



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

تحت عنوان :

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة : البنك الجزائري الخارجي – ببني صاف

تحت إشراف الأستاذ الدكتور المحترم :

د. نايت إبراهيم بوسعد.

من اعداد الطلبة :

بوراس فطمة انهار .

بن حامد نهال ملاك .

أعضاء لجنة المناقشة

أ. نواله مريم رئيسا .

أ.د. نايت ابراهيم مشرفا .

أ-أوكبدان سناء مناقشا.

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

قال الله سبحانه و تعالى :

"وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (30) وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا
ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (31) قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا
عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32) قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ
قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ (33)"

سورة البقرة - الآيات من 30 إلى 33.

الاهداء

الى

من زينه الله بالهيبه و الوقار من كلف أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، الى من حصد الأشواق
عن دربي ليمهد لي العلم إلى من عمل بجد في سبيلي و أوصلني إلى ما أنا عليه

سنبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد ..

أبي عزيزي أدامك الله لي ..

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها، من ربنتي و أنارت دربي . الى معنى
الحنان بسمة الحياة و سر الوجود من كان دعاؤها سر نجاحي الى اعلى الحباب

أمي حبيبتى.. أتمنى لك طول العمر و الصحة و العافية ..

الى احبتي و سندي في هذه الحياة إلى من أحمل لهم في قلبي أرقى و أنبل إحساس إخوتي
وليد . الياس) و أخواتي (رنيم . تسنيم) وخاصة منال أحن و أطيب سند لي و توأم روحي
والتي كانت أكبر سند لي طيلة فترة بحثي .

الى ابنة خالتي و صديقتي و حبيبتي و رفيقة دربي كوثر ..

الى رفيقاتي و احبتي رجاء . فريال . نهال . عائشة . اكرام ...

الى

اساتذتي و زملائي وكل من قدم لي يد العون الاتمام هذا البحث سائلا المولى عز وجل

ان ينفع به ويجعله خالصا لوجهه تعالى

حبا .. وتقديرا .. ووفاء ..

أنهار

الإهداء

إلى من كلل العرق جبينه، وشققت الأيام يديه

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة التي تأتي إلي بالصبر والإصرار إلى والدي حبيبي أطال
الله في عمره والبسه الله الصحة والعافية سبب وصولي لهذا النجاح شكرا يا أحسن أب و
أطيب قلب

إليك يا نور عيني أبي العزيز

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر وطرزتها في ظالم الدهر
على سراج الأمل بلا كلل رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء وتعلم الوفاء كيف يكون
الوفاء سبب نجاحي وفرحي و سروري شكرا يا جنتي و ملكتي

إليك حبيبيتي غاليتي أمي

إلى من هم أقرب إلى من روحي

إلى من شاركني حزن الألم و السعادة وبهم استمد عزتي وإصراري إخوتي

أخي أحمد ، أخي خير الدين

إلى قطعة من روحي أختي الحبيبة وصغيرتي الجميلة أختي كوثر

إلى جداتي حفظهن لي الله و أطال في عمرهما فدعائهما كان سببا في نجاحي

إلى خالاتي و أخوالي و أعمامي و عماتي ، أهلي و عائلتي

إلى خالتي رشيدة حبيبة قلبي

إلى صديقاتي و عائلتي و أهلي

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

وسنبقى معا.... بإذن الله

شكر و التقدير

نحمد الله على أن وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل من غير حول منا ولا قوة فهو الذي له الفضل أولا وأخيرا ثم نتقدم بجزيل شكرنا وفائق امتناننا واحترامنا للأستاذ الدكتور: " نايت ابراهيم " على تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى كل ما قدمه لنا من توصيات قيمة وتوجيهات وإرشادات سديدة، وعلى ما بذله من جهد ووقت في سبيل إخراج هذه المذكرة بشكلها الحالي . كما نتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة خلال مسيراتنا الدراسية كما نتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة بالشكر الجزيل على تشريفهم لنا بتقييمهم ومناقشتهم للمذكرة . ونشكر كل من ساعدنا بشكل مباشر أو غير مباشر في إنهاء هذه المذكرة .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	اهداء
II	الشكر و التقدير
III	قائمة المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
أ-ح	المقدمة العامة
	الفصل الأول : تنمية الموارد البشرية .
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.
9	المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية
10	المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.
13	المبحث الثاني : ماهية تنمية الموارد البشرية.
13	المطلب الأول: مفهوم و خصائص تنمية الموارد البشرية
14	المطلب الثاني : أهداف وأسباب تنمية الموارد البشرية.
15	المطلب الثالث : آليات تطوير تنمية الموارد البشرية.
19	المبحث الثالث : أبعاد و مسؤوليات والمتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية.
19	المطلب الأول: أبعاد تنمية الموارد البشرية.
26	المطلب الثاني : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.
27	المبحث الثالث : المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية.
30	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الالتزام التنظيمي
33	تمهيد
34	المبحث الأول : مفاهيم الأساسية حول الالتزام التنظيمي
35	المطلب الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي.
36	المطلب الثاني : مرتكزات وخصائص الالتزام التنظيمي
37	المطلب الثالث : أبعاد الالتزام التنظيمي
39	المبحث الثاني: أهمية و مراحل والعوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

39	المطلب الأول : أهمية الالتزام التنظيمي
40	المطلب الثاني : مراحل الالتزام التنظيمي.
41	المطلب الثالث : العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.
44	المبحث الثالث : مداخل و المتغيرات المؤثرة والاثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.
44	المطلب الأول : مداخل الالتزام التنظيمي.
45	المطلب الثاني : المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي.
46	المطلب الثالث: والاثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
48	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث :دراسة التطبيقية.
50	تمهيد
51	المبحث الأول : بطاقة التعريفية للبنك الجزائر الخارجي.
51	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن البنك الجزائر الخارجي.
52	المطلب الثاني: لمحة عن وكالة البنك الجزائر الخارجي – بني صاف.BEA
54	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة.
56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
56	المطلب الأول : منهج ومجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الثاني : صدق أداة الدراسة.
61	المطلب الثالث : ثبات الاستبيان.
62	المبحث الثالث: تحليل النتائج.
62	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة
67	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة.
72	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة الفصل.
86	الخاتمة العامة.
90	قائمة المراجع.
94	الملاحق.

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي	57
02	مستوى الأهمية و درجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية	57
03	صدق الاتساق الداخلي لبعء "التدريب"	59
04	صدق الاتساق الداخلي لبعء "التحفيز"	59
05	صدق الاتساق الداخلي لبعء "التعلم"	60
06	صدق الاتساق الداخلي لبعء "الالتزام التنظيمي"	61
07	اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة.	62
08	توزيع افراد العينة حسب الجنس.	62
09	توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن.	63
10	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	64
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.	65
12	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية.	66
13	استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء "التدريب"	68
14	استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء "التحفيز"	69
15	استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء "التعلم"	70
16	استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء "الالتزام التنظيمي"	71
17	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	72
18	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتنمية الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي	74
19	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية 1	75
20	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتدريب على الالتزام التنظيمي	76
21	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية 2	76
22	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحفيز على الالتزام التنظيمي	77

77	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية 3	23
78	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعلم على الالتزام التنظيمي	24
79	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية 4	25
79	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام المعياري	26
80	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية 5	27
80	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام الاستمراري	28
81	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية 6	29
82	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام العاطفي	30
83	نموذج الدراسة النهائي	31

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
15	مخرجات فعالية المستقبل الوظيفي .	01
22	الأهداف التدريبية.	02
23	سلم هرم ماسلو	03
28	دورة النجاح السيكلوجية	04
39	أبعاد الالتزام التنظيمي	05
41	يوضح مراحل الالتزام التنظيمي	06
54	الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري –وكالة بني صاف	07
63	توزيع افراد العينة الدراسة حسب الجنس	08
64	توزيع افراد العينة الدراسة حسب السن	09
65	توزيع افراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
66	توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	11
67	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	12
72	نموذج الدراسة المقترح	13

المقدمة

المقدمة

المقدمة :

يعتبر العنصر البشري الركن الأساسي في أي مؤسسة وأينما وجدت فهو بمثابة الشريان النابض لبقية المكونات، فكلما كان لهذا الأخير أكثر فعالية ازداد تميزا تتطور المؤسسة، كونه الثورة الحقيقية في الإسهام في تطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها ومستوى القدرة والانجاز لتحقيق أهدافها المرجوة.

و تعتبر تنمية الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات، لأنها تهدف إلى تعزيز القدرات البشرية وتمكين المؤسسات من تأهيل الكفاءات اللازمة القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ويعود هذا الاهتمام بالعنصر البشري إلى كونه يمثل عنصر من عناصر الإنتاج إلى جانب الموارد المادية و المالية، حيث يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة على مدى قدرتها على تنمية مواردها، من خلال تبني أساليب ووسائل خاصة قائمة على أسس ومعايير واضحة لتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقات الفكرية والعقلية أفرادها، حيث تعمل تنمية الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال تدعيم مواردها البشرية، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم لتقديم المزيد من العطاء والابداع لتحقيق التميز و التفوق و الوصول إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد والربحية .

وعليه، تكون غاية المنظمة تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي، والارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للموظفين والعمال، إذ حظي الالتزام التنظيمي، بموجة من الاهتمام الذي يسعى إلى فهم مختلف السلوكيات التي تربطهم، حيث أصبح اليوم ما يميز المنظمات عن بقية المنظمات ، فيما تمتلكه من رأس المال البشري كفو، وذات التزام عالي بحيث أضحي هذا المورد من الموجودات التي لا يمكن الاستغناء عنها ، هذا ما يتطلب من المنظمة "تدريب"، و"تحفيز الموظفين" ودعمهم وهذا ما يسمح في التأثير على التزامهم اتجاه عملهم، حيث ان لكل منظمة أهداف و غايات تسعى لتحقيقها وذلك انطلاقا من الممارسات لمختلف المقدمة العامة بالأعمال 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 كما يعد الالتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها و يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية و انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة و الأفراد كانخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي.

وعند تسليط الضوء على دور كلا المفهومين "التنمية الموارد البشرية" والالتزام التنظيمي " في منظمات العمال اليوم أصبحت تقضي استقطاب كفاءات تمتلك مهارات، لتنفيذ مختلف الأنشطة بتقنية وجودة عالية، في ظل اهتمامها بحاجات أفرادها من التدريب والتحفيز، واشباع حاجاتهم ورغباتهم و توفير بيئة العمل ملائمة وذلك لبذل أكبر طاقة ممكنة لتنفيذ العمليات والوظائف، وهذا ما ينبثق عنه التزام و الولاء لهاته الأخيرة.

❖ **الإشكالية :** بناءا مما سبق يمكن طرح الإشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي في البنك الخارجي الجزائري ؟

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

- ما مفهوم التنمية الموارد البشرية و أهم أبعادها ؟
- ما المقصود بالالتزام التنظيمي و ما أهم أبعاده ؟
- ما مدى تأثير الأبعاد التنمية الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في البنك الجزائر الخارجي ؟

❖ **متغيرات الدراسة:** تتمثل طبيعة متغيرات الدراسة التي جاءت بها الإشكالية فيما يلي :

- المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية ويتفرع منه الأبعاد التالية :
 - التدريب .
 - التحفيز .
 - التعلم .

- المتغير التابع : الالتزام التنظيمي و تتمثل أبعاده في :
 - الالتزام المعياري .
 - الالتزام العاطفي .
 - الالتزام الاستمراري .

❖ **فرضيات الدراسة:** من أجل الإجابة على التساؤلات السابقة فإنه تم اقتراح مجموعة من الفرضيات التي تمثل احتمالية وجود علاقة بين متغيرات الدراسة .

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ايجابية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في البنك الجزائر الخارجي .

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ايجابية بين التدريب و الالتزام التنظيمي في البنك الجزائر الخارجي .
- توجد علاقة ايجابية بين التحفيز و الالتزام التنظيمي في البنك الجزائر الخارجي .
- توجد علاقة ايجابية بين التعلم و الالتزام التنظيمي في البنك الجزائر الخارجي .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام المعياري .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام الاستمراري .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام العاطفي .

❖ **أهمية الموضوع:** يمكن تحديد أهمية الدراسة بما يأتي :

(أولاً): أهمية المتغيرات المبحوثة باعتبارها من المواضيع المهمة في الفكر الإداري التي حظيت في السنوات الأخيرة باهتمام بالغ، و الذي يتجلى في استقطاب أحسن الكفاءات و إيجاد طرق المحافظة عليها و هذا ما ينعكس على الإنتاجية و الرفع من مستوى الأداء.

(ثانياً): تعتبر تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي حظيت و لا زالت تحظى باهتمام كبير في ميدان التسيير و الإدارة، و بالرغم من التطور الذي طرأ على أسس و نظريات تنمية الموارد البشرية إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث و التجديد.

(ثالثاً): أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد مافي تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

(رابعاً): نأمل أن ساهم هذا البحث في إثراء إضافة لدى مكتبة الجامعة المتخصصة في هذا المجال، إذ لم تتطرق إليه دراسات سابقة في جامعة "بالحاج بوشعيب" ولاية عين تموشنت

❖ أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة دور تنمية الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي بينك الجزائر الخارجي، و تظهر أهداف الدراسة ما يلي:

- التعرف على أهمية تبني مفهوم تنمية الموارد البشرية .
- التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية بينك الجزائر الخارجي بأبعاده المختلفة (التدريب، التحفيز، التعلم).
- معرفة مدى الالتزام التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي.
- توضيح دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- دوافع اختيار موضوع البحث:
- قابلية البحث في الموضوع، و أفاق البحث فيه واسعة بشكل كبير
- بحكم تخصصنا في علوم التسيير، و رغبتنا في دراسة المواضيع المتعلقة بكل ما يخص الموارد البشرية و تنميتها.
- الأهمية البالغة التي تمتاز بها استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، و دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- ملاحظة واقع تنمية الموارد البشرية في مختلف المؤسسات ، بحيث كانت لدينا رغبة شخصية في الاطلاع على مدى مطابقة المفاهيم النظرية للموضوع في الإطار العملي لسياسة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

❖ حدود الدراسة:

- البعد الزمني

يتوقف سياق التحليل في دراستنا في المجال الزمني الذي يشهد جملة من التغيرات الحاصلة في عالم الشغل، التي أصبحت تحت هذه الأخيرة على تبين دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي وتوفر 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 2022/02/01 إلى غاية 2022/03/01.

- البعد المكاني

تقتصر الدراسة على عينة من العمال كبعد بشري، بحيث كان مقر إجراء الدراسة بنك الجزائر الخارجي - بني صاف- عين تموشنت، وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة، بعد أسقطنا الموضوع الدراسة

والمتمثل في دور الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي فأردنا التعرف على مدى تأثير ذلك على أنشطة وأهداف التنظيمية لهذه الأخيرة.

❖ مصطلحات الدراسة:

- التنمية: هي العنصر الأساسي للاستقرار و التطور الإنساني و الاجتماعي، وهي عملية تطور شامل أو جزئي مستمر و تتخذ أشكالاً مختلفة تهدف إلى الرقي بالوضع الإنساني إلى الاستقرار و التطور بما يتوافق مع احتياجاته و إمكانياته الاقتصادية و الاجتماعية و الفكرية، و تعتبر وسلة الإنسان و غايته.
- الموارد البشرية: هو العنصر الذي يمكن أن يحقق ثروة من خلال استخدام مهارته وقدراته هي العنصر الرئيسي والفعال في أي منظمة كانت وباختلاف أنشطتها إذ تضم الموارد البشرية الأفراد العاملين في مختلف مستويات في الهيكل التنظيمي وباختلاف نوعية المهام وكتعريف آخر للموارد البشرية: انه لا يقصد بيه كل الأفراد، بل الموارد التي تمتلك القدرات والمهارات والمواهب، مع الدراية التامة للمنظمة استغلالها بالشكل الصحيح.
- تنمية الموارد البشرية: يمكن تعريفها أنها مجموعة من الأنشطة و الجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية.
- الالتزام التنظيمي: يكمن تعريفه على انه مدى تطابق قيم ومعتقدات الفرد مع منظمته وارتباطه بها لأنهما إذا تحقق ذلك فانه سيظهر لدى هذا الفرد مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه منظمته وبالتالي هذا ما سيحثه على الإيمان قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة، مما يدفع ببذل جهد أكبر لبلوغ أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاءة.

❖ صعوبات البحث: من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز الدراسة ما يلي:

- عدم التزام وتهاون بعض الموظفين في الإجابة على الاستبيانات.

❖ منهج الدراسة:

- من أجل الوصول إلى هدف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة ونظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل معرفة كل الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة "دور التنمية البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي".

❖ هيكل الدراسة:

لدراسة الإشكالية والتحقق من الفروض تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول حيث يمثل الفصل الأول الجانب النظري الذي تناول ثلاث مباحث، المبحث الأول يضم الجانب المفاهيمي للموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيناقش فيه كل من خصائص و أهداف و آليات و أسباب تنمية الموارد البشرية أما المبحث الثالث فننتقل إلى أبعاد و مسؤوليات و متطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية. وهناك أيضا الفصل الثاني الذي يتمثل في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي و المبحث الثاني أهمية و مراحل والعوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي أما المبحث الثالث فيناقش مداخل و المتغيرات المؤثرة والآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي. أما الفصل الثالث فيخص الدراسة الميدانية، بحيث يتضمن المبحث الأول بطاقة تعريفية للبنك الجزائري الخارجي و المبحث الثاني نتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة وفي المبحث الثالث هناك تحليل النتائج.

❖ الدراسات السابقة:

دراسة متعلقة بتنمية الموارد البشرية:

- دراسة نصري حورية و صياد نادية: "تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير تخصص تسيير موارد بشرية جامعة جيجل، الجزائر 2014-2015

نتائج هذه الدراسة تبين تقديم دليل علمي على أهمية وإسهام تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية في تحقيق ميزة تقديم دليل علمي على أهمية تنافسية مستدامة في ظل التغيرات المسارعة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية؛ وأيضا في الأخير تطمح هذه الدراسة إلى إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا من الباحثين والدارسين لإجراء المزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

- دراسة شادية إبراهيم علي: " دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي " مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة إفريقيا العالمية 2019:

تبين نتائج الدراسة أن التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وبيان أثر التدريب في تحقيق التميز المؤسسي و توضيح دور الإنتاجية في تحقيق التميز المؤسسي و أيضا توضيح الدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق التميز المؤسسي.

- دراسة عمار سالم و أحمد لخضاري: "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة ماجستير إدارة أعمال المؤسسات جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر 2018

تبين نتائج الدراسة أن دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و أبرز أهمية تنمية الموارد البشرية و الميزة التنافسية ودورهما في تحسين أداء المؤسسة و التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية و أيضا محاولة التوصل إلى عالقة تربط بين تنمية الموارد البشرية و الميزة التنافسية.

- دراسة ماحي جيهان سوسن و سوسن إيمان: " دور التدريب فيتحسين أداء العاملين " مذكرة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة بالحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر 2020
- من خلال الدراسة بين أن التعرف على كل من العملية التدريبية مع التطرق لجميع مراحلها و تحسين أداء العاملين توضيح عالقة التدريب بتحسين أداء العاملين والتعرف على مدى أثري البرامج والاحتياجات التدريبية على تحسين أداء العاملين.

✓ دراسة متعلقة بالالتزام التنظيمي:

- دراسة بكري أحلام : "الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي" مذكرة ماجستير تخصص تنظيم و عمل جامعة المسيلة، الجزائر 2012-2013 .

تبين نتيجة الدراسة في أن الرغبة في دراسة الموضوع كون الالتزام التنظيمي من الظواهر الحديثة التي أصبحت المؤسسات الكبرى تعتمد عليه في تحقيق أهدافها والرغبة في محاولة إثراء التراث العلمي

السوسيولوجي ومكتبة الجامعة بهذا الموضوع والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها و كذلك التعرف على درجة التزام العاملين داخل المؤسسة .

- دراسة رقاني شريفة و سنقلي عائشة: " الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين " مذكرة ماجستير تخصص تنظيم و عمل " جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر 2020/2019.

من خلال نتيجة الدراسة تبين أن هناك التعرف على أفراد الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي و الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة و تقديم توصيات عامة تفيد العاملين في المؤسسات خاصة العاملين محل المؤسسة الدراسة و تعميق مستوى فهم موضوع الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين و أيضا محاولة معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم.

- دراسة عاشوري ابتسام: "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" دراسة ميدانية بمؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة"(المديرية العامة) مذكرة لنيل الماجستير، علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015

من خلال الدراسة تبين أن وضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية في المنظمة وذلك لما يحققه من أهداف عديدة، والتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة و تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

- دراسة محمد اسماعيل داود الجماسي: "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات" تخصص القيادة و الإدارة جامعة الأقصى، فلسطين 2016.رسالة الماجستير .

من خلال نتائج الدراسة هناك وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة و وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة و أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي، كالأداء التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

الفصل الأول

التمهيد :

إن الموارد البشرية تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة ، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية ، وعلى هذا الأساس أعلنت العديد من المنظمات إن مواردها البشرية تميزها عن منافسيها، حيث أن مواردها البشرية تمتلك قيمة استراتيجية خاصة ، لذلك تسعى إلى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم ، وجعلهم يستمرون في المنظمة كمنافسين مع نظائرهم في المنظمات الأخرى.

وتسعى المؤسسة دوماً إلى تنمية وتطوير المورد البشري على اعتباره ميزة تنافسية، حيث تتجسد العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في كون المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول بيه إلى حد الامتياز.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن الموارد البشرية تعتبر الثروة الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية سواء كانت سلعية أو خدماتية، لأنها عنصر النتاج الرئيسي والذي تظهر أهميته في مختلف مراحل العملية الإنتاجية وهذا ما جعل مختلف المؤسسات تنشأ إدارة خاصة للاهتمام بتوطينه، تتمثل في إدارة الموارد البشرية من أجل أن تتحكم في مختلف الأعمال الموكلة إليه وتحقيق مختلف متطلبات المؤسسة وتعاملها.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المؤسسة هذا بالرغم من أن اصطلاح المورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته و معرفته و خبرته.¹

وتعرف الموارد البشرية على أنها: " كافة القدرات والإمكانات المرتبطة بالمجتمع والتي يمكن انسهام في إنتاج السلع والخدمات، أو التحفيز على هذا الإنتاج، من اجل توفير الإشباع للرغبات و الاحتياجات المختلفة فردية أو جماعية."²

ووفق هذا التعريف فان مفهوم الموارد البشرية يشمل ما يلي:

المفهوم الواسع للموارد البشرية: والذي يتضمن كافة الأفراد الذين يمكن أن يدخلوا سوق العمل، ويقومون بأداء النشاطات الاقتصادية سواء في الوقت الحاضر، أو في المستقبل، وهذا يعني انه يشمل الأطفال والطلبة وكافة من هم دون سن العمل والذين يمكن أن يمارسوا العمل وتؤدي النشاطات الاقتصادية لاحقا، لأن هؤلاء يعتبرون قوة عمل مستقبلية، أي أنهم يمكن أن يسهموا في القيام بالنشاطات الاقتصادية وتوسيعها في المستقبل.³

المفهوم الضيق للموارد البشرية: " ويطلق على قوة العمل في المؤسسة والموارد البشرية اهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى و فائدة للمؤسسة و تعتبر أكثرها فعالية و تأثيرا على تحقيق أهداف العمل."⁴

وهناك من يرى أن الموارد البشرية هي: " القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وأنها مصدر كل الطاقات و أن كل نجاح وانجاز، إنما يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى لو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج."⁵

¹راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 65-66.

²فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص 69.

³فليح حسن خلف. نفس المرجع ص 69 .

⁴حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997، ص1.

⁵علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص43.

ويدل مصطلح الموارد البشرية أيضا: على الأفراد العاملين الذين يتمتعون بالقدرات التي تؤدي إلى انجاز الأداء تماشيا مع موارد أخرى مثل رأس المال، الموارد الأولية، المعلومات... الخ¹

ولقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس الآتية:²

- المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات لضمان الابتكارات، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي.
- المورد البشري في مؤسسة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية وليقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.
- أن المورد البشري إذا أحسن اختياره و إعداده تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة لضمان أداءه لعمله، أن الفرد يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في إطار
- مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات لكثرة المترادفات فمنهم من يسميها إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو الموظفين... الخ

ولكن مهما تعددت هذه التسميات فإن نشاط إدارة الموارد البشرية في جميع الحالات يتعلق بالعنصر البشري وهذا النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى.

تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف منها:

"هي فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بدل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء"³

كما تعرف أيضا بأنها "هي الوظيفة التي تشارك في البحث عن تحسين كفاءة المؤسسات وتحقيق توزيع أفضل للموارد البشرية (التوفيق بين المهارات والوظائف) لتعبئة إمكانيات كل فرد في المؤسسة وتوحيد التطلعات والالتزامات الفردية والجماعية بما يخدم مصلحة المؤسسة"⁴

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص37.

² علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 43-44² يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص37.

³ نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص ص 10-11.

⁴ Louise Lemire, Gaétan Martel, L'approche systémique de la gestion des ressources humaines, Presses de l'université du Québec, canada, 2007, p 315.

وهناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنه من تحقيق دواتهم وأيضا للاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"¹

من خلال كل ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل الحصول على هذه الموارد والاشراف على استخدامها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المؤسسة وتطويرها من جهة أخرى".

المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

أولا: تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي:²

1. الموارد البشرية هي العنصر المهم الذي يعمل على تحقيق الأهداف و الغايات المراد تحقيقها، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءات إدارات المنظمة و فعاليتها في أداء مهامها و أنشطتها بوصفة محصلة نهائية لكفاءة و فعالية المنظمة ذاتها و مدى قدرتها على التميز و المنافسة داخليا و خارجيا.
2. الاهتمام باستقطاب و اختيار و تعيين الكفاءات المتميزة و المؤهلة و المدربة و ثم التخطيط لها بعناية و الاهتمام بها و المحافظة عليها و صيانتها و تطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات و المكافآت و الحوافز و تبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات و معايير عادلة تكون معلومة و واضحة للجميع، و على درجة الشفافية و الوضوح كل ذلك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
3. هناك دور بارز للتكنولوجيا في اكتساب إدارة الموارد البشرية أهمية و حيوية خاصة و الذي غير من طبيعتها و عملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة و الاعتماد عليها في أنشطة و مهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط و استقطاب و اختيار و تعيين و غيره.
4. أكدت نتائج العديد من الدراسات و البحوث على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، و لتزايد أهمية العلاقات الإنسانية و تحفيز العاملين و إشباع حاجاتهم، و لأن نجاح و فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.
5. تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور و تعويضات العاملين جزء كبير من نفقاتها، ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للعاملين.
6. أصبح من الضروري أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل و تدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط الموارد البشرية، و تصنيف الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

¹ صالح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص17.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002-) ص 41.

7. تزايد إدراك عامة المنظمات بأن الأفراد موارد إنسانية كسائد الموارد التي تحرص المنظمات على استثمار أفضل، مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها، والعمل على تحسين أدائها باستمرار، ولهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية، وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط والتصميم البرامج لها، والإدارة الحديثة تدرك أن النجاح المنظمة مرهونا بتحقيق أهدافها وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية.¹

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهاد والابتكار وفيما يلي يمكننا إجمال أهمية الموارد البشرية:²

- ✓ تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
 - ✓ تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء، ومعدل الغياب والتأخير.
 - ✓ تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.
 - ✓ تقوم بجميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والمرتبات.
 - ✓ ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
- ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية:**

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية:³

1. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: هذا الهدف لا يعتبر جديداً فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي لمنظمات مختلفة، ففي مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي والموضوعي للتنظيم، وطالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي أفراد الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضاً شاغلاً رئيسياً للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية.
2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: هذا الهدف مرتبط بالهدف الأول ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، هذا الهدف هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية وأحياناً يطلق على هذا الهدف اصطلاحاً "الوقاية التنظيمية".
3. تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² منصور احمد منصور العبادي، إدارة القوى العاملة ط (الكويت: وكالة المطبوعات الحديثة، 2005-)، ص 319.

³ صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات (القاهرة: مكتبة عين شمس، د. ت) ص 54.

4. إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
 5. إيجاد علاقة إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي.
 6. إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقيّة كالأجر والتدريب.
 7. إيجاد مناخ عمل صحي آمن.
 8. الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية.
 9. رعاية العاملين كتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية**

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال ، حيث حظي اهتمام العديد من المختصين المفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية ، ومتخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم و خصائص تنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل المنظرين الاقتصاديين والإداريين كان سنة 1958 ، وهذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية ، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر بعد عشر سنوات من التاريخ السابق.¹

أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية عدة تعاريف نجد منها :

هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته.²

-عرفها الدكتور علي السلمي بأنها " نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتربطة وهي : اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسيين للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية و النفسية اللازمة للنجاح في العمل و التدريب العلمي لهؤلاء الأفراد و التثقيف المستمر المنظم".³

كما عرفها أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة

¹John.p.Wilson ,Human Resource Development :Learning and training for individuals and organization,2end edition ,British library London ,2004 ,p.9.

²محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009، ص78.

³بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الشلف ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 7 ص 277

تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج".¹

إذا فالتنمية البشرية هو الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية ولتطوير المعرفة والقدرات من خلال تنمية لإمكاناتهم الشخصية والمهنية والنفسية.

ثانياً: خصائص تنمية الموارد البشرية

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها كالتالي:²

أ - تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: في الوقت الراهن يمكن النظر لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة ، وتعمل في إطار استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة.

وعليه فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر ، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية لاستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائننا ، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل ، هذه التغييرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعایش معها ، وعليه فإن هذه التغييرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغييرات على الموارد البشرية.

ب- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منظمة تعتمد على التعلم ، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف ، مهارات سلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغييرات البيئية وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وخصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى ، وجعل أدائها في تحسين مستمر و دائم.

المطلب الثاني: أهداف وأسباب تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية عدة أهداف وأسباب نجدها كالتالي :

أولاً: أهداف تنمية الموارد البشرية

¹بارك نعيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 276

²سراج وهيبه ، إستراتيجية تنمية المواد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011،2012 ص 30-29.

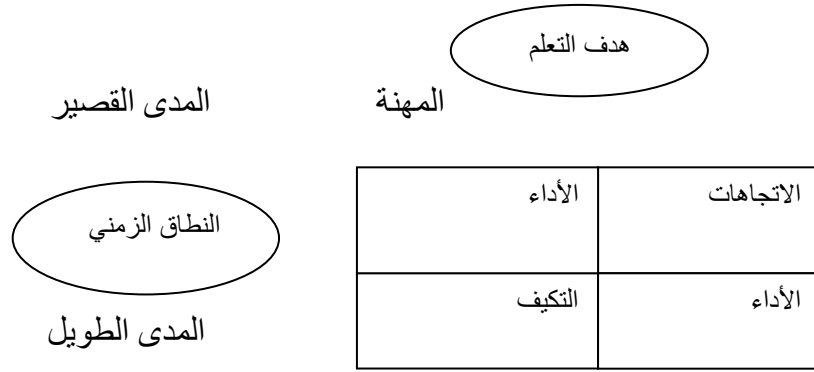
إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك ، وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.¹

وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية ، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم كفعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي:²

- الأداء ، الاتجاهات ، الهوية الذاتية ، التكيف

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بواسطة الإطار الزمني وكذلك بواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(II-01) مخرجات فعالية المستقبل الوظيفي



المصدر : محمد سمير أحمد ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 84

من خلال هذا الشكل يتضح أن الأداء والاتجاهات تهتمان بالحاضر (تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي ،مثل المشاركة، الالتزام والصراع ..) والتكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي ، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحدا أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار

تنمية الموارد البشرية و تكون قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة ، منتجة ملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.

ثانياً: أسباب تنمية الموارد البشرية

¹ Jim Grieves , Strategic human Resource Development , Sage Publications , London , 2003,p1.

² محمد سمير أحمد ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 84.

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها. لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي:¹

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً.
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعمولة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيل متنوع.²

المطلب الثالث: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية

هناك العديد من آليات التي يمكن اعتمادها لتنمية وتطوير وتنمية الموارد البشرية منها :

أولاً: أنظمة التعليم المتعدد

يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته ، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية من تقويم وتنمية الأفراد ، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات التنوع في المؤهلات و استراتيجيات التعليم أن تتضمن الأنظمة التعليمية التالية:³

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية .

- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.

- تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات.

- استخدام التكنولوجيا التعليمية.

- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.

ثانياً: تطوير آليات تخطيط قوة العمل

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل، بيروت، 8004 ،ص 813.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 8008 ،ص 823.

³ مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد مدخل كمي ، ط3، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 43،50.

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة ، وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي:¹

- العناية بالإنسان.

- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي.

- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.

فتخطيط قوة العمل يتطلب إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة، وكذلك ككيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد على الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة.

كما تنطوي عملية التخطيط أساساً على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك من ظل الظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة، وكذلك في رغبة المؤسسة استخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو هدف محدد.

ثالثاً: تطوير آليات الاختيار والتعيين

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

يعرف الاختيار على أنه " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار الذي تطبقه المنظمة".²

فالفروق الفردية بين الأفراد بين الأفراد ليس فقط في الصفات الظاهرة كالتطول والوزن والقوة ، بل هي أيضاً في القدرات العقلية والخصائص النفسية ، هذا ما يفسر فشل الأفراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية اختيار العمال وحسن توجيههم إلى المهن والمهام التي تناسب ميولهم وقدراتهم الجسمية والعقلية لذلك يجب أن تستند عملية التعيين و الاختيار لقوة العمل على:³

- مبدأ الاستعداد والصلاحية.

- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات.

- مبدأ الجدارة والكفاءة.

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار ، إلا أن الخطأ في التقييم والفشل في اختيار أنسب العمال يؤدي

¹بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2009، ص52.

²أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص155.

إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة، إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى تدريب وتكييف خلال فترة من التجريب وهي عوامل مكلفة للمؤسسة، إضافة إلى ذلك عوض كون العامل الجديد عوناً مساعداً على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، أصبح عالية يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرق علمية أثبتت نجاحها، كما يجب أن توكل مهمة الاختيار إلى أخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على أياد عاملة كفنة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها.

وبالتالي يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب حسب مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وتحقيق الملائمة بين قدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين المتطلبات الوظيفية من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد.

رابعاً: تطوير آليات التكوين

حيث يلعب التكوين دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملون ممن يجب أن يكونوا على مستوى عالي من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يمتلكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وزيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل يحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده، كما يجب التركيز على عملية اختيار¹ المكون والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.

خامساً: تطوير آليات الأجور والحوافز

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا يجب على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والحوافز المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج يمكننا اعتبار الأجر مفهوماً أكثر شمولية فهناك أجر مباشر وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الأجر المبذول، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظراً لأدائه الجيد في العمل، وتحمل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين العنصر البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد

¹بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 63.

والتكلفة التي تحددها المنظمة، فمهمة إدارة الموارد البشرية وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات مل منها مما يعود بالنجاح على المنظمة.¹

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ العدالة والمساواة.

وبناء على ذلك يجب على كل منظمة – من خلال إدارة الموارد البشرية – أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل ويجب أن تتوفر في هذا الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

- الوضوح والبساطة

- ضمان حد أدنى من الأجور

- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة

- التوازن بين قيمة الأجر و الأداء

- تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد

- أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابد من إتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية:²

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز ؛

- إعداد دراسات شاملة لحوافزها ؛

- الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة .

وتختلف النظرة إلى الأجور والحوافز حسب السياسة العامة لأي دولة ، فينظر إلى العمل في المجتمعات الرأسمالية كسلعة مثلها مثل أي سلعة أخرى يتحدد مقدارها في سوق العمل بناء على عوامل العرض والطلب وبناء على ذلك يعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الذي يبذله " و في النظم الاشتراكية ينظر إلى العمل على أنه مجهود مشترك وعلاقة إنتاجية محددة تهدف إلى رفع مستوى الإنتاج للمجتمع وبالتالي يعرف الأجر على أنه "نصيب العمال من الإنتاج".³

ومهما اختلفت النظرة إلى الأجور يجب اعتبار العامل البشري الكفاء كمورد نادر على المؤسسات الاجتهاد استقطابه وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه والمساعدة على بلورة شخصية وإبراز قدراته والحفاظ عليه وتحفيزه للعمل والإنتاج ، فزيادة الاهتمام بالأفراد يعود على المؤسسة والمجتمع بالربح من حيث زيادة ومواجهة التحديات و المنافسة.

¹ صبحي العتيبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 ص 338.

² غيات بوفلجة ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

³ يوسف أبو الحجاج ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الوليد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 162.

المبحث الثالث: أبعاد و مسؤوليات والمتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: أبعاد تنمية الموارد البشرية

إن التغيرات البيئية السريعة التي يشهدها العالم اليوم خلقت ضغوط متزايدة على المؤسسات لكي تتلاءم مع هذه التغيرات في السلع والخدمات التي تنتجها وفي الطريقة المستخدمة في الإنتاج والتوزيع وفي نوعيات الوظائف المطلوبة وفي أنواع المهارات اللازمة للقيام بالوظائف، بالتالي تنمية الموارد البشرية التي تعتبر نشاط مرغوبا فقط بل نشاطا رئيسيا يجب أن تمارسه المؤسسة نظرا لظهور حاجة كبيرة لرفع أو تعديل في مهارات الموارد البشرية، ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتعلم... الخ.

✓ التدريب:

إن التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نموها وازدهارها.

➤ تعريف التدريب

ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه: "مسار أو خطة موضوعة من قبل مختصين في التخطيط التدريبي يهدف إلى تدارك النقائص والفجوات في الأداء المطلوب، وهو تمرين يساعد المدرب أو المجموعة وهذا التمرين يعطي أسلوب من القيم ونمط شخصية وفهم خاص للمؤسسات، بحيث يعتمد على الحقائق اليومية للمستفيدين منه، و الهدف منه هو تحقيق الأهداف و الطموحات المهنية"¹

ويعرف التدريب أنه: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة لتحسين و تطوير مهاراتها و تغيير سلوكياتها و اتجاهاتها بشكل ايجابي بناء"²

كما يعرف كذلك بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة و إنتاجية عالية"³

وفي الأخير يمكن القول إن التدريب هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفة معينة، مما يعني أنه الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها.

➤ أهمية التدريب

تتضح أهمية التدريب في المؤسسات من عدة زوايا أهمها:⁴

-التدريب هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

-التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته ومن هذا المنطلق فإنه يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

¹ Pascal leleu, Le développement du potentiel des managers, La dynamique du coaching, Edition le harmattan ,paris, 1995, p224.

² عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 33.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 160.

⁴ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 132.

-أن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون للتدريب فهولا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهارته و إدارة عمله بشكل أفضل.

➤ خطوات التدريب

تمر عملية التدريب بمجموعة من المراحل المنطقية و المتتابعة وهي:¹

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، التي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.
2. تصميم برنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما سيتم تحديد الوسائل التدريبية كالأفلام، السبورة... الخ وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد ميزانية التدريب.
3. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.
4. مرحلة تقييم برنامج التدريب: بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

➤ أهداف التدريب

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والناجمة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف ما يلي:²

- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
- إكساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- تحسين وصلل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات أساسية وهي:

- 1-أهداف تدريبية عادية: وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمؤسسة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة... وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد و إبداع من قبل مصمم البرنامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المؤسسة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم، وتأتي هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المؤسسة في حدود أنماط الأداء المقدر.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 138-139.

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 168

2- أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى لحل المشكلات التي تواجه الأفراد في المؤسسة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المؤسسة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية.

-أهداف تدريبية ابتكاريه: وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف والذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02-III): الأهداف التدريبية

أهداف تدريبية ابتكاريه
أهداف تدريبية لحل المشكلات
أهداف تدريبية عادية

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

✓ ثانيا: التحفيز

➤ تعريف التحفيز

بظهور الأديان السماوية التي اعترفت بحقوق الإنسان وظهور نظام الإقطاع وما تلاه من ظهور الثورة الصناعية والحاجة المتزايدة إلى الإنتاج الواسع ظهر مع هذا التغيير ملامح حرية العمل وشروطه وحوافزه الحوافز هي قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بأعمال بالشكل المطلوب والتميز بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز وبالتالي فإن للحوافز تأثير كبير ومباشر على توجيه السلوك و تحديد الاتجاهات و زيادة الإنتاجية و الارتفاع بمستوى رشا العاملين.¹

وقد وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحافز تلتقي جميعا بكونها تعرف الحافز على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلال أهداف المنظمة والفرد على حد سواء ومن جملة ما ورد من تعريفات ما يلي:²

- الحوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أداءهم كما ونوعا أو أحدهما
- الحوافز هي أساليب حث العاملين أداء أعمالهم بإخلاص وجد

¹براء رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية-در الراية للنشر والتوزيع-عمان الأردن-2015-ص12
²طاهر محمود الكالدة-تنمية وإدارة الموارد البشرية-ص114-115 عمان-الأردن

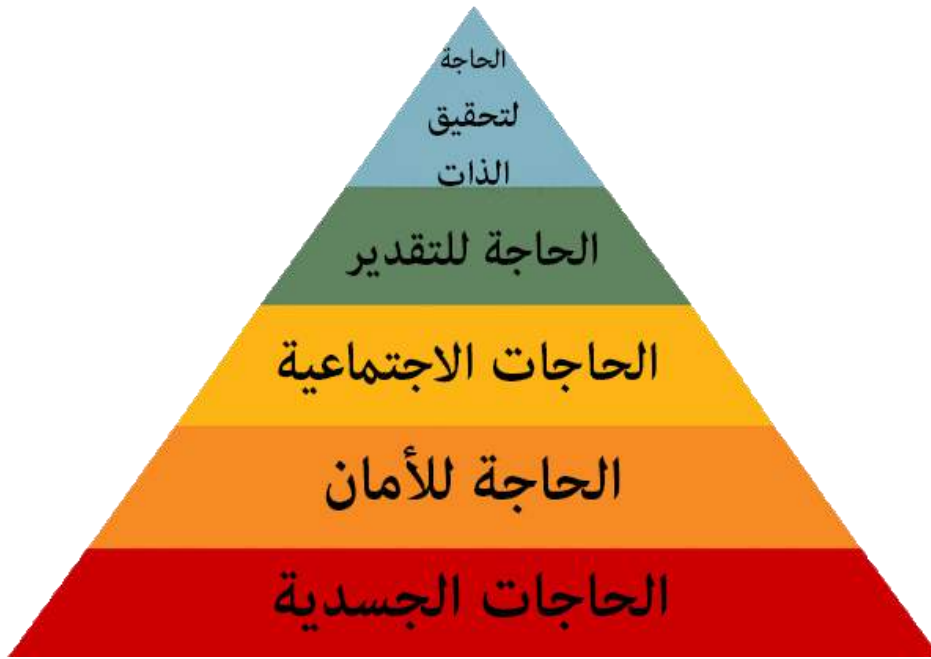
- هي أساليب توجيه سلوك الإنسان للقيام بعمل معين أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع، وهي أساليب تحسين استغلال وسائل أو عناصر الإنتاج.

➤ نظريات التحفيز:¹

لقد استحوذت الحوافز على اهتمام الكثير من المختصين بعلم النفس والإدارة الذين وضعوا العديد من النظريات التي تناولت الظاهرة بالشرح والتفسير، إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المنظمات، وبتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة، بهدف وضع سياسات التحفيز الملائمة، وفيما يلي تفصيل لأهم النظريات:

-نظرية تدرج الحاجات : إبراهيم ماسلو إذ تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تقسم حاجات العاملين إلى خمسة مستويات، رتبت بشكل متدرج بحسب أهميتها للفرد كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-03) : سلم الحاجات



المصدر : نجم عبد الله العزاوي د.عباس حسين جواد-الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية- دارا ليازوري العلمة للنشر-الأردن-2011-ص334

-نظرية العاملين أو العنصرين : لقد قام (هزبرك) وعدد من زملاءه-بوضع نموذج أو نظرية أخرى للتحفيز يعتمد على فكرة تقسيم العوامل أسموها العوامل المحفزة، والعوامل الوقائية.

-نظرية التوقع :اعتمدت هذه النظرية على فكرة تباين الناس في نوع وطريقة الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية التي توجه سلوكهم من خلال دفعهم وتحفيزهم ، ويمكن التعبير عن هذا النموذج في المعادلة التالية : الحافزية = قوة الرغبة x التوقع

¹نجم عبد الله العزاوي د.عباس حسين جواد-الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية-دار اليازوري العلمة للنشر-الأردن-2010-ص337

نظرية تعديل السلوك: جاءت نتيجة لجهود (سنكر) وآخرون، حيث تؤكد هذه النظرية أن الفرد هو استجابة لحاجات ودوافع الفرد الداخلية، كما تؤكد أن النتائج الخارجية (المكافآت الخارجية) هي التي تحدد وتوجه السلوك.

نظرية مكافأة الأداء : هذه النظرية تقول أن تحفيز العاملين يحدث في نظام بيئي يضم أربعة عوامل هي الوظيفة، الجماعات الصغيرة، المنظمة، والبيئة الخارجية، حيث يجب على الإدارة أن تتعامل مع جميع هذه العوامل والمتغيرات عندما تريد التخطيط لنظام الحوافز.

➤ أهمية التحفيز:¹

- إشباع حاجات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية لاحترام والتقدير واثبات الذات
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة
- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة
- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا
- تخفيض معدل الفاقد في العمل، مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع

➤ أهداف الحوافز:

بعد الاطلاع على مفهوم الحوافز، فإن نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة يجب أن يحقق ما يلي:²

- تحقيق الأهداف الاقتصادية والتي من خلالها زيادة إنتاجيتها واستخدام عناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة
- تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة.
- لدى وضع نظام الحوافز في المنظمة ما لا بد بالأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:
- الهدف الاقتصادي : حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها.
- الهدف المعنوي : وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أن العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية.

➤ أنواع الحوافز:

الحوافز الداخلية و الخارجية¹: الحوافز الداخلية هي التي تكون في الفرد نفسه مثل الشعور بالإبداع والشعور بالمسؤولية، أما الحوافز الخارجية فهي إما حوافز مادية (ترقية، أجر إضافي،....) وحوافز معنوية " غير مادية" (المشاركة في اتخاذ القرار، شهادة تقدير،...)

¹براء رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية-در الراية للنشر والتوزيع-عمان الأردن-2015-ص14
²ظاهر محمود الكلالدة-مرجع سابق الذكر- ص117

الحوافز الفردية و الجماعية و المؤسسية²: الحوافز الفردية تتعلق بإنجازات الفرد (مثل نظام العمولات والمكافئات) والحوافز الجماعية والحوافز المؤسسية.

في حين يرى براء رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية- أن للحوافز عدة تصنيفا تقسم كما يلي:

1. -الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:
 - الحوافز المادية: العلاوات والمكافئات النقدية
 - الحوافز المعنوية: المدح رسائل التقدير والإطراء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف
2. الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة:
 - الحوافز الفردية وهي ما يحصل عليه الفرد وحده (ترقيات، علاوات تشجيعية،...)
 - الحوافز الجماعية هي حوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين
- 3-الحوافز من حيث أثرها:

- حوافز إيجابية وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل
- حوافز سلبية وهي العقاب والوعيد والتأديب (إنذار، الردع، الخصم من الراتب)

✓ ثالثا: التعلم

إن دور المؤسسة في تطوير الأفراد العاملين فيها كان يركز في البدء على التدريب، ثم كان التعليم هو الشكل اللاحق حيث بدأت المؤسسات تمنح الأفراد فيها فرص التعليم والمساعدة على ذلك في المعاهد والجامعات، وهناك شكل ثالث والأكثر أهمية وجدوى وهو التعلم.

- **تعريف التعلم** : هناك عدة تعاريف للتعلم ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:
يقصد بالتعلم: "مجهود شخصي ونشاط ذاتي يصدر عن المتعلم نفسه وقد يكون كذلك بمعرفة من المعلم وإرشاده"³.

كما يعرف أيضا بأنه: "تلك العملية التي تؤدي إلى تغيرات في سلوك الفرد والنتيجة عن الخبرة والتجربة"⁴

ويمكن تعريفه كذلك: "التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر سياق معين وعالقات خاصة بين أفراد معينين، لهذا فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراد وأشبائه وباللغة والقيم وأسرار العمل السائدة فيه"⁵

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن: التعلم هو التغيير المستمر نسبيا في السلوك يحدث نتيجة التمرين وهذا التعريف يشير إلى أنه عبارة عن ممارسات إيجابية تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي وليست بفعل عوامل خارجية أو الصدفة وبذلك يمكن القول أن التعلم هو الاستفادة من الخبرة وهو عملية تطويرية.

¹ براء رجب تركي -مرجع سابق الذكر -ص 15-16

² طاهر محمود الكلالدة-المرجع نفسه - ص 118

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 127.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 184.

⁵ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 239.

➤ مكونات التعلم

هناك أربعة مكونات رئيسية للتعلم، والتي تشملها أغلب النظريات أو النماذج الخاصة بالتعلم وهي:¹

-المثير

-الاستجابة

-التدعيم

-الدافعية

ويمثل المثير ذلك الحدث أو الظرف الذي سبق الفعل أو الاستجابة، فإذا قام شخص بالتمرن على جهاز الكمبيوتر مثال، وقام الجهاز بطرح سؤال عليه، يعتبر السؤال في هذه الحالة هو المثير الذي يدفع الفرد إلى الفعل أي الاستجابة من خلال ضغطه على الأزرار التي تسمح بظهور إجابته (الاستجابة) على الشاشة، وعندها تظهر على شاشة الجهاز "عبارة إجابة صحيحة-أكمل" فقد تلقى هذا الشخص تدعيم أي نتيجة إيجابية تدعم السلوك الذي قام به (الاستجابة) وتؤدي به إلى تكرار هذا السلوك، أو تزيد من احتمال تكراره لهذا السلوك في المستقبل، وتعرف القوة التي تسمح لهذه العملية بالاستمرار وتحافظ عليها بالدافعية، بمعنى أن الدافعية هي القوة المحركة والدافعة لاستمرار العملية السابقة، أي أنه في المثال السابق إذا أدرك الفرد أن نجاحه في التمرين على جهاز الكمبيوتر يعتبر وسيلة للحصول على وظيفة أو ترقية أو علاوة مثال، أو أن هذا النجاح يمثل الطريق نحو تحقيق غاية يسعى إليها، فنستطيع أن نقول إن هذا الشخص ثم دفعه أو تحفيزه.

➤ أنواع التعلم:

يوجد ثلاثة أنواع من التعلم وهي:²

1-التعلم الفردي: حيث يتدرب الأفراد على الاعتماد على أنفسهم لتحقيق أهداف تعليمية تتناسب مع قدراتهم، ويدخل ضمن هذا النوع من التعلم ما يسمى بالتعلم الذاتي، ويتم التقييم في هذا النوع من التعلم وفق معايير موضوعية مسبقاً، مثل الاختبارات وفي هذا النوع من التعلم تتاح الفرصة للفرد للعمل بشكل فردي.

2-التعلم التنافسي: إذ يتنافس الأفراد فيما بينهم لتحقيق هدف تعليمي محدد يفوز بتحقيقه واحد أو مجموعة قليلة ويتم التقييم في التعلم التنافسي وفق منحنى مدرج من الأفضل إلى الأسوأ.

3-التعلم التعاوني: حيث يعد الأفراد ليعملوا مع بعضهم البعض داخل مجموعات صغيرة، ويساعد كل منهم الآخر لتحقيق هدف تعليمي مشترك ووصول جميع أفراد المجموعة إلى مستوى الإتقان، ويتم تقييم الأداء وفق معايير موضوعية مسبقاً.

المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية:¹ (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المختصين)

¹محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 184-185.

²إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

- ❖ الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة مراجعة النظم هيكل المؤسسة وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة مناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.
- ❖ الإدارة الإشرافية: مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حيث يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كن ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:
 - توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.
 - مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.
- في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:
 - المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.
 - متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه شلا يساعد على إعطاء التوجيه و المساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
 - الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية ؛
 - التدريب أثناء العمل؛
 - استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.
- ❖ المورد البشري: المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمسؤولية تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.
- ❖ الجهة المتخصصة: فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

المطلب الثالث: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف. ولتحقيق تنمية الموارد البشرية من مراعاة المتطلبات التالية:¹

أ. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

ب. توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

- مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والافتتاح التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الإستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

- مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

- مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

ج. إدارة موارد بشرية فعالة وانجاز الأعمال الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

د. الربط بين تنمية الموارد البشرية ولمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من لمستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري و مستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

هـ. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية لموارد البشرية: وذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة للتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المؤسسة، حيث أن لثقافة المؤسسة، النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بُت خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص، وذا ما ينعكس على الفلسفة، الرؤية المستقبلية والأهداف

و. تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.

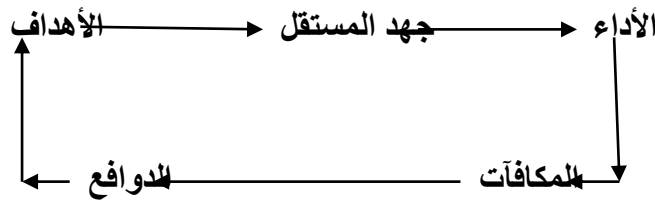
ي. وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وتوجد ثالث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

- الاستراتيجية الأولى (معرفية) تتضمن تعديل الأفكار والاعتقادات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من مناهج مثل: الكتب، الأفلام، برامج التدريب ... الخ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو اتجاهين.

¹محمد سمر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 81

- الاستراتيجية الثانية (سلوكية): هذه الاستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.
- الاستراتيجية الثالثة (بيئية): بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكلوجية والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (III-04): دورة النجاح السيكلوجية



المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.83.

خلال هذه العملية، يعمل المورد البشري من أجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقل، و إدراك ومعرفة بالمعلومات المرتجعة بأن أدائه على مستوى عالي، وبالتالي يحصل على عوائد داخلية (الرضا) وخارجية (الدفع، المعرفة، الترقية ... الخ)، وتلعب المكافآت دورا هاما وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل، وهكذا فالنجاح يولد النجاح.

لذلك فعند تكوين استراتيجية لتنمية لموارد البشرية، لابد من تحديد الأسس الواجب إتباعها لضمان انجاز أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية وكذا الخطط التي تغطي كل منطقة رئيسية لنشاط التدريب والتنمية.

ن. ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفر مستوى عالي من الإدارة الإشرافية للمشاركة في للمناقشة والموافقة على هذه الخطط، وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مع وضع أهداف تدريب و تنمية الموارد البشرية وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة والموارد البشرية.

س. التعلم التنظيمي، بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في موارد البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو، وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الالتزام والولاء في أن تتعلم وتساهم وتشارك في الرؤية المستقبلية. وتجدر الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسن المستمر، حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات والخدمات، كما أن التعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات و المهارات و القدرات.

خلاصة الفصل

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بالتطرق إلى متغيرات الدراسة والعلاقة بينهم وذلك بتقديم بعض المفاهيم الأساسية حول دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي واستنتاجنا من خلالها أن تنمية الموارد البشرية مطلب أساسي نحو تحقيق الالتزام التنظيمي، الأمر الذي يستوجب العناية و الاهتمام من جميع النواحي إن محتوى هذا الفصل قد حول الربط بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض وهذا تمهيدا للانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة لنبحث فيه مدى تحقق هذه العلاقة والأثر الناجم عنه.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثون في عدة مجالات، قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها وذلك بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضاع للعوامل المؤثرة فيه وتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لما له من أثر في استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها وتشر الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظى بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوال السبعينات في هذا القرن .

وقد جاء هذا الفصل موضحا لمفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته , وأبعاده والمراحل التي مربها, بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه و الآثار المترتبة عليه .

المبحث الأول : مفاهيم الأساسية حول الالتزام التنظيمي :

المطلب الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم صعوبة ، حيث تعددت مفاهيمه وتباينت فيما بينها نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه ، واختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته .

ويدل مفهوم الالتزام في اللغة إلى الاندماج أو الرغبة أو القبول والاستعداد وكان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية، ومن هنا ندرك أن الالتزام جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه .¹

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله ، إلا المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة ، مثل : الالتزام نحو العمل ، و الالتزام نحو الواجبات ، والمهام الداخلية للعمل ، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها ، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

ويرى (بورتير) ، (porter1968) بأن الالتزام هو : "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، و القبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

أما (شلدون) (sheldon1971) فيرى أن الالتزام هو : " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها ، و هو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط و الاقتناع بالعمل فيها.

و عرف " بورتير " وآخرون 1974الالتزام من الناحية الإدارية بأنه : "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هنا كصفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي :

-إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها .

- لاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة .

الاستعداد الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة .²

¹محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2005ص33-34 .

²العيادي احمد حميد محمد : الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة : رسالة 3 ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى ، مكة المكرمة 2000،ص 12.

أما "بوشان" Buchanan 1974 فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي :

التطابق: Identification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها .
الانهماك: Envolement ويقصد بها لاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
الولاء: Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.¹

وأيضا من بين التعريفات التي برزت في النظر إلى الالتزام التنظيمي :

- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية .
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها و قيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد
- يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، و الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، و الرغبة القوية فيا لاستمرار بها وعدم تركها.
- يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.²

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر ،والتمسك بقيم و أهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها³.

¹ حقير نعيمة عباس وآخرون : الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في بغداد، مجلة اتحاد الجامعات 2 العربية العدد 31 ، 1996 ص 77.

²د/ فاروق عبد فليح ،د/ السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2005،صفحة

³ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2011،صفحة20.

المطلب الثاني : مرتكزات وخصائص الالتزام التنظيمي :

1. مرتكزات الالتزام التنظيمي : هناك فرق بين ثلاثة مرتكزات يقوم عليها الالتزام

التنظيمي وهي:

- ❖ الإحساس بالانتماء: ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمتها.
- ❖ المشاركة والمساهمة الفعالة (involvement): من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها ومعرفة التامة بأدوار المنوطة به.

❖ **الولاء (loyalty) :** والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمنظمة التي يمكن ان تمر بها برغم كل الظروف مقابل ذلك مضاعفة الجهد ويستنتج من هذا ان علاقة 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 الآخر، 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 ¹.

2. خصائص الالتزام التنظيمي :

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة للبقاء فيها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها .
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء .
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد ².
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، و وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، و وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم ايجابي.

يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة و أبعاده متعددة و مؤثرة في بعضها البعض.

¹خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2007 مكان النشر الأردن، ص91.

²سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة 44 ماجيستر (غير منشورة) كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، صفحة 13.

المطلب الثالث : أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير الأدبيات لأن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ويتفق الباحثين فيتعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

■ قد حدد "ستاو" 1977 و "سيلانيك" أبعاد الالتزام التنظيمي إلى البعدين التاليين :

أ- الالتزام الاتجاري : والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزايد لديه الرغبة في الاستمرار بها .

ب- الالتزام السلوكي : المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق ، فجهده ووقته الذي يقضه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبغفويتها .

■ أما "كيدرون" فيذكر بعدين للالتزام هما :

أ- الالتزام الإخلاصي : والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

ب - الالتزام المحسوب: المقصود بها الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله رغم وجود بديل بمؤسسة أخرى وبمزاياها أفضل.¹

■ وقد فرق (Buchanan بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي هي²:

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

- المشاركة العاملين: التي يتوقع ان تنتج مستوى من الرضا لدى العامل في ادائه لعمل معني لصالح المؤسسة.

-الإخلاص: الذي يعرب عنه بالرغبة التي تتولد لدى الفرد بالاستمرار بالعمل بالمنظمة.

■ قام (Allen & Meyer 1991) , بتحديد ثلاثة ابعاد للالتزام التنظيمي و هي :

○ **المكون العاطفي (المؤثر) Component Affective** : ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد

للخصائص المميزة لعمله من: درجة استقلالية " Autonomy Task"، وأهمية " Task

Significance" وتنوع المهارات المطلوبة " Variety Skill" ، وقرب المشرفين وتوجيههم له.

¹ لعيادي احمد بن حميد محمد : الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة : رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى ، مكة المكرمة 2000، ص 12.

² رائد ضيف اهلل الشوابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين"، مذكرة الماجستير في إدارة تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010، ص 33.

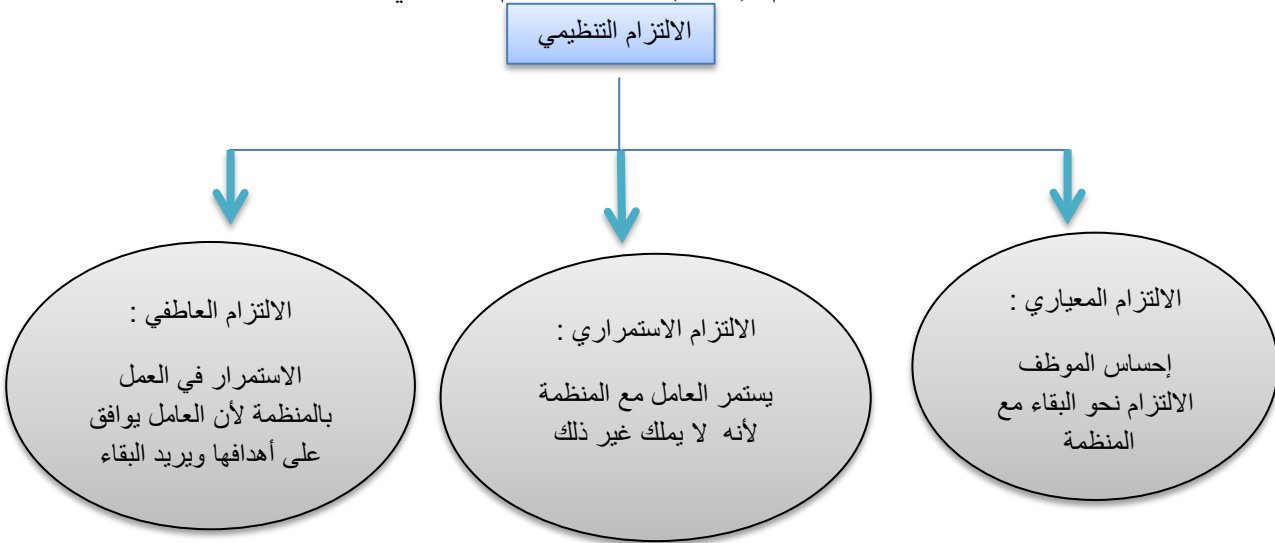
كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه بصورة شخصية. وقد اثبتت العديد من الدراسات ان المتغيرات المشار اليها سابقا تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، 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.

- **المكون الأخلاقي (المعياري) Component Normative** : 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.
- **المكون المستمر Component Continuions** : ويعين 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 أهمها: تقدم السن وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءا من حياته في المنظمة، يعني ان أي تفريط او 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 اختلاف نظام

التقاعد من جهة الأخرى قد يعين خسارة للفرد يجب تجنبها. ويعد تقدم السن او العمر الوظيفي أيضا عاملا مشجعا للارتباط بالمنظمة لتضاؤل فرص العمل في المنظمات او 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.¹

¹باسم عباس كريدي، «الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي». مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3، جامعة القادسية، سنة 2010. ص30.

الشكل رقم (I- 1): أبعاد الالتزام التنظيمي :



المصدر: من اعداد الطالبتين .

المبحث الثاني: أهمية و مراحل والعوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي :

المطلب الأول : أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل، فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة .

يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات ايجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتتجلى أهميته في:

1. يمثل عنصراً هاماً بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لرفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .
2. أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.
3. يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة.¹
4. ان الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة و تمكينها من الاستمرار , و انطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولاءه بأهدافها و قيمها .

¹ هيجان عبد الرحمان أحمد: الولاء التنظيمي للمديد السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف ، الرياض 1998ص8.

5. كونه يرتبط بعدد من العوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بسمات ودور الموظف كالاستقلالية والمسؤولية، ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف ، ومن كل ما سبق يعطي الالتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنجازية الفرد و بالتالي إنتاجية المنظمة و فعاليتها¹ .
6. انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.
7. -انخفاض مستوى النزاعات القائمة بين العمال في مختلف وحدات المنظمة.

المطلب الثاني : مراحل الالتزام التنظيمي :

الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل، حسب بوكانان (Bochanan) وهي متتابعة كمايلي :

1- مرحلة التجربة :

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ،و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها و محاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة و محاولة إثبات ذاته ،ويقول بوكانان "إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل ،عدم وضوح الدور ،ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات ،نمو الاتجاهات نحو التنظيم ،و الشعور بالصدمة.

2- مرحلة العمل والانجاز:

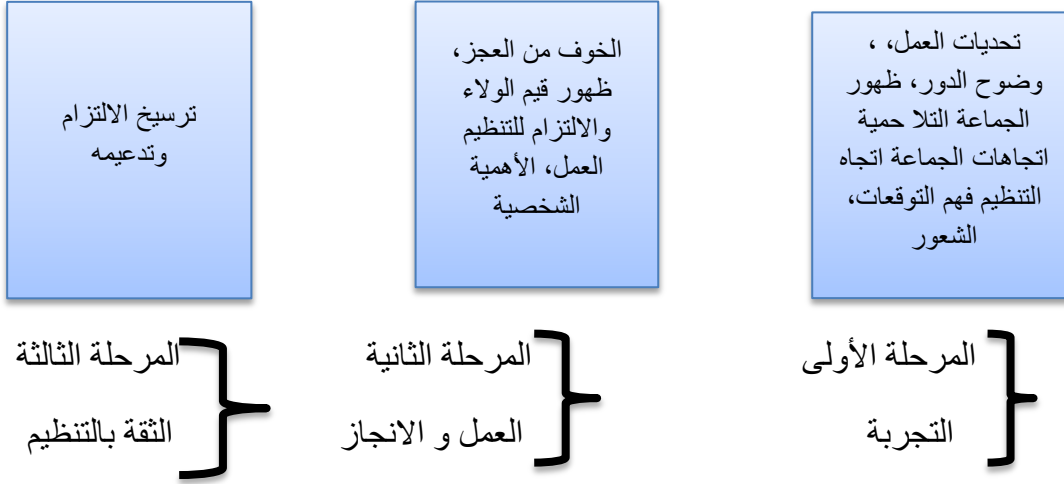
تتراوح هذه المرحلة بين عامين و أربع أعوام , وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد ،و تخوفه من العجز ،ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم :

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية ،حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج .

¹ حمادات محمد: قيم العمل و الالتزام التنظيمي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان 2006 ص67.

الشكل رقم (II - 2) : يوضح مراحل الالتزام التنظيمي



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

وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب "العنبي" تمر بمرحلتين حددهما في التالي:

1. مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

2. مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأشار "العنبي والسواط" إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

1. مرحلة الإذعان أو الالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
2. مرحلة التطابق والتماثل: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يشعر بالفخر والاعتزاز بها .
3. مرحلة التبنى: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهداف او قيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم¹.

المطلب الثالث: عوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي :

تعتبر دراسات روبرت "مارش و ما ناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت الى العوامل المساعدة على تشكيل و تكوين الالتزام التنظيمي وهي :

¹محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ،الرياض ، جامعة نايف العربية، 2005 ،صفحة،(36،37،38،39).

- ❖ **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ما سلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.
- ❖ **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملة إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.
- ❖ **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء و الالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.
- ❖ **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد. إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة. وتمنح العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.
- ❖ **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.
- ❖ **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيجتنب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء و الالتزام لها.
- ❖ **نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد¹
- ❖ **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما

¹محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق ص(36-37-38-39).

تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخر ينفي التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة و أنماط العمل و مهاراته و ظروف العمل ، و الأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية.

❖ **الرضا الوظيفي** : يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم ، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه ، فكلما قل الفرق بينهما ، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

كما هناك بعض العوامل المساعدة في تطوير و تعزيز الالتزام التنظيمي و نذكر منها :

عوامل شخصية : وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

عوامل تنظيمية (Organizational factors) : وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

عوامل غير تنظيمية (Non Organizational factors) : وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

المبحث الثالث : مداخل و المتغيرات المؤثرة والاثار المترتبة على الالتزام التنظيمي :

المطلب الأول : مداخل الالتزام التنظيمي :

هناك عدد من المداخل المستخدمة في دراسة الالتزام وتباينا في الأسس المختلفة التي تقوم عليها المداخل غير أنه يمكن حصر هذه المداخل فيما يلي :

أ- مدخل الالتزام عند ايتزوني حيث يتم التركيز على النقاط التالية :

- الالتزام المعنوي: وهو يمثل اتجاهها ايجابيا و قويا نحو المؤسسة و يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم و قيمه و قواعده الداخلية و على طاعة السلطة.
- الالتزام التراكمي: يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الإعفاء و التنظيم.
- الالتزام الاضطراري: يمثل اتجاهها سلبيا اتجاه المنظمة و هو ينشأ من المواقف التي يوصف فيها سلوك الفردي دائما بالاضطرار أو الإكراه و نستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لعدم التزام الفرد.

ب- مدخل الالتزام عند كانتر: هنا يتم التركيز على النقاط التالية :

- الالتزام المستمر: ويتمثل في تكريس الإعفاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة وهذا يتطلب منهم تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بارتفاع التكاليف بالنسبة للعفو.
- الالتزام القائم على التماسك: يقوم أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد العلاقة قوية بين التنظيم و أفراده .
- الالتزام الرقابي: يتمثل ارتباط الإعفاء بقيم التنظيم وقواعده والتي تشكل السلوك الشكل المرغوب، و يوجد الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه ¹.

¹خالد محمد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية 2006ص47.

المطلب الثاني: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي :

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي ،حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها :العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة الى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الانجاز والى تحقيق الذات، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة.

متغير العمر و علاقته بالالتزام التنظيمي : أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.

علاقة الالتزام بمدى الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد الى منظمات أخرى تقل من زيادة عمل الفرد.¹

علاقة الالتزام بمستوى التعليم: أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمه الارتفاع معدلات توقعه او طموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي. أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي .

¹صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي،الدار الجامعية،الاسكندرية،2005،بدون طبعة، صفحة 317.

طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و جنس الموظف: أكدت بعض الدراسات بان الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاما من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا و ارتباط بوظيفتها .

علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح و الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية : أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام التنظيمي و الطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي و الحاجة إلى الانجاز.

العلاقة بين نطاق الوظيفة و الالتزام التنظيمي: أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي .

العلاقة بين صراع الدور و غموض الدور والالتزام التنظيمي: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور و صراع الدور و الالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع و يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد و بالتالي يؤثر سلبيا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

العلاقة بين عبئ العمل و الالتزام التنظيمي : كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي .أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي¹ .

المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي .

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تكمن احد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة .

القسم الثاني : و هو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.²

- وهناك الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي اخرى :

¹صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، بدون طبعة ،صفحة317.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 187 .

- أ- الروح المعنوية: تشير الدراسات الى ان الالتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية , الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم و منظماتهم , وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة , فالروح المعنوية هي التعبير عن العلاقة الجيدة و المميّزة التي تربط المؤسسة بالعاملين فيها , و تؤدي المعنويات العالية الى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس المعنويات المنخفضة نتيجة لعيوب في بيئة العمل الداخلية والذي يترتب عليها تدني في مستوى الالتزام التنظيمي و تدني في الانتاجية .
- ب- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بأداء وظيفي متميز الناتج عن حب و حماس الأفراد للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، تشير الدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي لذا يجب على الإدارة تعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.¹

¹ محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق ص 40 .

خلاصة الفصل :

الالتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة , أي ان كل من المنظمة والفرد يرى في الآخر قيمة مضافة . ويعد الالتزام التنظيمي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، حيث يُنظر إليه على أنه عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها، ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العالقات المتبادلة بين الفرد والمنظمة ، وتتميز هذه العالقة بكونها تدفع الفرد لبذل جهود كبيرة، وهو ما يفعله بدافع الحب والرغبة والرضا ، وبذلك تصبح قيمه أهدافه، لذلك يشعر بالمسؤولية تجاهها، ويتناسب معها ويستمتع بالبقاء معها.

كما تم عرض في هذا الفصل مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي وتعرض الى مرتكزات و خصائص و أهميته التي تميزه عن باقي المتغيرات وتطرق إلى الأبعاد و العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي والمراحل التي يمر بها وأيضا الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد ما تطرقنا في الدراسة النظرية لكل من الإطار المفاهيمي ومختلف الدراسات المتعلقة بدور التنمية الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة نحاول فيه إسقاط المفاهيم النظرية تطبيقيا من خلال الدراسة الميدانية في البنك الجزائر الخارجي بيني صاف ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات حول أبعاد المتغير المستقل المتمثل في تنمية الموارد البشرية ، وكذا أبعاد المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي . على ضوء مما سبق قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : بطاقة التعريفية للبنك الجزائر الخارجي .

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة .

المبحث الثالث : تحليل النتائج.

المبحث الأول : بطاقة التعريفية للبنك الجزائري الخارجي:**المطلب الأول : لمحة تاريخية عن البنك الجزائري الخارجي :**

يعتبر البنك الجزائري الخارجي من بين البنوك الستة (06) التجارية المتواجدة في الجزائر و كانت بداية عمل هذه البنوك تركز نظريا على نوع من التخصص فتخصص بنك الجزائر الخارجي في تمويل التجارة الخارجية .

فيما يخص العدد الإجمالي لموظفي بنك الجزائر الخارجي (المقر و الوحدات) بلغ 4378 شخص سنة 2005 بين مديريين و مشرفين ,أعوان تحكم ,أعوان تنفيذ موزعين على مستوى شبكة من 82 وكالة ضمن 10 وحدات موزعين عبر انحاء البلد (التجمعات السكنية الكبرى و المناطق الصناعية و مناطق الإنتاج المحروقات) وتضم 23 من شركات تابعة و مساهمة منها (16) بالخارج و (07) وطنية , و له علاقة بشبكة من 1450 مراسل بنكي موزعين عبر 41 بلد و يسير بنك الجزائر الخارجي أكثر من 35 بالمائة من التجارة المحلية.

الى غاية استقلالية المؤسسات العمومية سنة 1988 كان بنك الجزائر الخارجي من بين أهم بنوك الدولة حيث كان دوره الرئيسي هو الوساطة بين المؤسسات و خزينة الدولة, أحر نشاطاتها اختتمت في ظروف ملائمة للبنك ,حيث ميزانية 31ديسمبر 78489 مليار د.ج بالمقارنة بنشاط 1993.

❖ نشأة و تطور البنك الجزائري الخارجي :

تم انشاء بنك الجزائر الخارجي في 01اكتوبر 1967 طبقا للمرسوم رقم 67-204 في شكل شركة جزائرية حدد رأسماله مبدئيا ب 20 مليون دينار جزائري ' مقره الجزائر العاصمة بإمكانه إقامة وكالات و فروع , بموافقة وزير المالية كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن و تصنيفها لا يكون الا بموجب نص تشريعي , و قد تم إنشاؤه على المؤسسات البنكية التالية :

- القرض الليوني في 01 أكتوبر 1967 (le Crédit Lyonnais)
 - الشركة العامة في 31 ديسمبر 1967 (Société Générale)
 - البنك الشمالي للتسليف 30 أبريل 1968 .
 - البنك الصناعي للجزائر و بنك البحر الأبيض المتوسط في 31 ماي 1968 .
 - بنك باركليز الفرنسي في 1968.
- ومع انشاء البنك الجزائري الخارجي تم إرساء أول هيكل تنظيمي يتضمن :

- دائرة شؤون الإدارية .
- هيكل المواد الهيدروكونية .
- دائرة الشؤون الخارجية .
- دائرة دراسات الاستغلال .

تحصل بنك الجزائر الخارجي على هيكله النهائي في 01 جوان 1968، و تأسيسه يمثل المرحلة الأخيرة من الإجراءات التأميم البنكي، حيث يسير من طرف رئيس مدير العام، مدير العام، مدير عام مساعد و ثلاثة مستشارين، و هم مكلفون بالتسيير و تطبيق السياسة الخاصة بالبنك و تمثيله اتجاه الغير. و منذ 1970، كان بنك الجزائر الخارجي محل ثقة لجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبرى مع المؤسسات الأجنبية (سوناطراك، شركة النقل البحري، شركات البناء ...)

حافظ البنك على نفس الهيكل التنظيمي الى غاية 1980، بعدها ارمى شكل ثاني من التنظيم الهيكلي أكثر توافقا مع تقدم عمليات البنك، و تم استحداث عدة مديريات تحت سلطة المستشار مديرية البنك، يتكون البنك من مديريتان عامتان مساعدتان و تسعة (09) مديريات مركزية عملياتية.

في سنة 1988 تم استحداث تنظيم جديد تحت سلطة المدير الذي أعاد تنظيم وحدات الشؤون الخارجية. و أصبح من بين ابرز المؤسسات البنكية الأولى المنفصلة ذاتيا، وذلك بموجب احكام القانون 89/61 الصادر في 12 جانفي 1988 و حظي برأس مال اجتماعي قدر ب 24.5 مليون دينار جزائري.

وفي سنة 1989 تم الاعتماد على هيكل تنظيمي جديد و هو تنظيم يضم 3 مديريات عامة مساعدة عملياتية لكل عدد معين من الوحدات المركزية، و بعد 21 سنة خبرة و بفضل تطبيق القانون رقم 01-88 في 12 جانفي 1988 المتعلق بالاستقلالية المؤسسات، قام بنك الجزائر الخارجي بتغيير شكله وأصبح يوم 05 فيفري 1989 مؤسسة بالأسهم رأس ماله قفز من 1 مليار د.ج الى 24.5 مليار د.ج، مع المحافظة بشكل عام على هدفه الأساسي المسطر.

المطلب الثاني: لمحة عن وكالة البنك الجزائري – بني صاف ل BEA:

مع حصول الجزائر على استقلالها سنة 1962، عقدت العزم على تدعيمه باستقلال اقتصادي و مالي، وذلك من خلال تسيير أموالها بواسطة وسائلها الخاصة، لذلك أنشئ البنك الخارجي في 1.1.1963 و الذي انبثق عنه عدة بنوك و منها البنك الخارجي الذي تأسس في 1967 بموجب أمر 67.204. و لقد أنشئ البنك الخارجي استخلاف للبنوك الفرنسية و فروعها بالجزائر بغرض تسهيل و تطوير العلاقات الاقتصادية مع البلدان الأخرى، و القيام بعمليات الأقرض، وكذلك جميع العمليات المصرفية سواء الداخلية أو الخارجية، و حدد رأس ماله بعشرين مليون دينار جزائري قابل للزيادة عند تأسيسه (المادة 4 من القانون الأساسي للبنك).

أما المقر الاجتماعي للبنك فيقع بمدينة الجزائر حسب المادة الثانية من القانون الأساسي، وقد عين ب: 11 شارع العقيد عميروش _ الجزائر العاصمة، بيد أن يجوز له أن يفتح فروعاً ووكالات عبر التراب الوطني، وفي هذا الصدد أنشأ هذا البنك حوالي 75 وكالة، و تعتبر وكالة بني صاف (075) إحدى الوكالات المنتمية لشبكة هذا البنك، و يقع مقرها 11 شارع الجمهورية.

وقد بدأت العمل في سنة 1984، كأول وكالة في ولاية عين تموشنت، ولكن نظرا لبعدها تطلعات مستخدميها وتقانيهم في العمل، لا ريب في أن تصبح من أنجح الوكالات و أوسعها حظا في تمويل المشاريع من شأنها النهوض بالتنمية المحلية للولاية. ويشغل بها 25 موظف من بينهم 10 إطارات كلهم قدم و ساق في تحقيق عمل هذه الوكالة

❖ أهداف البنك الجزائر الخارجي- لوكالة بني صاف :

تعتبر الأهداف التي يسعى البنك تحقيقها و المخاطر التي يتجنبها من العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي الخاص به فوكالة Bea كغيرها من المنظمات تسعى الى تحقيق عدد من الأهداف نذكر منها:

- الأهداف المالية: البنك كعون اقتصادي تجاري هدفه:
 - ✓ تحقيق الربح و تحقيق معدل العائد على الاستثمار
 - ✓ المحافظة على نسبة معقولة من السيولة.
- الأهداف الإنتاجية:
 - ✓ تحسين الخدمات المصرفية لمواجهة متطلبات جمهور العملاء و جمع الأموال و توظيفها.
 - ✓ تخفيض تكاليف تقديم الخدمات المصرفية
 - ✓ تعدد الخدمات و توفير وسائل الدفع
- الأهداف الاقتصادية:
 - ✓ ترقية الإنتاج الوطني و تسويق المنتج الوطني
 - ✓ تسهيل و تمويل العمليات التجارية الخارجية من خلال منح قروض الاستيراد و التصدير.
 - ✓ ترقية و تطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر و الدول الأخرى.
 - ✓ تقديم ضمانات لكل من المستوردين و المصدرين بالداخل و الخارج و تزويد الطرفين بالمعلومات المتعلقة بالتجارة الخارجية.
 - ✓ منح قروض قصيرة الأجل و المتوسطة و طويل الأجل للقطاع الصناعي العام و الخاص.
- الأهداف الخاصة بالبقاء و الاستمرار و تجنب المخاطر: وهي أهداف متعلقة بالنمو و الاستقرار و المحافظة على موارده المالية و البشرية.
- الأهداف الاجتماعية:
 - ✓ تحقيق مستويات مرضية في الخدمات لأطراف المتعامل معها داخليا و خارجا.
 - ✓ تحقيق الرفاهية للمجتمع.

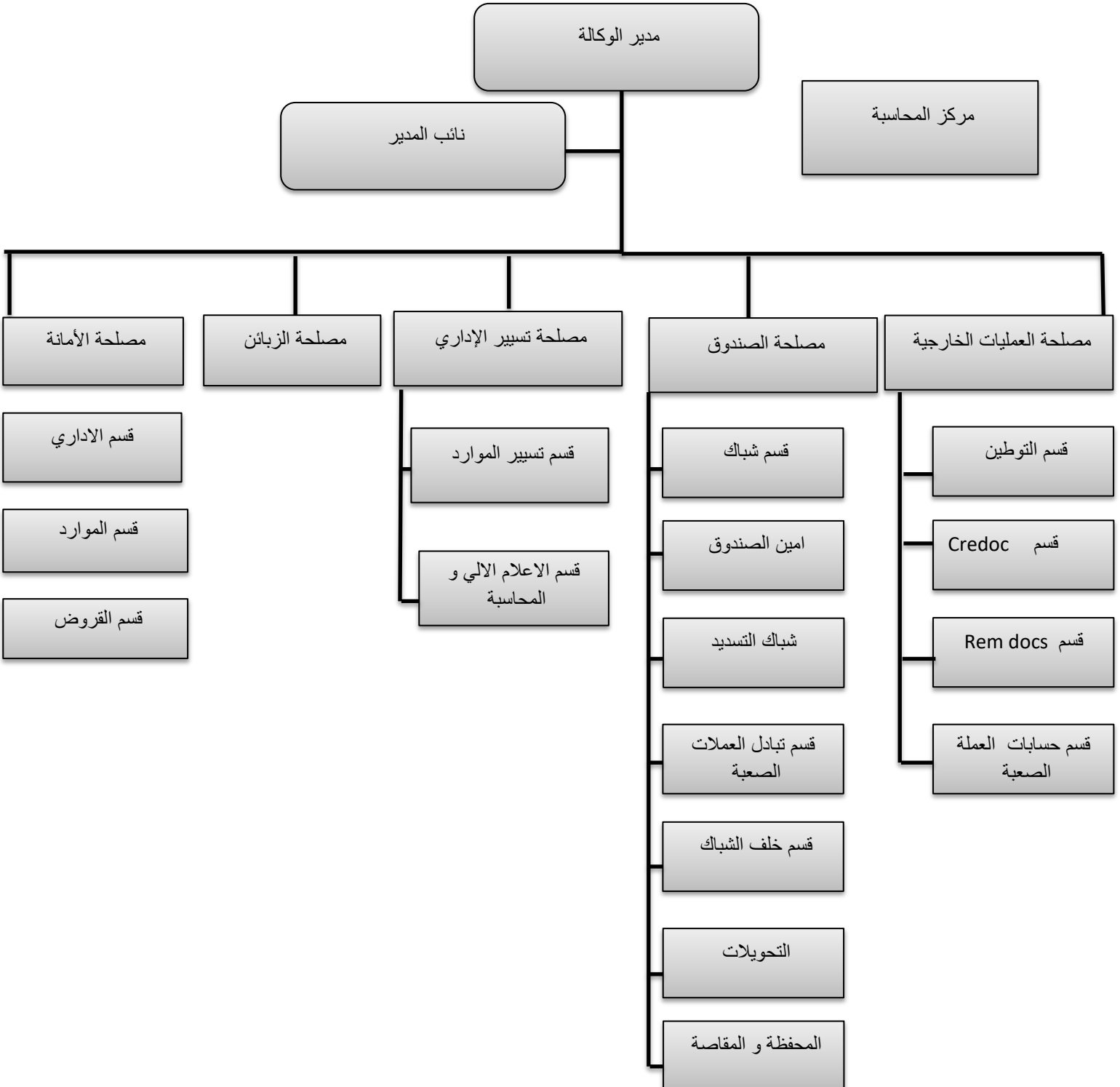
❖ مهام الوكالة البنكية BEA:

الوكالة البنكية عبارة عن منشأة مالية صغيرة، تابعة لبنك ما تقوم بوظيفة تقريب الخدمات المصرفية إلى منطقة معينة، لذا فما هي إلا امتداد للبنك الرئيسي المتمركز غالبا بالعاصمة و تربطها بهذا البنك الرئيسي علاقة خضوع و تبعية. و يخضع إنشاء وكالة بنكية في منطقة ما إلى قواعد مرتبطة بالمحيط الاقتصادي و بهذا فوكالة بني صاف منطوية بعدة مهام من بينها:

- الخضوع للسلطة السلمية للمديرية الجهوية و المديرية العامة.
- دراسة ملفات القروض و منح قروض الاستثمار و الاستغلال
- التعامل مع الزبائن في العلاقات التجارية.
- المعالجة الإدارية و المحاسبية لمختلف العمليات مع الزبائن سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة :

الشكل رقم (I - 1): الهيكل التنظيمي للبنك الجزائر الخارجي -وكالة بني صاف



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الخاصة للبنك الجزائر الخارجي- بني صاف

❖ عرض مهمة كل منصب :

✓ مدير الوكالة : يعد المدير المسؤول الأول عن الوكالة و المسير الحقيقي و اليومي لها و يمكن حصر مهامه في النقاط التالية :

- ممارسة السلطة السلمية على المستخدمين و السهر على الانضباط داخل الوكالة .
 - تنظيم و تمشيط و مراقبة نشاط الوكالة .
 - تطوير و تقويم الرأس المالي التجاري للوكالة .
 - متابعة برامج التكوين الخاصة بالمستخدمين .
 - معالجة الشكاوي و احتياجات الزبائن .
- ✓ مصلحة الأمانة :

تعتبر همزة وصل بين المدير و المستخدمين وكذلك تقوم بتبليغ كافة الأوامر و تعليمات المدير الى المستخدمين , و نقل انشغالات المستخدمين للمدير .

و تتكفل بالاتصالات الهاتفية التي تأتي للوكالة و كذلك توزيع البريد و الرسائل و الفاكسات الداخلة الى الوكالة و تسجيلها في سجلات خاصة , كما تعتبر أمينة المحفوظات و المشرفة على سجل الحضور الخاص بموظفي الوكالة و كذا على السجلات أخرى منها : (سجل العطل السنوية / الحوادث المهنية الخ)

✓ مصلحة الزبائن :

تعد هذه المصلحة المخاطب الأول للزبائن القادرين على الإيفاء , لها مهمة رئيسية تتمثل في دراسة ملفات طلبات القروض بمختلف أنواعها و منح القروض للملفات المقبولة .

و في هذا الصدد فهي تقوم بعدة وظائف منها :

❖ استقبال و تقديم نصائح للزبائن الطالبين للقرض .

❖ انجاز ملف اداري للزبون .

❖ دراسة الملفات المطروحة و تحليل مردودية مشاريع الزبائن .

❖ تقرير كل عملية ربط علاقة مع الزبائن , و اعلام مدير الوكالة بذلك .

✓ مصلحة التسيير الإداري :

تهتم بتسيير كل ما يتعلق بالوسائل و العمال و الاعلام الألي و المحاسبة .

✓ مصلحة الصندوق :

تنقسم هذه المصلحة الى عدة أقسام و التي تتمثل في قسم الشباك يشمل عمليات السحب و الدفع و عمليات التحويلات لمصلحة حساب الزبائن , و القاصة و المحفظة .

✓ مصلحة العمليات الخارجية :

تقوم هذه المصلحة بمجموعة من المهام الرئيسية لتطوير العلاقات مع الخارج , والتي تتنوع ما بين عمليات السحب و الدفع بالعملة الصعبة , تقديم الاعتمادات المستندي في عمليات التجارة الخارجية (الاستيراد – و التصدير) , التحصيلات بالعملة الصعبة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، يأتي الجانب الميداني لبلوغ الهدف من الدراسة، والذي يتمثل في معرفة العلاقة بين التنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في البنك الجزائري الخارجي BEA. وللوصول الى دراسة ناجحة لابد من اعتمادنا على إطار منهجي سليم يمكننا معرفة مختلف النتائج التي تسعى للوصول اليها هذه الدراسة، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى :

المطلب الأول : منهج ومجتمع وعينة الدراسة .

1- منهج الدراسة :

ان منهجية الدراسة تعين 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 يعين 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 .

ويهدف المنهج الوصفي الى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (تنمية الموارد البشرية) - كمتغير مستقل، (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 و نتائجها .

2- طرق جمع المعلومات:

الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة يقدر عددها 22 عينة و ثم استرجاع 22 استبانة أي بنسبة 100 %صالحة وقابلة للتحليل الإحصائي ،وبهدف الوصول إلى النتائج المرجوة ثم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار العشرين وذلك من اجل توظيف البيانات لتحقيق أهداف الدراسة.

3- مجتمع وعينة الدراسة :

1- مجتمع الدراسة:

يقصد به جميع الأفراد او الأشياء او الأشخاص الذي يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث ان يعمم عليها نتائج الدراسة . يتمثل مجتمع الدراسة في هذه الدراسة في جميع العاملين والموظفين داخل البنك الجزائري الخارجي.

2- عينة الدراسة: وتعين انها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة التي يتم اجراء الدراسة عليها وقمنا في دراستنا باختيار عينة ملائمة قصدية تتمثل في 22 عامل فهي تعتبر نوعا ما ملائمة وتؤدي الى بيانات دقيقة.

4- أداة الدراسة :

بهدف اختبار اثر بين متغيري الدراسة ثم تقسيم الاستبيان إلى قسمين :

1.2 القسم الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوظيفة الحالية)

2.2 القسم الثاني: يتكون من محورين حيث مجموع عبارات عدد المحاور 23 موزعة كما يلي :

1.2.2. المحور الأول : المتغير المستقل (التنمية الموارد البشرية) يتمثل في ثلاثة أبعاد : التدريب – التحفيز- التعلم , والذي يتكون من 14 عبارة .

2.2.2 المحور الثاني : المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) و يتمثل في ثلاثة أبعاد :

الالتزام المعياري – الالتزام الاستمراري – الالتزام العاطفي. و الذي يتكون من 09 عبارات.

5- مقياس ليكارت الخماسي :

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

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

المصدر : مقياس ليكارت الخماسي .

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

- ✓ طول الفئة= (أعلى طول فئة-أدنى طول فئة في المقياس الخماسي) / عدد الفئات
- ✓ وعليه $0.8 = 5 / (1-5)$ و بعد هذا يتم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية , حيث يصبح طول الخلايا كما يلي :

الجدول رقم (II- 2) : مستوى الأهمية و درجة 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 .

يظهر الجدول كل من مستوى الأهمية و درجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى وهو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات

مقياس الاستمارة . و باعتبار اننا قمنا بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1 الى 5 فقيمة المدى هي (1-5 = 4) والتي يتم قسمتها على الخلايا المقياس (0.8=5/4) ; حيث 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، و يليه 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.

6- المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام اختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات والمعلومات وكانت على النحو التالي:

- ❖ عامل ألفا كرو نباخ: ثم استخدامه للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة .
- ❖ معامل الارتباط بيرسون Pearson : ثم استخدامه لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه أي صدق الاتساق الداخلي.
- ❖ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: ثم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على مدى توجه عينة الدراسة نحو الفقرات التي من خلالها يتم قياس المتغيرات، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت وتقارب إجابات عينة الدراسة.
- ❖ التكرارات والنسب المئوية : ثم استخدامه لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة.
- ❖ تحليل التباين ANOVA : لاختبار العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Régression) : لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

المطلب الثاني : صدق أداة الدراسة:

1 - الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :ثم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها بعد أن تم عرضها على أربع محكمين والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء تعديلات في ضوء توصياتهم وأراءهم وقد اعتبرنا الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة كما وقد حكم الاستبيان من قبل أساتذة في الاختصاص في المركز الجامعي بلحاج بوشعيب.

2- صدق المحتوى : ثم التأكد من صحة أداة الدراسة و أن مضمون فقرات الدراسة شامل و متنسق، وذلك من خلال حساب الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات.

1.2 - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار : ثم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال دراسة الارتباط لكل محور من محاور الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما يبيني الجدول التالي :

1. دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الأول (التنمية الموارد البشرية):

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

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين	0,599	0,003
02	الدورات التدريبية التي تتلقاها كانت مناسبة لمختلف احتياجات و رغبات الوظيفية	0,840	0,000
03	تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة .	0,915	0,000
04	من خلال تلقيك للتدريبات تتمكن من معرفة نقاط قوتك و نقاط ضعفك	0,663	0,001
05	يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبيه من اجل تقييم نهائي لنتائج التدريب.	0,909	0,000
06	توجد نتائج ايجابية ثم تحقيقها من البرامج التدريبية	0,865	0,000

المصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الأول "التدريب" الخاصة بمحور (تنمية 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 معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

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

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
07	تقوم المؤسسة بتقديم امتيازات للعمال	0,926	0,000
08	تهتم المؤسسة بالجانب المادي (التهوية ,العتاد)	0,648	0,001
09	تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي (التشجيع ,التقدير)	0,956	0,000
10	نظام الحوافز للمؤسسة يشجعك للعمل بشكل أفضل	0,893	0,000

المصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على SPSS.20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد "التحفيز" الخاصة بالمحور (التنمية 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- 05): "يوضح الاتساق الداخلي لبعد "التعلم"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
11	تعمل المؤسسة على اقناع الأفراد بأن اكتسابهم للمعارف والمهارات الجديدة سيعود على أدايمهم بالإيجاب	0,809	0,000
12	تقوم المؤسسة بخلق جو تنافسي بين الأفراد لتشجيع تطوير المكتسبات الأكاديمية	0,846	0,000
13	تسعى المؤسسة على مساعدة الموظفين من التخلص من الطرق التقليدية لأداء الأعمال	0,699	0,000
14	تحرص المؤسسة على دعم وتجسيد الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد	0,841	0,000

المصدر : من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد "التعلم" الخلاصة أيضا بمحور (التنمية الموارد البشرية) جميع معاملات الارتباط للعبارات في هذا البعد دالة احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 بالتالي هذا ما يعكس درجة الاتساق بين العبارات.

2. دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الثاني (الالتزام التنظيمي)

الجدول رقم (II- 06) : " يوضح الاتساق الداخلي لبعد " الالتزام التنظيمي ":

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
15	الالتزام مع المؤسسة يعتبر التزام اخلاقي	0,193	0,391
16	انت ملزم بالبقاء في المؤسسة رغم الضغوطات والمشاكل التي تتعرض لها من الآخرين	0,887	0,000
17	تعتبر ان التنقل من بنك الى اخر تصرف غير لائق	0,807	0,000
18	لك رغبة في الاستمرار والبقاء في هذا المؤسسة وعدم مغادرته	0,885	0,000
19	هنالك فضل للمؤسسة لبناء حياتك الوظيفية	0,904	0,000
20	تغيرت أهداف وقيم مؤسستك هل أنت مستعد للتكيف مع أهدافها وقيمها الجديدة	0,678	0,001
21	شعور بالسعادة من خلال عملك في هذه المؤسسة	0,981	0,000
22	شعور بالفخر كلما تحدثت عن مؤسسة التي تعمل فيها امام الآخرين	0,949	0,000
23	الشعور بالارتباط بالمؤسسة التي تعمل بها	0,985	0,000

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عبارات المحور "الالتزام التنظيمي" المعاملات الارتباط في هذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01. و لقد تم حذف السؤال 15 لأنه اتضح من خلال معاملات الارتباط أنه ليس دال احصائيا كما هو مبين في الجدول.

ومن خلال التحاليل السابقة للجدول أعلاه يظهر على انه توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين عبارات 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.

المطلب الثالث : ثبات الاستبيان:

ثم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرو نباخ « ALPHA CRONBACH » ويمكن توظيفها من خلال ما يلي:

الجدول رقم (II- 07) : اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة :

Statistiques de fiabilité

عدد العناصر	الفا كرو نباخ
23	.961

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V.20

يتضح من الجدول أن ألفا كرو نباخ الكلي أي لكل من المحورين محور "التنمية الموارد البشرية" و محور "الالتزام التنظيمي" بلغ 0.961 أي 96 % وهي قيمة تدل على ارتفاع معدل الثبات وهو ما يؤكد ثبات أداة الدراسة .

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: الجنس، العمر، مستوى التعليم و الخبرة و الوظيفة الحالية .

أولا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

ومما يلي يتم توضيح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس كالتالي :

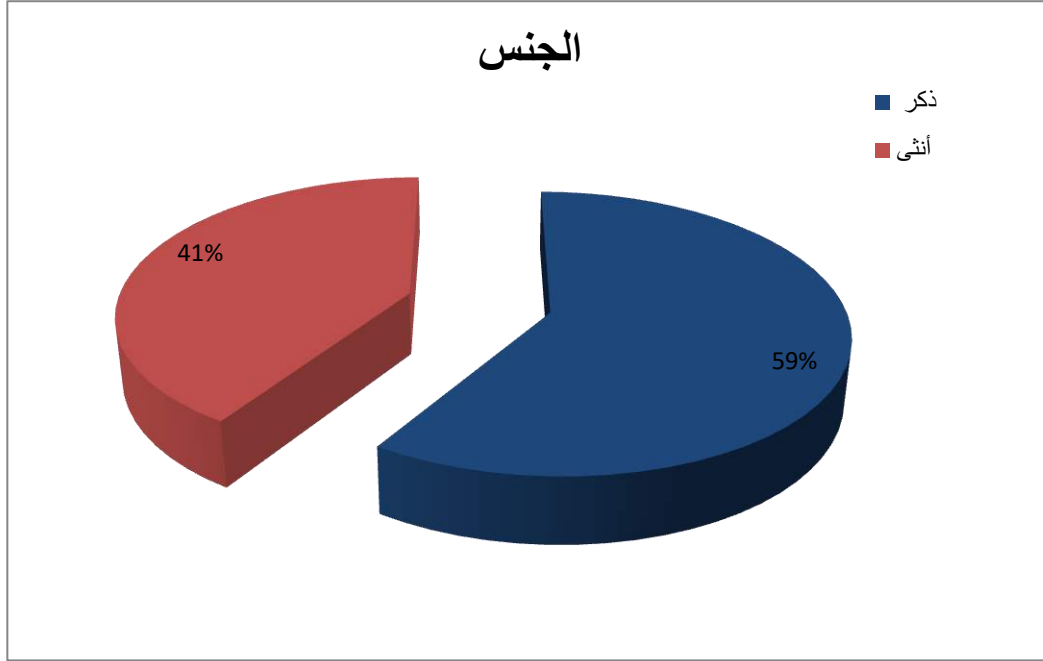
الجدول رقم (III- 08): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس :

النسبة	التكرار	الجنس
59.1 %	13	الذكر
40.9 %	9	الانثى
100 %	22	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.20 .

ويمكن توضيح توزيع افراد العينة الجنس من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (III- 02) : يوضح توزيع افراد العينة الدراسة حسب الجنس:



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكثر الأفراد المبحوثين ينتمون الى فئة ذكور حيث بلغ عددهم 13 موظف أي بنسبة 59.1% بينما بلغت فئة الاناث بعدد يقدر 9 موظفات أي بنسبة 41.9% وبالتالي فان نسبة الذكور هي أعلى من نسبة الاناث بمعدل 4% بمعنى أنه يغلب على العينة المدروسة بالبنك .

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن :

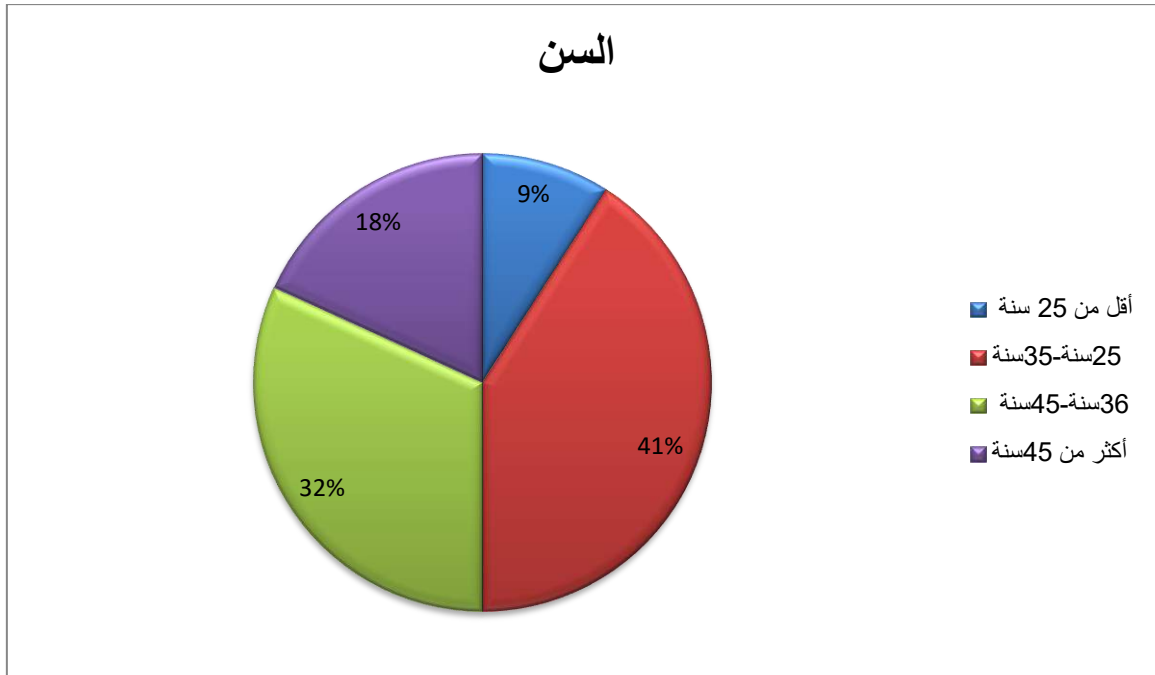
الجدول رقم (III- 09): توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	9.1%
25 سنة - 35 سنة	9	40.9%
36 سنة - 45 سنة	7	31.8%
أكثر من 45 سنة	4	18.2%
المجموع	22	100%

المصدر من اعداد الطالبان والاعتماد على مخرجات SPSS.20.

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

الشكل رقم (III-03) : 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 25 سنة-35 سنة وذلك بنسبة 40.9% وهي الفئة التي تتصف بالحيوية والنشاط بحيث تكون لديهم الرغبة في اظهار كامل قدراتهم وطاقاتهم كما يتضح لنا ان البنك يعطي أهمية خاصة باستقطاب الفئة الشبابية ويعطيهم الفرصة بتولي مناصب حساسة فيها. ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 36 سنة و45 سنة بنسبة 31.8% بينما يشكل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 18.2% وهي نسبة أقل بالمقارنة بالنسبتين الأولى والثانية. ونلاحظ كذلك أن أقل نسبة من الموظفين في الفئة العمرية التي أقل من 25 سنة وذلك بنسبة 9.1%.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

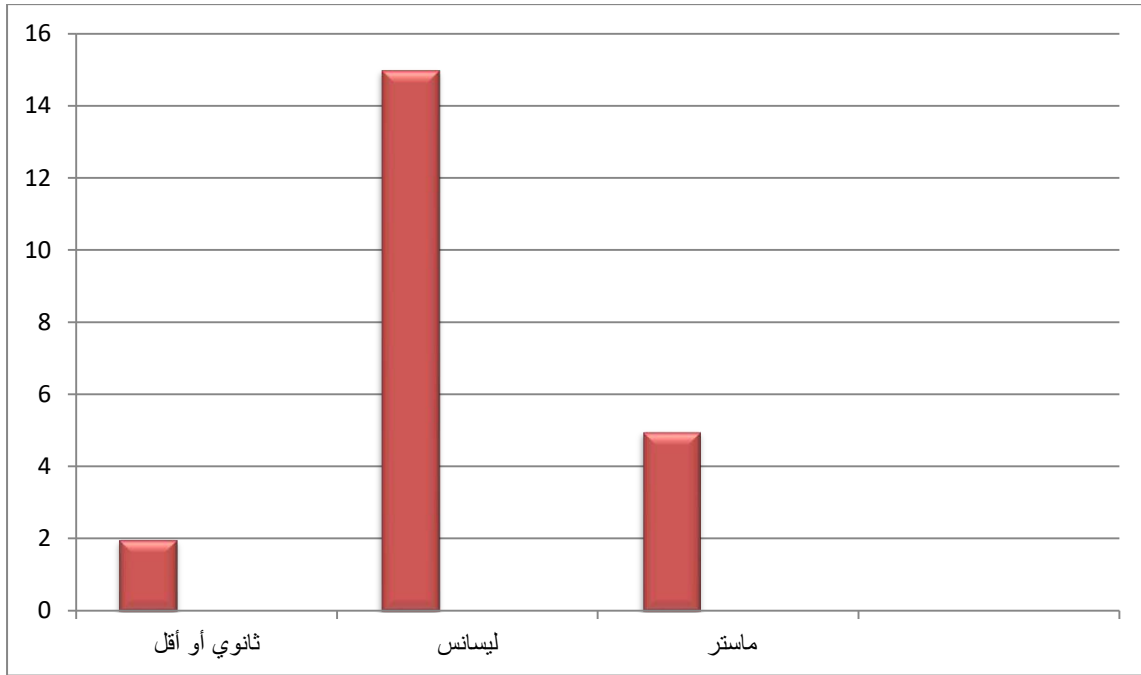
الجدول رقم (III-10) : يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	2	9.1%
ليسانس	15	68.2%
ماستر	5	22.7%
المجموع	22	100%

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.20

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة المستوى التعليمي من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (III-04) : يوضح توزيع افراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الشكل البياني أعلاه أن أغلب أفراد العينة موظفون على أساس شهادات جامعية والمتمثلة في ليسانس عددهم 15 فرد و نسبتها المقدرة ب 68.2% وتليها الماستر عددهم 5 أفراد المقدرة نسبتها ب 22.7%. أما أفراد العينة ذو المستوى الثانوي المقدر عددهم بفردين بلغت نسبتهم 9.1% ومنه نستنتج أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة ذو المستوى الجامعي مؤهلين وذو كفاءة والقدرة على الانجاز المهام في المؤسسة.

رابعا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

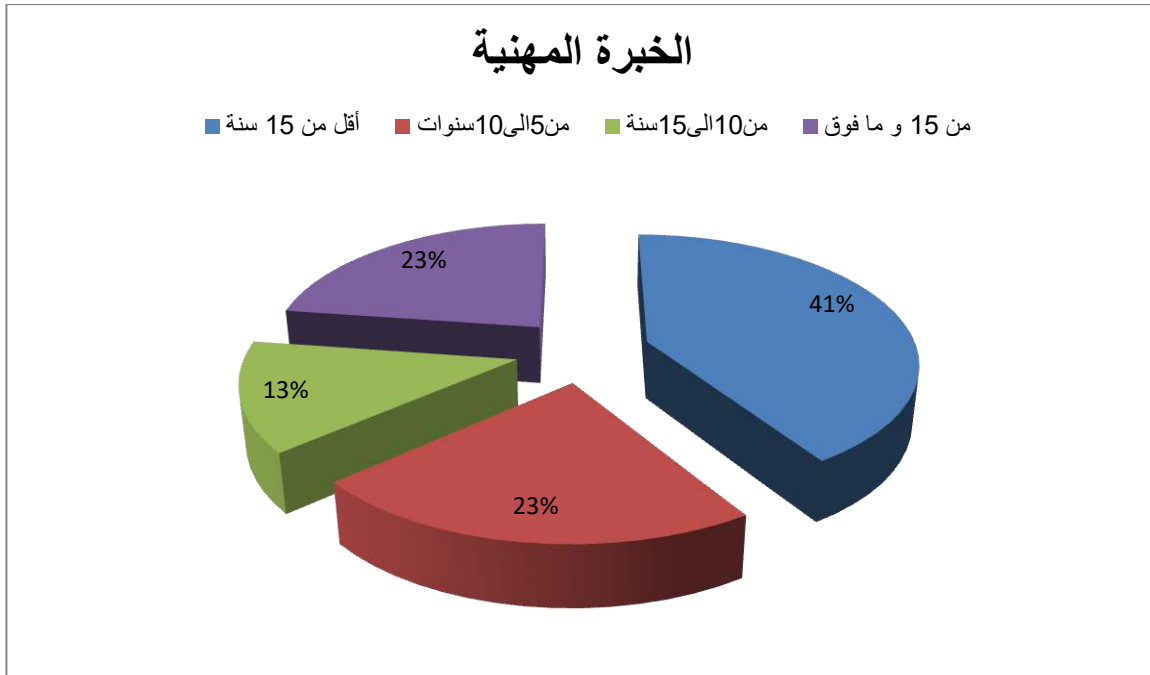
جدول رقم (III-11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	40.9%
من 5 الى 10 سنوات	5	22.7%
من 10 الى 15 سنة	3	13.6%
من 15 سنة و ما فوق	5	22.7%
المجموع	22	100%

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss

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

الشكل رقم (III-05) : يوضح توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة المهنية:



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج EXCEL.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أكبر نسبة لأفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات و قدرت ب 40.9% و تليها أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات الى 10 سنوات قدرت ب 22.7% كما تمثلت نسبة أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 15 سنة و ما فوق 22.7% و هذا ما يدل على توفر خبرات كافية داخل المؤسسة و يدعم استنتاجنا السابق حول كفاءة عمالها . أما أفراد العينة التي تتراوح ما بين 10 الى 15 سنة هم أقل نسبة و قدرت ب 13.6%.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية :

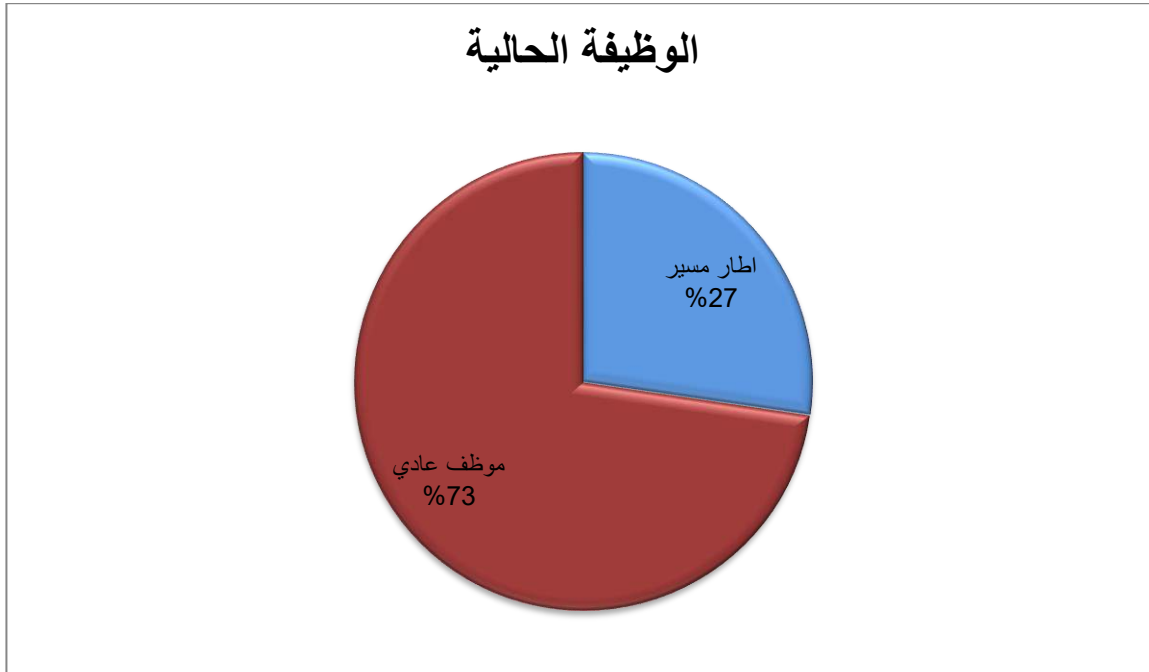
جدول رقم (III-12) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية :

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
اطار مسير	6	27.3%
موظف عادي	16	72.7%
المجموع	22	100.0

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.20

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الوظيفة الحالية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III-06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية :



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج EXCEL.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة الموظفين العاديين حيث بلغ عددهم 16 موظف بنسبة 72.7%، تليها فئة الاطار المسير الذين يبلغ عددهم 6 موظفين بنسبة تقدر ب 27.3%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة :

سنتطرق في هذا المطلب الى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور " تنمية الموارد البشرية " والذي يتكون من ثلاثة ابعاد "التدريب"، "التحفيز"، "التعلم"، و المحور الثاني والمتمثل في الالتزام التنظيمي وقمنا بالتحليل عن طريق استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاستعانة ببرنامج SPSS .

أولا : تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "التدريب" الخاصة بمحور "تنمية الموارد البشرية".

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

الرقم	العبارات	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				
	بعء "التدريب"	1	2	3	4	5				
01	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين	2	0	1	14	5	3.90	1.064	5	
		9.1%	0%	4.5%	63.6%	22.7%				
02	-الدورات التدريبية التي تتلقاها كانت مناسبة لمختلف احتياجات و رغبات الموظفين	1	3	2	14	2	3.59	1.007	2	
		4.5	13.6	9.1	63.6	9.1				
03	تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة	1	5	0	14	2	3.50	1.101	1	
		4.5	22.7	0	63.6	9.1				
04	من خلال تلقيك للتدريبات تتمكن من معرفة نقاط قوتك و نقاط ضعفك	0	2	1	17	2	3.83	0.710	4	
		0	9.1	4.5	77.3	9.1				
05	يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبيه من اجل تقييم نهائي لنتائج التدريب	2	3	2	12	3	3.50	1.185	1	
		9.1	13.6	9.1	54.5	13.6				
06	توجد نتائج ايجابية ثم تحقيقها من البرامج التدريبية	0	3	2	14	3	3.77	0.869	3	
		0	13.6	9.1	63.6	13.6				
مرتفعة							3.68	0.798		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 3.68 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 0.798 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 01 الى 06 فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق ببعء "التدريب" ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.90-3.50) ، و الانحراف المعياري (1.185-1.101) ، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في البنك تميل الى قيمة مرتفعة ،أي يتجه نحو الموافقة ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً لتدريب الموارد البشرية.

ثانياً: تحليل نتائج بعد "التحفيز" الخاصة بمحور تنمية الموارد البشرية:

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

الجدول رقم (III-13) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء " التحفيز":

		استجابات أفراد العينة(تكرارات-نسب مئوية)								
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		1	2	3	4	5	بعء "التحفيز"			
07	تقوم المؤسسة بتقديم امتيازات للعمال	2	1	4	10	5	3.68	1.170	2	مرتفعة
		9.1	4.5	18.2	45.5	22.7				
08	تهتم المؤسسة بالجانب المادي (التهوية و العتاد)	1	1	1	15	4	3.90	0.921	4	مرتفعة
		4.5	4.5	4.5	68.2	18.2				
09	تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي (التشجيع و التقدير)	3	0	4	11	4	3.59	1.221	1	مرتفعة
		13.6	0	18.2	50.0	18.2				
10	نظام الحوافز بالمؤسسة يشجعك للعمل بشكل أفضل	2	2	2	9	7	3.77	1.269	3	مرتفعة
		9.1	9.1	9.1	40.9	31.8				
							3.73	0.995		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 3.73 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري قدره ب 0.995 و جاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 07 الى 10 فهي تمثل البعء الثاني الذي يتعلق ببعء " التحفيز " , و بعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.90_3.59) . و الانحراف المعياري (0.921_1.170) , و هذا يدل على أن استجابات الأفراد في البنك تميل الى قيمة مرتفعة , أي يتجه نحو الموافقة , و هذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام لتحفيز الموارد البشرية.

ثالثاً: تحليل نتائج بعد "التعلم" لمحور الخاص بتنمية الموارد البشرية :

الجدول رقم (III-14) : يوضح استجابات افراد العينة الدراسة لبعء " التعلم " :

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	بعء " التعلم "	1	2	3	4	5				
11	تعلم المؤسسة على اقتناع الأفراد بأن اكتسابهم للمعارف و المهارات الجديدة سيعود على أدائهم بالايجاب.	2	2	2	15	1	3.50	1.057	2	مرتفعة
		9.1	9.1	9.1	68.2	4.5				
12	تقوم المؤسسة بخلق جو تنافسي بين الأفراد لتشجيع تطوير المكتسبات الأكاديمية.	0	8	2	11	1	3.22	1.020	1	متوسطة
		0	36.4	9.1	50.0	4.5				
13	تسعى المؤسسة على مساعدة الموظفين من التخلص من الطرق التقليدية لأداء العمل	1	1	3	16	1	3.68	0.838	3	مرتفعة
		4.5	4.5	13.6	72.7	4.5				
14	تحرص المؤسسة على دعم و تجسيد الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد.	1	3	3	14	1	3.50	0.963	2	مرتفعة
		4.5	13.6	13.6	63.6	4.5				
							3.47	0.778		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي لبعء التعلم قدر ب 3.47 بأهمية نسبية مرتفعة , وبانحراف معياري قدره 0.778، وجاءت النتائج كما يلي :

بعد تحليل نتائج استجابات افراد العينة، تبين ان أقل قيمة للمتوسط الحسابي هي العبارة (12) قدرت ب 3.22 بأهمية نسبية متوسطة , فحين أكبر قيمة للمتوسط الحسابي هي عبارة (13) قدرت ب 3.68 بأهمية نسبية مرتفعة, ومن خلال هذا يبين ان المؤسسة تعتمد على التعلم بدرجة مرتفعة والذي يعتبر أداة لتشجيع العاملين على تنمية معارفهم ومهاراتهم وتفجير الطاقات الإبداعية لديهم.

رابعاً : تحليل نتائج محور الالتزام التنظيمي :

الجدول رقم (III-15) : يوضح استجابات أفراد العينة الدراسة لمحور الالتزام التنظيمي:

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
الالتزام التنظيمي										
16	أنت ملزم بالبقاء في المؤسسة رغم الضغوطات و المشاكل.	2	7	1	12	0	3.04	1.132	1	متوسطة
17	تعتبر أن التنقل من بنك الى اخر تصرف غير لائق.	1	7	3	8	3	3.22	1.192	2	متوسطة
18	لك رغبة في البقاء و الاستمرار في هذا المؤسسة و عدم مغادرته.	1	2	1	15	3	3.77	0.972	3	مرتفعة
19	هناك فضل للمؤسسة في بناء حياتك الوظيفية.	1	1	1	15	4	3.90	0.921	6	مرتفعة
20	تغيرت أهداف و قيم مؤسستك هل أنت مستعد للتكيف مع أهدافها و قيمها الجديدة.	1	1	2	16	2	3.77	0.869	3	مرتفعة
21	الشعور بالسعادة من خلال عمالك في هذه المؤسسة.	2	1	1	12	6	3.86	1.166	5	مرتفعة
22	الشعور بالفخر كلما تحدثت عن المؤسسة التي تعمل بها أمام الآخرين.	1	3	1	11	6	3.81	1.139	4	مرتفعة
23	الشعور بالارتباط بالمؤسسة التي تعمل بها.	1	2	1	12	6	3.90	1.064	6	مرتفعة
استجابات افراد العينة لمحور الالتزام التنظيمي										
							3.71	0.727		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

لقد تم حذف السؤال 15 لأنه اتضح من خلال معاملات الارتباط أنه ليس دال احصائياً.

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي للمحور الثاني الذي يتعلق بالالتزام التنظيمي الاجمالي قدر ب 3.71 بأهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف معياري قدره 0.727 ، وجاءت النتائج كمايلي:

بالنسبة للعبارات 09 فهي تمثل المحور الثاني للمتغير التابع والذي يرتبط بالالتزام التنظيمي وبعد تحليل

النتائج الاستجابات أفراد العينة، بالنسبة للعبارات 16-17 و التي تتمثل في الالتزام المعياري ، والعبارات 18-20 تمثلت في الالتزام الاستمراري، والعبارات 21-23 تمثلت في الالتزام العاطفي ، تبين ان قيم المتوسط الحسابي أقل عبارة (2) قدرت ب3.04 بأهمية نسبية متوسطة ، وانحراف معياري قدره 1.132 ، فحين العبارة (1) أكبر قيمة لمتوسط الحسابي قدر ب 4.18 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.501، ومن خلال استجابات العينة يتضح لنا هناك قبول مرتفع

وبالتالي فهذه نتيجة تؤكد ان موظفي البنك يشعرون بالالتزام التنظيمي ويعتبرون انفسهم على درجة عالية من التزام اتجاه عملهم

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة :

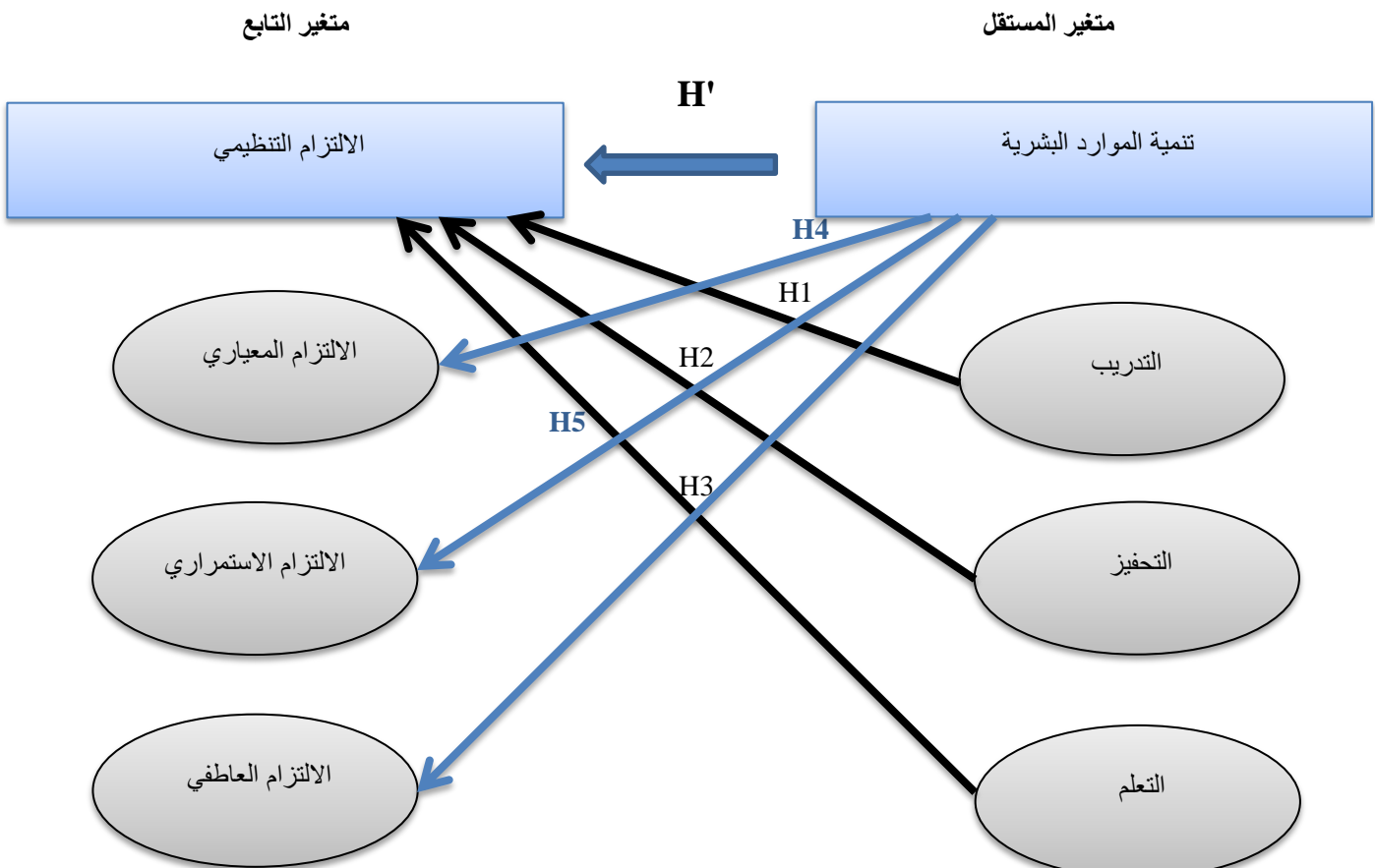
في هذا المطلب سنقدم نموذج الدراسة المقترح و سنناقش فروض الدراسة بعد التحليل للبيانات وفقا لهدف موضوع الدراسة المتعلق بتنمية الموارد البشرية و دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي .

✓ نموذج الدراسة المقترح :

يجب وضع نموذج لدراستنا من أجل تحديد أبعاد المتغيرين (المتغير المستقل والمتمثلة في تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي)، وأيضا توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين لأثبات الفرضيات او نفيها بغرض الإجابة على الإشكالية المعروضة، ويمكن ان نلخص هذه

العلاقة في شكل المعادلة التالية $Y=f(x)$ حيث ان:
 (Y): الالتزام التنظيمي وهو المتغير التابع.
 (X): تنمية الموارد البشرية وهو المتغير المستقل.

الشكل رقم (III-07) : نموذج الدراسة المقترح



المصدر : من اعداد الطالبتين .

✓ **فرضيات الدراسة:** سيتم اختيار فرضيات الدراسة ثم بناء عليه الاجابة على أسئلة الدراسة و لتحقيق هذا الغرض تم استخراج معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل الانحدار, و كذلك اظهار نتائج جميع العبارات المستخدمة لقياس كل فرضية من فرضيات الدراسة و فيما يلي تفاصيل لذلك :

الاشكالية الرئيسية : ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي في البنك الجزائري الخارجي ؟

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين التنمية الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي.

- الفرضيات الفرعية :

- 1- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى البنك الخارجي الجزائري.
- 2- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى البنك الخارجي الجزائري.
- 3- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية لتعليم الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى البنك الخارجي الجزائري.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام المعياري.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام الاستمراري.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام العاطفي.

• اختبار الفرضية الرئيسية:

لمعرفة أثر تنمية الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لموظفي البنك الجزائري ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول او رفض احدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي ببنك الجزائر الخارجي

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي ببنك الجزائر الخارجي .

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + u$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

X_1 : المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية).

a_0 : الثابت وتمثل قيمة الم تغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

u: الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (III-17): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية :

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل R^2	قيمة الارتباط R
0.000	76.908	1	8.813	8.813	بين المجموعات	0.794	0.891
		20	0.115	2.292	داخل المجموعات		
		21		11.105	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الالتزام التنظيمي والمتغير المستقل تنمية الموارد البشرية، حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 89% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما ان معامل التحديد R^2 تشير الى ان المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية يفسر 79.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة 0.000 sig اقل من 0.005 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (III-18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتنمية الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل $B\hat{e}t\alpha$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الالتزام التنظيمي	الجزء الثابت	0.820		2.481	0.005
	تنمية الموارد البشرية	0.798	0.891	8.770	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين تنمية الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار تنمية الموارد البشرية 0.798 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار 0.798 من المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 8.770 وهي أكبر من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.005 مما يدل على ان تنمية الموارد البشرية هو متغير مفسر للالتزام التنظيمي وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير تنمية الموارد البشرية ومتغير الالتزام التنظيمي:

$$y = 0.820 + 0.798x$$

(تنمية الموارد البشرية)

• اختبار الفرضيات الفرعية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (variance of Analyses) للتأكد من صلاحية النموذج الاختبار الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية 1: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الالتزام

التنظيمي لدى موظفي البنك الجزائر الخارجي .

الجدول رقم (III-19): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية 1:

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل R ²	قيمة الارتباط R
0.000	56.716	1	8.210	8.210	بين المجموعات	0.739	0.860
		20	0.145	2.895	داخل المجموعات		
		21		11.105	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" و المتغير المستقل "التدريب" حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 86% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما ان معامل التحديد R² تشير الى ان المتغير المستقل التدريب يفسر 73% من التباين الحاصل في المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.005 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم(III-20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتدريب على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الالتزام التنظيمي	الجزء الثابت	0.835		2.131	0.006
	التدريب	0.783	0.860	7.531	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين التدريب على الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار للتدريب 0.783 .

الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل التدريب بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.783 من المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 7.531 وهي أكبر من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.005 مما يدل على ان تدريب الموارد البشرية هو متغير مفسر للالتزام التنظيمي وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي مما يعني رفض الفرضية العدمية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ والمتمثلة فيما يلي:

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير التدريب و متغير الالتزام التنظيمي:

$$y = 0.835 + 0.783 (\text{التدريب})$$

الفرضية الفرعية 2: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي البنك الجزائر الخارجي .

الجدول رقم (III-21): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية 2 :

قيمة الارتباط R	معامل R ²	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.873	0.761	بين المجموعات	8.454	8.454	1	63.790	0.000
		داخل المجموعات	2.651	0.133	20		
		المجموع	11.105		21		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" و المتغير المستقل "التحفيز" حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي

87% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما ان معامل التحديد R² تشير الى ان المتغير المستقل التحفيز يفسر 76% من التباين الحاصل في المتغير التابع الالتزام التنظيمي. تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.005 و عليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم(III-22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحفيز على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الالتزام التنظيمي	الجزء الثابت	1.339		4.344	0.000
	التحفيز	0.637	0.873	7.987	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين التحفيز على الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار للتحفيز 0.637

الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل التحفيز بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.637 من المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 7.987 وهي أكبر من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.005 مما يدل على ان تحفيز الموارد البشرية هو متغير مفسر للالتزام التنظيمي وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي مما يعني رفض الفرضية العدمية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ والمتمثلة فيما يلي:

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير التحفيز ومتغير الالتزام التنظيمي:

$$y = 1.339 + 0.637 (\text{التحفيز})$$

الفرضية الفرعية 3: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتعلم الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي البنك الجزائري الخارجي .

الجدول رقم (III-23): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية 3 :

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل R ²	قيمة الارتباط R
0.000	32.557	1	6.879	6.879	بين المجموعات	0.619	0.787
		20	0.211	4.226	داخل المجموعات		
		21		11.105	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" و المتغير المستقل "التعلم" حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 78% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما ان معامل التحديد R² تشير الى ان المتغير المستقل التعلم يفسر 61% من التباين الحاصل في المتغير التابع الالتزام التنظيمي. تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة 0.000 sig اقل من 0.005 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (III-24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعلم على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الالتزام التنظيمي	الجزء الثابت	1.167		2.545	0.19
	التعلم	0.735	0.787	5.706	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين التعلم على الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار للتعلم 0.735 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل التعلم بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.735 من المتغير التابع الالتزام التنظيمي. كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 5.706 وهي أكبر من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية 0.000 sig وهي اقل من مستوى المعنوية 0.005 مما يدل على ان تعلم الموارد البشرية هو متغير مفسر للالتزام التنظيمي وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتعلم الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي مما يعني رفض الفرضية العدمية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ والمتمثلة فيما يلي:

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير التعلم ومتغير الالتزام التنظيمي:

$$y = 1.167 + 0.735 (\text{التعلم})$$

وبالتالي نستنتج أن تنمية الموارد البشرية بأبعاده التدريب والتحفيز والتعلم كان لها أثر ايجابي على درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي البنك الجزائر الخارجي .

الفرضية الفرعية 4 :وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التنمية الموارد البشرية والالتزام المعياري.

الجدول رقم(III-25):نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمغنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية 4:

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل R^2	قيمة الارتباط R
0.20	6.427	1	2.417	2.417	بين المجموعات	0.243	0.493
		20	0.376	7.522	داخل المجموعات		
		21		9.939	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التعلم) و بين المتغير التابع الالتزام المعياري حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 49% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما ان معامل التحديد R2 تشير الى ان المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية يفسر 24% من التباين الحاصل في المتغير التابع الالتزام المعياري . وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.20) وهذا الأخير هو أكبر من مستوى دلالة المعتمد وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج الاختبار الفرضية الفرعية 4.

الجدول رقم(III-26): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام

المعياري :

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل $B\hat{e}t\alpha$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الالتزام التنظيمي	الجزء الثابت	1.965		3.202	0.004
	الالتزام المعياري	0.418	0.493	2.535	0.020

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه ان النتائج نموذج الانحدار قيمته منخفضة من خلال المعادلة والذي يعني عدم وجود علاقة بين المتغيرين تنمية الموارد البشرية و الالتزام المعياري حيث بلغ معامل الانحدار للالتزام المعياري 0.418 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار 0.418 من المتغير التابع الالتزام المعياري .

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 2.535 وهي أكبر من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.020 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.005 . وبالتالي نقول انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام المعياري لموظفي البنك الجزائر الخارجي مما يعني رفض الفرضية البديلة H1 و قبول الفرضية العدمية H0 والمتمثلة في :

- انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية والالتزام المعياري.

الفرضية الفرعية 5: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التنمية الموارد البشرية والالتزام الاستمراري.

الجدول رقم (III-27) : نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية 5:

قيمة الارتباط R	معامل R ²	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.851	0.725	بين المجموعات	8.816	8.816	1	52.702	0.000
		داخل المجموعات	3.346	0.167	20		
		المجموع	12.162		21		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التعلم) و بين المتغير التابع الالتزام الاستمراري حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 85% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما ان معامل التحديد R² تشير الى ان المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية يفسر 72% من التباين الحاصل في المتغير التابع الالتزام الاستمراري . وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا الأخير يمثل مستوى دلالة المعتمد وبهذا نستدل على صلاحية النموذج الاختبار الفرضية الفرعية 5.

الجدول رقم (III-28): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام

الاستمراري :

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الالتزام التنظيمي	الجزء الثابت	0.915		2.237	0.37
	الالتزام الاستمراري	0.799	0.851	7.260	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين تنمية الموارد البشرية و الالتزام الاستمراري حيث بلغ معامل الانحدار الالتزام الاستمراري 0.799 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.799 من المتغير التابع الالتزام الاستمراري .

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 7.260 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.005 . وبالتالي في هذه الحالة نقول انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام الاستمراري لموظفي البنك الجزائري الخارجي مما يعني قبول الفرضية البديلة H1 و رفض الفرضية العدمية H0 والمتمثلة في :

انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية والالتزام الاستمراري .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير تنمية الموارد البشرية ومتغير الالتزام الاستمراري:

$$y = 0.915 + 0.799x \text{ (الالتزام الاستمراري)}$$

الفرضية الفرعية 6: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التنمية الموارد البشرية والالتزام العاطفي .

الجدول رقم (III-29) :نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية 6:

قيمة الارتباط R	معامل R ²	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.876	0.767	بين المجموعات	19.203	19.203	1	65.848	0.000
		داخل المجموعات	5.832	0.292	20		
		المجموع	25.035		21		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التعلم) و بين المتغير التابع الالتزام العاطفي حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 87% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما ان معامل التحديد R² تشير الى ان المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية يفسر 76% من التباين الحاصل في المتغير التابع الالتزام العاطفي . وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا الأخير يمثل مستوى دلالة المعتمد وبهذا نستدل على صلاحية النموذج الاختبار الفرضية الفرعية 6.

الجدول رقم(III-30): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام العاطفي:

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الالتزام التنظيمي	الجزء الثابت	-0.420		-0.778	0.446
	الالتزام العاطفي	1.179	0.876	8.115	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين تنمية الموارد البشرية و الالتزام العاطفي حيث بلغ معامل الانحدار الالتزام العاطفي 1.179 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار 1.179 من المتغير التابع الالتزام العاطفي .

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 8.115 وهي أكبر من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.005 .

وبالتالي في هذه الحالة نقول انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام العاطفي لموظفي البنك الجزائر الخارجي مما يعني قبول الفرضية البديلة H1 و رفض الفرضية العدمية H0 والمتمثلة في :

انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام العاطفي .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير تنمية الموارد البشرية و متغير الالتزام العاطفي:

$$y = -0.420 + 1.179x \text{ (الالتزام العاطفي)}$$

وللإجابة على نموذج الدراسة المقترح سنطرح الجدول الآتي :

الجدول رقم (III-31): نموذج الدراسة النهائي .

الرقم	فرضيات	معادلات الانحدار	نوع الفرضية
1	الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي.	$y=0.820+0.798$ (تنمية الموارد البشرية)	مقبولة
2	فرضية فرعية أولى: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى البنك الخارجي الجزائري.	$y=0.835+0.783$ (التدريب)	مقبولة
3	فرضية فرعية ثانية: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى البنك الخارجي الجزائري.	$y=1.339+0.637$ (التحفيز)	مقبولة
4	فرضية فرعية ثالثة: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية لتعليم الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى البنك الجزائري الخارجي.	$y=1.167+0.735$ (التعلم)	مقبولة
5	فرضية فرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام المعياري	$y=1.965+0.418$ (الالتزام المعياري)	مرفوضة
6	فرضية فرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام الاستمراري	$y=0.915+0.799$ (الالتزام الاستمراري)	مقبولة
7	فرضية فرعية سادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام العاطفي	$Y=-0.420+1.179$ (الالتزام العاطفي)	مقبولة

المصدر: من اعداد الطالبتين .

يوضح الجدول التالي مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي، معادلة الانحدار الخاصة بيه هي $y=0.820+0.798$ أما نوع الفرضية فهي مقبولة.

فرضية فرعية أولى: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى البنك الخارجي الجزائري، معادلة الانحدار الخاصة بيه هي $y=0.835+0.783$ أما نوع الفرضية فهي مقبولة.

فرضية فرعية ثانية: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى البنك الخارجي الجزائري، معادلة الانحدار الخاصة بيه هي $y=1.339+0.637$ أما نوع الفرضية فهي مقبولة.

فرضية فرعية ثالثة: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية لتعليم الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى البنك الجزائري الخارجي، معادلة الانحدار الخاصة بيه هي $y=1.167+0.735$ أما نوع الفرضية فهي مقبولة.

فرضية فرعية الرابعة: عدم وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام المعياري، نوع الفرضية فهي مرفوضة.

فرضية فرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام الاستمراري، معادلة الانحدار الخاصة بيه هي $y=0.915+0.799$ أما نوع الفرضية فهي مقبولة.

فرضية فرعية سادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام العاطفي، هي $y=-0.420+1.179$ معادلة الانحدار الخاصة بيه أما نوع الفرضية فهي مقبولة.

خاتمة الفصل

تمحور هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في " البنك الجزائر الخارجي " -بني صاف والتي كانت هدفها هو ايجاد العلاقة بين كل من أبعاد تنمية الموارد البشرية الالتزام التنظيمي، كون هذان المفهومان حظيا بأهمية بالغة فحاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على دورهما في البنك الجزائر الخارجي ومدى نجحتهما في تحقيق أهدافها ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وأراء العينة .

كما حاولنا من خلال هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال اختبار فروض الدراسة بحيث حاولنا دراسة نتائج التحليل التي ترتبط بأبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التعلم) وبين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري ، الالتزام العاطفي) محاولين إيجاد العلاقة بينهما وعلاقة تنمية الموارد البشرية بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي ككل .وقد أكدت الإجابات الى وجود ارتباط بين متغير الدراسة هذا من جانب ، ومن جانب اخر تبين لنا من خلال النتائج ، أنه وجود الاهتمام بأبعاد تنمية الموارد البشرية التدريب و التحفيز و التعلم في البنك الجزائر الخارجي .

الخاتمة العامة

خاتمة عامة

لقد ظهرت العديد من التحديات التي طوقت المؤسسات في ظل زيادة المنافسة الشديدة، مما ألزم على مسيريتها مواكبة هذه التغيرات الحاصلة، وذلك من خلال اهتمامها بموظفيها ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيتها حيث يتحقق رضا لديهم وهذا لا يكون إلا من خلال تبين لمفهوم لتسويق الموارد البشرية التي يعتبر كفلسفة تسويقية متميزة، داخل المؤسسة أنه يقوم على أساس تطوير وتحسين جودة الأداء.

ولأهمية هذا الموضوع الذي أصبح مطلباً يف كافة المؤسسات فمن خلال ذلك قمنا بتطبيق موضوع دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي- بني صاف- حمل الدراسة من خلال الدور الذي يبرزه في تحسين أنشطة وعمليات هذه الأخيرة فهدفنا في هذا الدراسة إظهار أهمية هذان المفهومين ودرجة تأثيرهما على سلوكيات الأفراد والمؤسسة على حد سواء. إذ من خلال العديد الدراسات اجتهد الباحثون في إيصال فكرة ضرورة تبين لمفهوم تنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وإقناع المؤسسات إلى تطبيق ذلك على وظائفها وممارستها بما يعود عليها بالفائدة وتحقيق أهدافها المسطرة ومن ضمان الاستمرارية في ظل المنافسة. حيث أن امتلاك المؤسسة للمورد البشري فعال فبدون شك ستحقق النتيجة وتكتسي الأسواق العالمية.

إذ 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 أن الغاية من تنمية الموارد البشرية كفلسفة جديدة وفعالة لجذب موظفين مختصين وذوي مهارات عالية يف الأداء، وأيضا تهتم بضمان الحفاظ على موظفيها الحاليين وعلى ولائهم هلا، ووضع الصورة المثالية للمؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة نستنتج بان تطبيق لمفهوم ممارسة التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، أصبح لا يمكن الاستغناء عنهما، أنه تكمن غايتهم يف توظيف أفضل العناصر وجعلها تخضع للتطور من خلال توفير مختلف البرامج التدريبية التي ترفع من مهارات الموظف إذ هناك تكامل بني احتياجات المؤسسة واحتياجات موظفين من اجل تحقيق مبتغى كلا منهم.

وفي نفس السياق إن مختلف الأبعاد الذي تضمنهم تنمية الموارد البشرية، من الحاجة إلى التدريب،

التحفيز، التعلم نعتبرهم من أهم مؤشرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي للموظفين و حصولهم

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 بنك الجزائر الخارجي -بني صاف- من خلال إسقاط صورة تنمية الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي على المؤسسة.

وفي ضوء البحث الذي يتمحور حول دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي وانطلاقا من المعالجة الإحصائية للبيانات فان صدق فرضيات الدراسة يتحقق من خلال ما يلي:

نتائج الدراسة:

في ظل طرح إشكالية: ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي في البنك الخارجي الجزائري ؟

أو بتعبير آخر: ما أثر العالقة بين كل من التدريب، التحفيز، التعلم على الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري و الالتزام المستمر؟

من خلال ما مت استدرجه توصلنا للنتائج التالية:

- كان يظهر بوضوح وجود اثر للتدريب كأحد أبعاد تسويق الموارد البشرية لدى موظفي لدى بنك الجزائر الخارجي دال على توفر بنك الجزائر الخارجي للبرامج التدريبية للموظفين حيث تسعى لتوفير كافة مستلزمات والعمليات التدريبية التي من شأنها تحسين مستوى أدائهم حيث أفاد العاملون حصولهم على تكوين عند الالتحاق بمناصبهم لتلقي المعلومات اللازمة حول وظيفتهم والتي تعزز قدرتهم على العمل.

وجود دالة إحصائية بين التدريب و الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، الاستمراري).

وجود دلالة إحصائية بين التحفيز و الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، الاستمراري).

وجود دلالة إحصائية بين التعلم و الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، الاستمراري).

اتضح عدم وجود دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وبين الالتزام المعياري

وجود دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام الاستمراري

وجود دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و الالتزام العاطفي

- أهم التوصيات:

التوصيات العامة: بناء على نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات

الدراسة اقترحنا مجموعة من التوصيات واتي تمثلت أهمها فيما يلي:

- الاهتمام بمفهومى تنمية الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي بشكل أكثر عمقا لما تمثله هذه المفاهيم من

أهمية كبرى على أنشطة المؤسسة.

- لا بد من سعي بنك الجزائر الخارجي على توفير، الظروف الملائمة للعمل والغاية من ذلك الحفاظ على التزامهم الوظيفي والسعي إلى بذل جهد أكبر من أجل قيام بتنفيذ مختلف المهام

- توفير حصص تدريبية سواء من ناحية الجانب النظري أو من ناحية الجانب التطبيقي لأن ذلك سيسهم

من رفع مستوى أداءهم الوظيفي.

- تشجيع الموظفين على العمل ضمن فريق غرض من ذلك تكوين عالقات 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 إلى توفير بيئة عمل مريحة حيث يولد لهم ولاء وانتماء للعمل.
 - على إدارة بنك الجزائر الخارجي 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 تنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لمعرفة حاجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيتها لتحقيق الجودة في عملهم وسعي إلى كسب ولائهم.
 - ضرورة اهتمام الإدارة العليا بإشراك عمال في قراراتها ومختلف أنشطتها حيث تولد لديه شعور بالاعتزاز اتجاه مساهمة التي حققوها مما ينمي مستو انتمائهم وولائهم للمؤسسة.
 - على إدارة بنك الجزائر الخارجي إن تولي أهمية لموضوع الالتزام التنظيمي وهذا لا يتحقق بمحض الإرادة شخص إنما يأتي من خلال تعزيز قيم السلوكية داخل صفوف العمل من خلال نشر ثقافة التعاون والثقة بين العمال و الالتزام التنظيمي.
- توصيات مرتبطة بالتدريب:————ب:

- ✓ على بنك الجزائر الخارجي أن يقوم بوضع خطة تدريب للموظفين وتقوم بعمل دورات تدريب بشكل منتظم لما لها من فائدة على شعور الموظف براحة أثناء تأدية مهامهم الوظيفية.
 - ✓ ضرورة تفعيل البرامج التدريبية حيث أن التدريب يزيد من مهارات العاملين و يساهم يف تحسين أدائهم ومن ثم تحقيق أهدافهم.
- توصيات مرتبطة بالتحفيز:————ز:

- ✓ ضرورة تفعيل نظام الحوافز الذي يشجع على بذل جهد أكبر.
 - ✓ وضع برامج تحفيز التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين وفي نفس الوقت تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة إلى جانب إقناع العمال بان ولاءهم والتزامهم سينعكس بالإيجاب على المؤسسة.
- توصيات مرتبطة بالتعلم:

- ✓ على بنك الجزائر الخارجي يعد الأفراد ليعملوا مع بعضهم البعض داخل مجموعات صغيرة، ويساعد كل منهم الآخر لتحقيق هدف تعليمي مشترك ووصول جميع أفراد المجموعة إلى مستوى الإتقان، ويتم تقويم الأداء وفق معايير موضوعة مسبقا.
- ✓ وجود تنافس للأفراد فيما بينهم لتحقيق هدف تعليمي محدد يفوز بتحقيقه واحد أو مجموعة قليلة ويتم التقويم في التعلم التنافسي وفق منحنى مدرج من الأفضل إلى الأسوأ.

قائمة المراجع

الكتب :

1. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 65-66.
2. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص 69.
3. فليح حسن خلف. اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص 69 .
4. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997، ص1.
5. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص43.
6. يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل –، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص37.
7. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 43-44.
8. نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص ص 10-11.
9. صالح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص17.
10. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2002-) ص 41.
11. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2002-) ، ص 42.
12. منصور احمد منصور العبادي، إدارة القوى العاملة ط (الكويت: وكالة المطبوعات الحديثة، 2005-)، ص319
13. صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات(القاهرة : مكتبة عين شمس، د.ت) ص 54.
14. محمد سمير أحمد ،الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ،ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن ،2009، ص78.
15. محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 84
16. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل، بيروت، 8004، ص 813.
17. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 8008، ص 823.
18. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد مدخل كمي ، ط3، دار مجدولاي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 50، 43
19. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009، ص52.
20. أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص155.
21. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 63.
22. صبحي العتيبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002، ص 338.
23. غياث بوفلجة ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 28.
24. يوسف أبو الحجاج ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الوليد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010، ص162.
25. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 33.
26. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 160.
27. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 132.
28. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 138-139
29. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 168
30. براء رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية- در الراجية للنشر والتوزيع-عمان الأردن-8101-ص08
31. طاهر محمود الكلالدة- إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008-ص111
32. نجم عبد الله العزاوي د.عباس حسين جواد-الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية-دار اليازوري العلمية للنشر-الأردن-2010-ص337
33. براء رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية-در الراجية للنشر والتوزيع-عمان الأردن-8101-ص14
34. طاهر محمود الكلالدة- إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008-ص117
35. براء رجب تركي —نظام الحوافز الإدارية-در الراجية للنشر والتوزيع-عمان الأردن-8101-ص15-16
36. طاهر محمود الكلالدة-المرجع نفسه – ص118

37. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 127.
38. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 184.
39. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 239.
40. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 184-185.
41. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 129.
42. محمد سمر أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 35.
43. محمد سمر أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 81.
44. د/ فاروق عبد فليح، د/ السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2005، صفحة
45. ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، صفحة 20.
46. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2007 مكان النشر الأردن، ص 91.
47. حمادات محمد: قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان 2006 ص 67.
48. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، بدون طبعة، صفحة 317.
49. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، بدون طبعة صفحة 187.

المجلات :

50. براك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الشلف ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 7 ص 277
51. براك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الشلف ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 7 ، ص 276
52. حقيير نعيمة عباس وآخرون : الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد 31 ، 1996 ص 77
53. باسم عباس كردي، «الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3 ، جامعة القادسية، سنة 2010. ص 30

المذكرات :

54. سراج وهيبه ، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير فإطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011، 2012 ص 29-30.
55. محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2005 ص 33-34
56. العيادي احمد حميد محمد : الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة : رسالة 3 ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى ، مكة المكرمة 2000، ص 12.

57. سامي إبراهيم حماد حنوننة : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة 44 ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية، غزة،2006،صفحة13.
58. لعيادي احمد بن حميد محمد : الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة : رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى ، مكة المكرمة 2000،ص12.
59. رائد ضيف اهلل الشوابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين"، مذكرة الماجستير في إدارة تخصص إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة2010، ص33.
60. هيجان عبد الرحمان أحمد: الولاء التنظيمي للمديد السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف ، الرياض 1998ص8.
61. محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ،الرياض ، جامعة نايف العربية، 2005 صفحة،(36،37،38،39).
62. خالد محمد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية 2006ص47.
63. محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ،الرياض ، جامعة نايف العربية، 2005 صفحة 40.

مراجع باللغة الفرنسية:

1. Louise Lemire, Gaétan Martel, L'approche systémique de la gestion des ressources humaines, Presses de l'université du Québec, Canada, 2007, p 315
2. Pascal leleu, Le développement du potentiel des managers, La dynamique du coaching, Edition le harmattan ,paris, 1995, p224.
3. Jim Grieves , Strategic human Resource Développement , Sage Publications , London , 2003,p1.

مراجع باللغة الإنجليزية:

4. John.p.Wilson ,Human Resource Development :Learning and training for individuals and organization,2end edition ,British library London ,2004 ,p.9.

الملاحق

الملخص :

تهدف الدراسة الى معالجة الاشكالية المتمثلة في العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي .

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات قمنا بتصميم الاستبيان وتوزيعه، على المجتمع الدراسة لموظفي البنك الجزائري الخارجي – بني صاف ، وقد تم اختبار عينة قدرها 22 استمارة كانت صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والاعتماد على برنامج (SPSS20) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات .

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، هو وجود علاقة إيجابية بين كل من أبعاد تنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي أي

ان محل الدراسة البنك الجزائري الخارجي يهتم (بالتدريب و التحفيز و التعلم)الموارد البشرية .

Résumé :

L'étude vise à aborder la problématique de la relation entre le développement des ressources humaines et l'engagement organisationnel.

Pour atteindre les objectifs de l'étude et tester les hypothèses, nous avons conçu le questionnaire et l'avons distribué à la communauté d'étude pour les employés de la Banque Extérieure d'Algérie - Beni Saf. Un échantillon de 22 formulaires ont été testés qui étaient valables pour l'analyse statistique. .hypothèses.

Parmi les conclusions les plus importantes de l'étude, figure l'existence d'une relation positive entre chacune des dimensions du développement des ressources humaines et l'engagement organisationnel, c'est-à-dire

L'objet de l'étude est la Banque Extérieure d'Algérie qui s'occupe des ressources humaines (formation, motivation et apprentissage).

