



جامعة وهران 2

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم

تحت عنوان:

ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة حالة لمؤسسة تصليح البواخر "وحدة وهران"

ERENAV « URNO »

مقدمة من طرف :

السيد: بومناد سيف الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة وهران 2	رئيساً ومناقشاً	أستاذ	أ.د/ غيات بوفلجة
جامعة وهران 2	مقررأ	أستاذة محاضرة "أ"	د. بزايد نجاة
جامعة وهران 2	مناقشأ	أستاذ محاضر "أ"	د. فراحي فيصل
جامعة مستغانم	مناقشأ	أستاذ	أ.د/ منصوري مصطفى
جامعة تيارت	مناقشأ	أستاذ محاضر "أ"	د. بن موسى سمير
جامعة معسكر	مناقشأ	أستاذة محاضرة "أ"	د. بلال ريم

السنة الجامعية: 2018/2019

إهداء

- إلى والديّ الكريمين اللذان شجعاني على السير في دروب المعرفة.
- إلى أسرتي الحبيبة التي أحاطتني باهتمامها ومحبتها ببلوغي هذه المرحلة العلمية.
- إلى زوجتي الغالية التي لم تبخل علي بالتشجيع والدعم.
- إلى كل من علمي حرفاً من أساتذتي ومن قدم لي العون والإرشاد في إعداد هذه الرسالة.
- إلى كل الأصدقاء والزملاء من الباحثين والأساتذة، من يحب النجاح والتوفيق ويرجوه لي.
- إلى طلبة العلم والباحثين في هذا المجال.

إلى جميع هؤلاء أهدي هذا العمل والجهد المتواضع

الباحث

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا وشفيعنا محمد رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

من هذا المقام أتقدم بالشكر الجزيل لكل من كان له نصيب في تشجيعي على إعداد هذه الرسالة والوقوف إلى جانبي في كل خطوة من خطوات إعدادها من مجرد كونها فكرة إلى أن تبلورت بهذا الشكل.

بداية أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى الأستاذة الدكتورة بزايد نجاة، التي قامت بالإشراف على هذا البحث، والتي كانت لنصائحها وإرشاداتها وتوجيهاتها الرشيدة، وتشجيعها المتواصل، الدور الأساس في إخراج هذه الرسالة. فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص شكري إلى أساتذتي في قسم علم النفس والأرطوفونيا بجامعة وهران 2، على ما بذلوه من جهود علمية أضاءت أمامي طريق البحث العلمي.

وأتقدم أيضاً بوافر الشكر إلى جميع العاملين والمسيرين في مؤسسة تصليح البواخر وحدة وهران محل الدراسة الميدانية، من جميع الوظائف، وأخص أفراد عينة الدراسة، الذين ساهموا في إنجاح هذا العمل.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المهم لممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في تنمية الالتزام التنظيمي للعمال في مؤسسة تصليح البواخر بوحدة وهران، وقدر عدد عينة الدراسة بـ 172 عامل، واستعمل الباحث استبيان لقياس ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً ومقياس الالتزام التنظيمي، وتم دراسة هذه العلاقة في ظل المتغيرات الوسيطة كالأجور والترقيات داخل المؤسسة وطبيعة عقد العمل، عدد دورات التكوين، عدد سنوات الخدمة. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وأبعاد الالتزام التنظيمي مع وجود المتغيرات الوسيطة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات تسيير الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، الالتزام المستمر، الالتزام الوجداني، الالتزام العاطفي.

Résumé:

Cette étude vise à souligner l'importance des pratiques ressources humaines socialement responsables, et leurs rôles primordiales au développement de l'implication organisationnelle chez les travailleurs au sein de l'entreprise (ERENAV) unité d'Oran, nous avons un questionnaire des pratiques ressources humaines socialement responsables, et un inventaire d'implication organisationnelle, notre échantillon était estimé à 172 travailleurs, nous avons examiné cette relation en étudiant le rôle médiateur de plusieurs variables la rémunération, les promotions, et la nature du contrat du travail, nombre de cycles de formation et les années d'ancienneté Cette étude a démontré la corrélation significative entre les pratiques ressources humaines socialement responsables et l'implication organisationnelle, avec la présence de variables médiatrices.

Mots clés : Pratiques de la gestion RH, responsabilité sociale de l'entreprise, implication affective, implication calculée, implication normative

Abstract:

This study aims to highlight the importance of socially responsible human resources practices and their key roles in developing the employees' organizational commitment within the ERENAV Company unit in Oran, represented by 172 employees. We used a questionnaire of responsible HR practices and an inventory of organizational commitment. We have examined this relationship by studying the mediating role of several variables such as remuneration, promotions the nature of the employment contract, number of training cycles and years of service, This study has demonstrated the significant correlation between socially responsible human resources practices and organizational commitment; with the mediating variables.

Keywords: HR management practices, corporate social responsibility, emotional commitment, continuous commitment, normative commitment

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء.....	ب
كلمة شكر.....	ج
ملخص الدراسة.....	د
قائمة محتويات.....	هـ
قائمة الجداول.....	ط
قائمة الأشكال.....	م

الفصل الأول: تقديم البحث

- مقدمة.....	01
1. إشكالية البحث وتساؤلاته.....	04
2. فرضيات البحث.....	08
3. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....	10
4. أهمية الدراسة.....	11
5. أهداف الدراسة.....	12
6. حدود الدراسة.....	12
7. الدراسات السابقة.....	13
8. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتسيير البشري والالتزام التنظيمي من خلال الدراسات السابقة..	21

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- تمهيد.....	23
1. مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	23
2. تطور وظيفة الموارد البشرية.....	27
3. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....	29
4. إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين.....	30

33	5. مداخل دراسة الموارد البشرية.
34	6. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
38	7. ممارسات إدارة الموارد البشرية.
65	- خلاصة.

الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

67	- تمهيد
67	1. نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
72	2. مفاهيم المسؤولية الاجتماعية.
77	3. أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية.
80	4. أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
83	5. مناهج دراسة وتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
90	6. مبادئ وعناصر المسؤولية الاجتماعية.
94	7. معوقات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.
96	- خلاصة.

الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي

98	- تمهيد
98	1. مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه.
102	2. تمييز الالتزام التنظيمي عن المفاهيم التنظيمية الأخرى.
104	3. أهمية الالتزام التنظيمي.
106	4. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
109	5. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي.
114	6. أبعاد الالتزام التنظيمي.
117	7. مراحل الالتزام التنظيمي.
119	8. آثار الالتزام التنظيمي.
122	9. الحفاظ على الالتزام التنظيمي.

125	- خلاصة.....
الفصل الخامس: منهجية الدراسة الميدانية	
127	- تمهيد.....
	- أولاً: الدراسة الاستطلاعية
127	1. دواعي الدراسة.....
128	2. مكان الدراسة.....
130	3. خصائص مجتمع الدراسة.....
138	4. منهج الدراسة وطرق جمع المعطيات.....
141	5. أساليب التحليل الإحصائي.....
143	6. مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية.....
151	7. صدق أدوات الدراسة.....
159	8. ثبات أدوات الدراسة.....
	- ثانياً: الدراسة الأساسية
160	1. مدة الدراسة.....
161	2. عينة الدراسة.....
161	3. أدوات الدراسة.....
162	4. الصدق البنائي للأدوات الدراسة.....
163	5. ثبات أدوات الدراسة.....
الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها	
166	1. عرض النتائج.....
166	1.1- عرض نتائج اختبار الفرضيات الأساسية.....
170	2.1- عرض نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.....
191	2. مناقشة النتائج.....
191	1.2- عرض نتائج اختبار الفرضيات الأساسية.....
196	2.2- عرض نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.....

213 استنتاجات.	3.
215 اسهامات الدراسة.	4.
215 اقتراحات الدراسة.	5.
216 1.4- اقتراحات عملية.	
217 2.4- اقتراحات علمية.	
218 خاتمة.	6.
220 قائمة المراجع.	-
 - الملاحق	
231 الملحق رقم (01) يوضح نتائج الصدق الظاهري للاستبيان.	-
236 الملحق رقم (02) استبيان الدراسة باللغة العربية.	-
241 الملحق رقم (03) استبيان الدراسة باللغة الفرنسية.	-
246 الملحق رقم (04) دليل المقابلة باللغة العربية.	-
247 الملحق رقم (05) دليل المقابلة باللغة الفرنسية.	-
248 الملحق رقم (06) الهرم التنظيمي لمؤسسة تصليح البواخر.	-
258 الملحق رقم (07) سياسة الجودة لمؤسسة تصليح البواخر.	-
260 الملحق رقم (08) بطاقة تحديد إجراءات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة تصليح البواخر.	-

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المراحل الأربعة المكونة للمسار الوظيفي	64
02	المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية	71
03	توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب النوع	130
04	خصائص السن لدى عمال وحدة تصليح البواخر لوهران	130
05	توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب السن	131
06	توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب المؤهل العلمي	131
07	توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب الفئة السوسيو مهنية	132
08	خصائص سنوات الخدمة لدى عمال وحدة تصليح البواخر لوهران	132
09	توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب سنوات الخدمة في المؤسسة	133
10	توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب عقد العمل	133
11	عدد دورات التكوين لدى عمال وحدة تصليح البواخر لوهران	134
12	توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب عدد دورات التكوين	134
13	عدد الترقيات داخل المؤسسة لدى عمال وحدة تصليح البواخر لوهران	135
14	توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب عدد الترقيات داخل المؤسسة	135
15	خصائص الأجر السنوي لدى عمال وحدة تصليح البواخر لوهران	136
16	توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب الأجر السنوي	136
17	عدد أيام الغياب لدى عمال وحدة تصليح البواخر لوهران	137
18	توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب عدد أيام الغياب	137
19	أبعاد استبيان ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً	140
20	أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي	141
21	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب النوع	143
22	خصائص السن لدى عينة الدراسة الاستطلاعية	143
23	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	144
24	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي	144
25	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة السوسيو مهنية	145

145	خصائص سنوات الخدمة لدى عينة الدراسة الاستطلاعية	26
146	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب سنوات الخدمة في المؤسسة	27
146	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب عقد العمل	28
147	عدد دورات التكوين لدى عينة الدراسة الاستطلاعية	29
147	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب عدد دورات التكوين	30
148	عدد الترقيات داخل المؤسسة لدى عينة الدراسة الاستطلاعية	31
148	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب عدد الترقيات داخل المؤسسة	32
149	خصائص الأجر السنوي لدى عينة الدراسة الاستطلاعية	33
149	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأجر السنوي	34
150	خصائص أيام الغياب لدى عينة الدراسة الاستطلاعية	35
150	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب عدد أيام الغياب	36
152	معاملات الارتباط بين عبارات بعد التوظيف والدرجة الكلية للبعد	37
153	معاملات الارتباط بين عبارات بعد بيئة وظروف العمل في المؤسسة والدرجة الكلية للبعد	38
153	معاملات الارتباط بين عبارات بعد التكوين والدرجة الكلية للبعد	39
154	معاملات الارتباط بين عبارات بعد تقييم الأداء والدرجة الكلية للبعد	40
155	معاملات الارتباط بين عبارات بعد نظام أوقات العمل والأجور في المؤسسة والدرجة الكلية للبعد	41
156	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الخدمات الاجتماعية في المؤسسة والدرجة الكلية للبعد	42
156	معاملات الارتباط بين عبارات الالتزام الوجداني والدرجة الكلية للبعد	43
157	معاملات الارتباط بين عبارات الإلتزام المستمر والدرجة الكلية للبعد	44
157	معاملات الارتباط بين عبارات الإلتزام المعياري والدرجة الكلية للبعد	45
158	معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والدرجة الكلية للمتغير	46
158	معاملات الارتباط بين أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى العاملين والدرجة الكلية للمتغير	47
159	معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً	48
160	معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الإلتزام التنظيمي	49
162	معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والدرجة الكلية للمتغير بعد تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية	50
163	معاملات الارتباط بين أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى العاملين والدرجة الكلية للمتغير بعد تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية	51

163	معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً بعد تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية	52
164	معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الالتزام التنظيمي بعد تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية	53
166	نتائج العلاقة الارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام التنظيمي لدى العاملين	54
167	نتائج العلاقة الارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر لدى العاملين	55
168	نتائج العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني لدى العاملين	56
170	نتائج العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري لدى العاملين	57
171	دلالة الفرق بين معاملات الارتباط حسب نوع عقد العمل	58
172	العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والأجر السنوي والالتزام المستمر	59
173	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الأجر السنوي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر	60
174	العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد الترقيات في المؤسسة والالتزام المستمر	61
175	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد الترقيات كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر	62
177	العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد أيام الغياب والالتزام الوجداني	63
178	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني	64
179	العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد دورات التكوين والالتزام الوجداني	65
180	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني	66
181	العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد سنوات الخدمة والالتزام الوجداني	67

182	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني	68
184	العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد أيام الغياب والالتزام المعياري	69
185	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري	70
186	العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد دورات التكوين والالتزام المعياري	71
187	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري	72
189	يبين العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد سنوات الخدمة والالتزام المعياري	73
190	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.	74

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج الفرضي للدراسة	08
02	أبعاد إدارة الموارد البشرية	26
03	معالم منظمة القرن الحادي والعشرين	32
04	استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	37
05	التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه	46
06	تطوير الفرد والدور عن طريق التكوين	46
07	التكوين يرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة	46
08	مساهمة التكوين في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة	46
09	مراحل العملية التدريبية	47
10	تنمية هيكل الأجور	57
11	المسار التقليدي (العمودي) للمهن	61
12	مفهوم المسؤولية الاجتماعية	76
13	نظرة عامة للمواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000)	88
14	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم	94
15	أهمية الإلتزام التنظيمي	105
16	أبعاد أولويات أنواع الإلتزام	114
17	نتائج الإلتزام التنظيمي بين العاملين	122
18	مختلف وحدات مؤسسة تصليح البواخر	128
19	تطور رقم الأعمال مؤسسة تصليح البواخر	129
20	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والإلتزام المستمر بوجود الأجر السنوي	173
21	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والإلتزام المستمر بوجود عدد الترقيات	175

180	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام الوجداني بوجود عدد دورات التكوين	22
183	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام المعياري بوجود عدد سنوات الخدمة	23
185	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام المعياري بوجود عدد أيام الغياب	24
188	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام المعياري بوجود عدد دورات التكوين	25
190	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام المعياري بوجود عدد سنوات الخدمة	26
214	النموذج النهائي للدراسة	27

- مقدمة:

لقد شهدت نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثانية الكثير من التطورات الإدارية والتسييرية، والتي لا زالت تؤكد على أن العنصر البشري يبقى هو المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المنظمة على فعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، بحيث يتحقق الولاء والالتزام بصفة دائمة اتجاه عمله، وهذا ما تهدف إليه إدارة وتسيير المؤسسة بشكل عام ومواردها البشرية بشكل خاص فهي عبارة عن مبادئ تجسد على الواقع من خلال ممارسات الميسيرين والمديرين، وقد بدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد بالالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المنظمات ورسالاتها بشكل واضح، وهذا بسبب التزام المؤسسة نحو أصحاب المصلحة المتمثلين في المساهمين، الزبائن، المنظمات الحقوقية، المجتمع والعمال، ويفترض بالمؤسسة أن تحسن من سمعتها وصورتها اتجاه هؤلاء، على هذا الأساس نرى أن المنظمات في ظل هذه الضغوطات وبهدف تحقيق مصالحها الاقتصادية تسعى إلى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وخصوصاً اتجاه العاملين باعتبارهم العنصر المحرك للاقتصاد وهذا يتم من خلال تحديد حد أدنى للأجور، وإشراكهم في الإدارة عن طريق ممثليهم، ونظم التأمين الاجتماعي والصحي، ما يفسر أن تبني المسؤولية الاجتماعية لم يعد طرماً نظرياً فقط بل يتجسد في تسيير المؤسسات، وبما أن علم النفس العمل والتنظيم هو ذاك العلم الذي يدرس السلوك البشري في مواقع العمل، فبناءً على هذا يعتبر علم النفس العمل والتنظيم هو الأقدر والأكفأ على دراسة ممارسات تسيير الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعلاقتها بالرفع من الالتزام التنظيمي للعاملين اتجاه مؤسساتهم.

ولقد اختار الباحث مؤسسة تصليح البواخر وحدة وهران كميدان لإجراء هذه الدراسة لى لمسها من تسيير تشاركي يدمج فيه الشريك الاجتماعي لهذه المؤسسة، كما أن الباحث وجد ضرورة إجراء الدراسة

في هذا القطاع الحساس الذي يهمله أغلب الباحثين ويتوجهون إلى المؤسسات الصناعية، وقد تم تناول موضوع الدراسة من خلال خطة البحث التي اشتملت على خمسة فصول.

خصص الباحث الفصل الأول الذي عنونه بتقديم البحث، و تطرق من خلاله إلى إشكالية البحث وتساؤلاته، ثم الفرضيات التي بني عليها البحث، التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وأهميته والأهداف التي يصبو إليها البحث، ثم التعريف بحدود الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، وكذا توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الدراسات السابقة المذكورة.

أما الفصل الثاني والذي يندرج ضمن الجانب النظري والمعنّون بإدارة الموارد البشرية فقد احتوى على مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومن ثم إبراز تطور وظيفة الموارد البشرية، مروراً بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، بعد ذلك إيضاح إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين، ومداخل دراسة الموارد البشرية، ثم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وصولاً إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثل محور الدراسة وهي استقطاب واختيار الموارد البشرية، تكوين وتدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تسيير نظام الأجور والرواتب، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

والفصل الثالث الذي يحتوي على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بداية من نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ثم مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، مروراً بأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وصولاً إلى مناهج دراسة وتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ثم مبادئ وعناصر المسؤولية الاجتماعية، وختاماً بمعوقات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

أما الفصل الرابع الذي يندرج أيضاً في سياق التأطير النظري للمفاهيم، فقد سلط الضوء على مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه، ثم تمييز الالتزام التنظيمي عن المفاهيم التنظيمية الأخرى، مروراً بأهمية الالتزام التنظيمي، ثم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، وصولاً إلى مداخل دراسة الالتزام

التنظيمي، ومن ثم أبعاد الالتزام التنظيمي، و مراحل الالتزام التنظيمي، ثم آثار الالتزام التنظيمي، وختاماً بالحفاظ على الالتزام التنظيمي.

ثم الفصل الذي يحتوي على منهجية الدراسة الميدانية والذي شمل على الدراسة الاستطلاعية وكل ما تحويه من دواعي الدراسة الاستطلاعية، ومكان الدراسة، ثم عرض خصائص مجتمع الدراسة، وصولاً إلى منهج الدراسة وطرق جمع المعطيات، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، ثم مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية، وصولاً إلى أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان بالتطرق إلى وصفها، والتأكد من صدق الاستبيان وثباته. وثانياً الدراسة الأساسية من حيث مدتها، العينة، والأدوات المستخدمة.

أما الفصل الأخير والذي يحتوي على عرض نتائج الدراسة، ثم مناقشتها، وصولاً إلى استنتاجات عامة و ثم تقديم اقتراحات الدراسة، العملية منها والعلمية.

الفصل الأول

تقديم البحث

تمهيد:

نستعرض في هذا الفصل مقومات الدراسة من إشكالية والتساؤلات التي يهدف الباحث للإجابة عليها، بالإضافة إلى التعاريف الإجرائية للمتغيرات، أهمية الدراسة وأهدافها، كما نقوم بالتطرق إلى حدود الدراسة الميدانية، وعرض بعض الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي تنطرق إلى متغيرات البحث وفي الأخير نشير إلى علاقة ممارسات تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي للعمال.

1. إشكالية البحث وتساؤلاته:

شغلت الموارد البشرية ولا زالت تشغل معظم المدراء والعاملين والباحثين في حقول وميادين الإدارة، فالإدارة الحديثة اعتبرت أن نجاح المؤسسة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية، لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها، مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، وبالأخص زيادة الالتزام التنظيمي لديهم فهو يعد عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية.

ومن خلال الاطلاع على موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه لاحظ الباحث أنه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وعلى المؤسسة من جهة أخرى، فالسلوكيات والممارسات الفعالة هي أساس لنجاح أي مشروع أو أي تجمع يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة.

ومع اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالجوانب الاجتماعية، يتعدى مسؤوليتها الاقتصادية ليشمل البيئة التي تعيش فيها، من الموردين، العملاء، المنافسين والعاملين، والمجتمع بصفة عامة، كما أنه أصبح هناك "تقرير حول المسؤولية الاجتماعية" وشهادة الأيزو التي تمنح للمؤسسات الملتزمة بمعايير وإجراءات المسؤولية الاجتماعية وهي "الأيزو" 26000 (ISO 26000)، مما يجعل المؤسسة ترتقي

لتصبح "مؤسسة مواطنة"، هناك عدة مؤشرات يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والذي يهتما في هذه الدراسة مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، بصيغة أخرى ممارسات الموارد البشرية التي تتميز بطابع المسؤولية الاجتماعية.

وبما أن الباحث شغل منصب رئيس دائرة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة تصليح البواخر، وحدة وهران (ERENAV-URNO)، والتي تنشط في مجال حيوي بالنسبة للنقل البحري في الجزائر، فقد تم ملاحظة أن هذه الأخيرة تشمل على المقومات التي تتأسس عليها المسؤولية الاجتماعية وخصوصاً اتجاه العمال، من خلال الرعاية الصحية للعاملين لديها، وتنظيمها النقابي الذي يعتبر شريك قوي في تسيير المؤسسة، ومن خلال إعادة مفاوضة اتفاقية جماعية للمؤسسة بما فيها سلم الأجور والعلاوات المختلفة التي لم تستحدث منذ سنة 2010، وهي من مهام المسير البشري في المؤسسة وتندرج ضمن ممارساته، كما أن مجال التصليح البحري هو مجال يتميز بندرة الموارد البشرية المؤهلة فيه ما يتطلب الحفاظ عليه وخصوصاً بعد تكوينها من قبل المؤسسة والاستثمار فيها، وهذا لا يكون إلا بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة من خلال التسيير البشري المسؤول اتجاه هاته الموارد البشرية، ولتفادي التسرب المهني وفقدان يد العمالة المؤهلة لصالح المؤسسات الأخرى كمؤسسة ميناء وهران، و"الهيبيوك" (Hyproc , EPO, EPA) تقوم المؤسسة بجميع التدابير التسييرية بهدف تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمالها.

وتأسيساً على ما سبق ذكره فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول دور ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في تكوين عمال ملتزمين بالمنظمة وقيمها وأهدافها من خلال إظهار سلوكيات تؤدي إلى بقائهم في المنظمة لأطول مدة ممكنة وخصوصاً في المؤسسة محل الدراسة الذي تتميز فيها المهارات التقنية بالندرة وخصوصاً في القطاع البحري، وبالتالي الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة تصليح

البواخر، وحدة وهران (ERENAV-URNO)، أي مدى وجود ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على مستوى المؤسسة مكان الدراسة؟ وما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها؟ هل يؤدي انعدام التسيير الاجتماعي للموارد البشرية إلى انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي؟ وهل تتأثر العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام التنظيمي لدى العاملين بخصائص مؤشرات التسيير البشري في المؤسسة؟

وعلى أساس ما سبق وضع الباحث التساؤلات التي تهدف الدراسة الحالية للإجابة عليها وهي

كالتالي:

1.1- التساؤلات الرئيسية:

1- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام

التنظيمي للعاملين؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام

المستمر للعاملين؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام

الوجداني للعاملين؟

4- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام

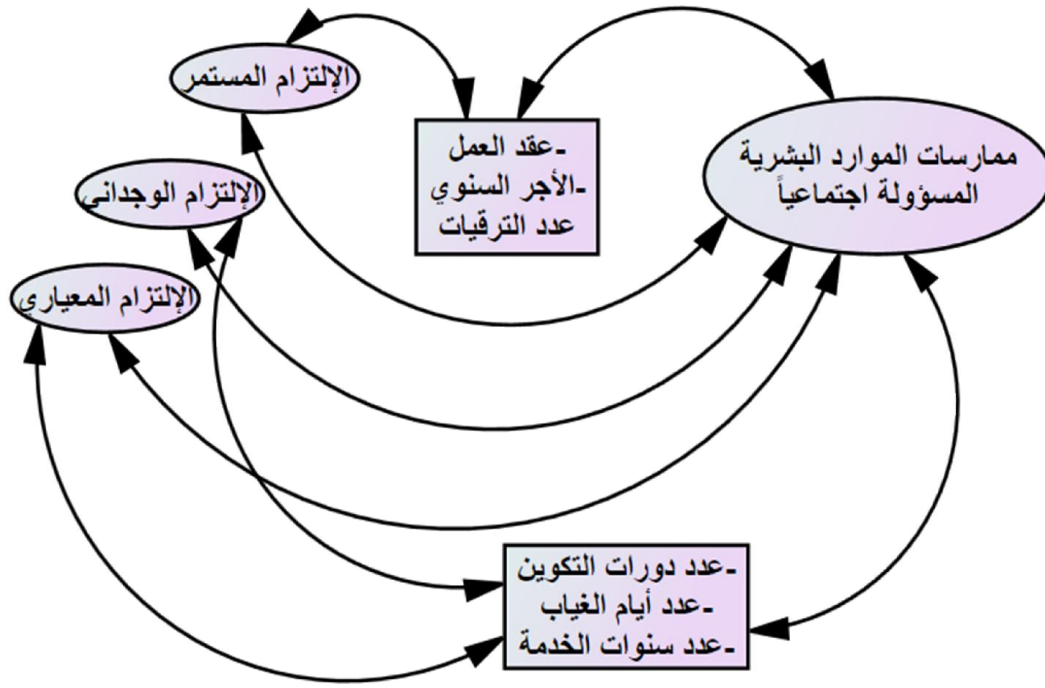
المعياري للعاملين؟

2.1- التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد فروق في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام

المستمر حسب نوع عقد العمل؟

- 2- هل يؤثر الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام المستمر؟
- 3- هل يؤثر عدد الترقيات كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام المستمر؟
- 4- هل يؤثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام الوجداني؟
- 5- هل يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام الوجداني؟
- 6- هل يؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام الوجداني؟
- 7- هل يؤثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام المعياري؟
- 8- هل يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام المعياري؟
- 9- هل يؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والالتزام المعياري؟



الشكل رقم (01) النموذج الفرضي للدراسة

2. فرضيات البحث:

1.2- الفرضيات الأساسية: يمكن سرد فرضيات الأساسية للدراسة من خلال ما يلي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام التنظيمي للعاملين.
- 2- توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر للعاملين.
- 3- توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني للعاملين.
- 4- توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري للعاملين.

2.2- الفرضيات الفرعية: يمكن سرد فرضيات الفرعية للدراسة من خلال ما يلي:

- 1- توجد فروق في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر حسب نوع عقد العمل.
- 2- يؤثر الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر.
- 3- يؤثر عدد الترقيات كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر.
- 4- يؤثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.
- 5- يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.
- 6- يؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.
- 7- يؤثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.
- 8- يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.
- 9- يؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

3. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

• المتغير المستقل:

(1) ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً: وهي الممارسات التي تركز مبادئ التسيير البشري المسؤول اجتماعياً، والمتمثلة في التوظيف في المؤسسة، بيئة وظروف العمل، التكوين، تقييم الأداء، نظام أوقات العمل والأجور، والخدمات الاجتماعية.

• المتغيرات الوسيطة:

(1) عقد العمل: هو اتفاق كتابي يبرم بين صاحب العمل والعامل لمدة محددة أو غير محددة يلتزم بموجبه العامل بأداء مهام لصالح صاحب العمل وتحت إدارته وإشرافه.

(2) الأجر: وهو كافة العناصر المالية من أجور ومنح المردودية السنوية المحصلة من طرف العامل خلال سنة 2016.

(3) الترقيات: وهي التنقل من المنصب الحالي ومستواه إلى مستوى أعلى ومنصب آخر تكون له مهام ومسؤوليات أكبر وما يقابلها من مزايا مادية.

(4) دورات التكوين: وهي كل دورة تكوينية يشارك فيها العامل والمدفوعة التكاليف من طرف المؤسسة والتي تتوج بشهادة مقدمة من هيئة التكوين.

(5) أيام الغياب: وهو مجموع عدد أيام الغياب من طرف العامل خلال سنة 2016، والتي تحتسب أثناء القيام بتقارير النشاط الشهرية لإدارة الموارد البشرية، وتشمل على غيابات بسبب المرض، حادث مهني، عطلة الأمومة، عطل استثنائية وتحتسب للخصم في الأجر والمنح السنوية.

(6) سنوات الخدمة في المؤسسة: وهو عدد سنوات العمل في المؤسسة منذ تاريخ أول توظيف، دون احتساب فترات عدم العمل بين عقود العمل محددة المدة إذا تخللت هذه الفترة.

• المتغير التابع:

(1) **الالتزام التنظيمي:** هو ارتباط العامل بالمنظمة وقيمها وأهدافها من خلال الالتزام الوجداني والذي يعبر عن ارتباط عاطفي بين الفرد والمنظمة، والالتزام المستمر والذي يأتي من خلال معرفة العواقب العقلانية التي تنتج عن ترك المؤسسة، أو لإنهاء مشروع قد تم الالتزام به من قبل، والالتزام المعياري والذي يتجلى من خلال الإحساس بحتمية البقاء في المؤسسة كواجب معنوي، ويتم قياس المؤشر العامل للالتزام التنظيمي خلال استبيان مقتبس من دراسة (PRAT dit HAURET, 2006)

4. أهمية الدراسة:

1.4- الأهمية النظرية:

بحيث أن الدراسة تتناول متغيرات مهمة نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في السنوات القليلة الماضية إذ تعد الموارد البشرية عنصراً من أهم عناصر الرأس المال الاجتماعي للمؤسسة، وأن المسؤولية الاجتماعية التي تبدأ باتجاه الموارد البشرية قد تساهم في تكوين عمال ملتزمين يظهرون نماذج سلوكية تعبر عن مدى شعورهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمنظمة والبقاء فيها لمدة أطول وخصوصاً في حالة مرور المؤسسة بمراحل حرجة اقتصادياً أو مالياً.

2.4- الأهمية العملية:

تكمن الأهمية الميدانية للدراسة من خلال فهم العلاقة بين التسيير المعاصر للموارد البشرية بحيث يكسوه الطابع الاجتماعي والتزام العاملين اتجاه هذه المؤسسات، ومن جهة أخرى ما يمثله عامل التزم العمال من متغير مؤثر على دوران العمل، الغيابات، مستوى الأداء وعدة متغيرات تنظيمية أخرى، وهذا ما سيثير اهتمام المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة بشأن التسيير البشري ودوره في تعزيز ورفع التزام العاملين في المؤسسة.

5. أهداف الدراسة:

تكمّن الأهداف المرجوة من خلال إجراء هذه الدراسة في ما يلي:

- التعرف على المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة الجزائرية العمومية بالتسيير الاجتماعي للموارد البشرية.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية وتحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة تصليح البواخر، وحدة وهران.
- تسليط الضوء على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه عمالها وأهمية الالتزام بها نظراً لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك.
- الوصول إلى توصيات عملية تساعد أصحاب القرار في المؤسسة على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العمال من خلال مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- الوصول إلى توصيات علمية تساعد الباحثين للانطلاق من الدراسة الحالية وإثراء المتغيرات المتعلقة بممارسات تسيير الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، بالإضافة إلى متغيرات بحثية أخرى.

6. حدود الدراسة:

- 1.6- الحد البشري: تمثلت عينة الدراسة في العاملين بالمؤسسة الوطنية لتصليح البواخر وحدة وهران (Unité de réparation navale d'Oran) المقدر عددهم بـ 172 عامل.
- 2.6- الحد المكاني: أجريت الدراسة في وحدة وهران لتصليح البواخر (Unité de Réparation Navale d'Oran-URNO)، إحدى وحدات المؤسسة الوطنية لتصليح البواخر (Entreprise de Réparation Navale –ERENAV-).

3.6- الحد الزمني: وقد تم إنجاز الجانب الميداني للدراسة في حدود شهرين من مارس 2016

إلى غاية نهاية أبريل من السنة نفسها.

7. الدراسات السابقة:

1.7- دراسة الزعبي (1990) بعنوان: اهتمام الإدارات العليا في الشركات المساهمة العامة

الأردنية بالمسؤولية الاجتماعية:

هدفت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل المتعلق فيما إذا كان للإدارات العليا في الشركات المساهمة العامة اهتماماً وموقفاً محدداً نحو المسؤولية الاجتماعية، وكذلك معرفة العوامل الأكثر تأثيراً على قرارات الإدارة العليا فيما يتعلق باختيارها لمجالات المسؤولية الاجتماعية وبأثر مساهمة الإدارة في تطبيقها في المجالات المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمنظمة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة الاهتمام بنشاطات المسؤولية الاجتماعية في مجالات البيئة المختلفة وتطوير الحياة المدنية وعدم الاعتماد على النشاطات التقليدية في المسؤولية الاجتماعية (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.303)

2.7- دراسة المرشد (1999) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة الاستراتيجية في

الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فهم المديرين لمفاهيم وفلسفة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، بالإضافة إلى التعرف على مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والتعرف على أهم معوقات التي تواجه الشركات الصناعية الأردنية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وتقديم تحليل نظري لموضوع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وذلك من حيث مفهوم ومجالات تطبيقها، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة كي تمارس الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تدريب جميع أفراد الفريق الإداري في كافة الشركات الصناعية الأردنية على كيفية التعامل مع المشاكل الاجتماعية وإجراء دورات تطبيقية في البيئة الخارجية والمجتمع المحلي لمعرفة مشاكل المجتمع ومتطلباته التي تخص ميدان المسؤولية الاجتماعية (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.303)

3.7- دراسة الغالبي والعامري (2006) بعنوان: تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية

الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة.

هدفت هذه الدراسة التعريف بالمفهوم الشمولي للمسؤولية الاجتماعية وتوعية الإدارات سواء في منظمات الأعمال أو القطاع الحكومي بأهمية تبني مزيد من المبادرات الاجتماعية التي تسهم في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله الإنسانية، كما هدفت أيضاً التأشير على مدى التباين في تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه فئات بذاتها من قبل هذه المنظمات الخاصة أو الحكومية.

استنتجت الدراسة أن موضوع المسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية يحتل أهمية كبيرة في الوقت الحاضر بسبب اتساع تأثير المنظمات وزيادة النقد الموجه لها في جوانب ترتبط بمشروعية عملها وآلياته مثل حالات الفساد والقرارات غير الأخلاقية المؤثرة على المجتمع.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة جذب انتباه إدارات المنظمات الحكومية والخاصة إلى التركيز على حل المشاكل الاجتماعية ومتابعة الخروقات الاجتماعية والأخلاقية ومحاسبة المنظمات على أدائها الأخلاقي والاجتماعي (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.304)

4.7- دراسة الساقى وعبد الناصر (2009) بعنوان: محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات

الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف جوانب المحاسبة الاجتماعية متمثلاً في الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات وكيفية توفير عناصر القياس لهذا الجانب، وقدمت الدراسة نموذجاً لتجميع وتبويب

وقياس التكاليف الاجتماعية في الأردن، أعد وفقاً لمبدأ الإفصاح من وجهة نظر الشركة، ووفقاً لأساس الإففاق الفعلي، موضحة في ذات الوقت المعادلات وسبل القياس في هذا الجانب، كما طرحت الدراسة الأفكار النظرية ومصادر توفير المؤشرات الخاصة بالمقارنة والقياس المكمل في هذا الجانب.

كان من أهم نتائج الدراسة أن كافة عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي للشركة موضوع الدراسة يمكن تجميعها وقياسها والإفصاح عنها بثلاث محاور تم توضيحها من خلال نموذج مقترح لهذا الغرض، وأثبتت الدراسة صحة الفرض الذي يشير إلى إمكانية الحكم على مدى كفاءة الأداء الاجتماعي للشركة تجاه العاملين والعملاء وأفراد المجتمع المحيط من خلال حجم الإففاق لكل وحدة من الوحدات لقياس كل محور من المحاور المقترحة، كما بينت نتائج الدراسة أهمية توفر مؤشر للمقارنة يتم وضعها من قبل الجهات الداخلية للشركة يتناسب مع المعايير الموضوعية من الجهات المعنية.

أوصت الدراسة بضرورة أن يشمل عمل المحاسبين في الشركات تحديد طبيعة الأنشطة التي يجري احتسابها بعد تصنيفها بين النشاط ذو الهدف الاجتماعي والأنشطة ذات الأهداف الاقتصادية (جردات وأبو الحمام، 2013، ص. 306)

5.7- دراسة حسين والجميل (2011) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين

وانعكاسها على أخلاقيات العمل، دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وبين أخلاقيات العمل، وهدفت إلى تقديم معالم نظرية للمنظمات قيد البحث عن مفهوم أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات العمل ومفهوم المسؤولية الاجتماعية، واقترحت عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في إطار أخلاقيات العمل، إضافة إلى محاولة تشخيص آراء المبحوثين من (أطباء، وفنيين، وإداريين) حول الاهتمام بأبعاد معينة للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، إذ يجب على المنظمات الانتباه إليها والأخذ بها لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمنظمة التي يعملون فيها، وبنفس الوقت تحقق أهداف المنظمة التي تعمل في ظل منافسة كبيرة.

كما أن أغلب فئات العينة متفقون على أهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في المستشفيات وضرورة توفيرها، وبالأخص تقديم الخدمات الصحية ومنع تسرب العاملين بأي شكل من الأشكال، وبت الروح المعنوية لهم وحثهم دوماً على المزيد من العمل مع مراعاة فئات معينة من العاملين في عملهم مثل كبار السن والنساء والشباب، فضلاً عن الاهتمام بالحوافز وتعويض إصابات العمل، والعمل على مراعاة السلوك الأفضل للعاملين (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.310)

6.7- دراسة حمدي (2013) بعنوان: واقع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية اتجاه العاملين

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

انطلقت هذه الدراسة من مشكلة تتجسد بمجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تبني الشركة المبحوثة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وتأمين بيئة عمل مناسبة للعاملين، ومنحهم مزايا عينية، وتعاملها معهم بروح المسؤولية، ولقد افترض الباحث أن تبني الشركة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية يعكس اهتمامها بعاملها وتوفير جو عمل آمن صحي، مما يحفزهم على تقديم أفضل أداء، ويؤهلها للحصول على المواصفة العالمية الخاصة بالمفهوم المذكور.

وقد استنتج الباحث من أجوبة الأفراد المبحوثين أن الأداء الاجتماعي للشركة على المقاييس الخاصة بمتغيرات البحث كان متوسطاً، وقد كان اهتمامها بتوفير بيئة عمل مناسبة واضحاً، واقترح الباحث تعزيز الأداء الاجتماعي الجيد والارتقاء بمجالات الأداء الأخرى وصولاً للتقييم العالي، وضرورة إنشاء وحدة إدارية متخصصة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية ليتمكنها ذلك من الولوج إلى الأسواق العالمية (حمدي، 2013، ص.243)

7.7- دراسة هاتف (2006) بعنوان : إدراك المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية العراقية

والإفصاح عنها في التقارير المالية الخارجية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مستوى إدراك إدارات الشركات الصناعية العراقية للمسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات، وكذلك بيان مستوى إفصاح هذه الشركات عن المسؤولية في تقاريرها المالية الخارجية، وأظهرت النتائج أن إدارات الشركات تدرك وبشكل عال مسؤوليتها الاجتماعية في مجالات البيئة، التفاعل مع المجتمع، العاملين، المستهلكين، ومن جهة أخرى تدني إفصاح الشركات الصناعية عن مسؤوليتها الاجتماعية في تقاريرها المالية الخارجية، وذلك نتيجة عدم تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعدم وجود أنظمة وتعليمات مهنية أو حكومية تلزم بذلك، فضلاً عن عدم تحديد طريقة وأسلوب العرض في هذا المجال.

وفي ضوء ذلك، فقد أوصت الدراسة بأن يتم تحديد مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية العراقية وإلزامها مهنيًا وحكوميًا بالإفصاح عن هذه المسؤولية، وكذلك تحديد طريقة وأسلوب العرض عنها في التقارير المالية الخارجية لهذه الشركات (هاتف، 2006ص.172)

8.7- دراسة مقري ومانع (2015) بعنوان: أهمية المسؤولية المجتمعية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كخيار استراتيجي للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة، وهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق جوانب المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الصعيدين الداخلي والخارجي، وتحديد المحفزات التي يمكن أن تدفع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تبني هذا المفهوم ومعرفة العوائق التي تحول دون ذلك.

وقد تبين من خلال نتائج الدراسة إلى أن جميع أنشطة المسؤولية المجتمعية على المستوى الداخلي والخارجي، نابعة من مبادرات شخصية لمسيري المؤسسات والتي يدفعهم إليها إما الوازع الديني أو العادات والتقاليد المنتشرة في المجتمع، أما الأداء البيئي والمجمعي للمؤسسات فكان فوق المتوسط نظراً لالتزام هذه المؤسسات ببعض معايير المسؤولية المجتمعية خاصة الداخلية وعدم التزامهم بمعايير أخرى والتي ليس لها مردود مادي قصير المدى، بسبب نقص المعلومات أو قلة الموارد المالية الضرورية، ويتجلى ذلك في عدم إعداد أغلب هذه المؤسسات لتقارير عن أدائها البيئي والاجتماعي.

كما أوصت الدراسة بضرورة التكفل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة من الناحية المالية والتقنية، وتوفير مناخ الاستثمار المناسب، بالإضافة إلى إقامة دورات تكوينية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد تعريفهم بمفهوم المسؤولية المجتمعية والفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من إدماجها، ودفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إدماج المسؤولية المجتمعية من خلال تقديم إعفاءات ضريبية وجبائية للمؤسسات التي تعمل في المجال (مقري ومانع، 2015ص.54)

9.7- دراسة صحبت وعودة (2016) بعنوان: دور حوكمة الشركات في تقويم الأداء الاجتماعي

للوحدات الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة الشركات في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية للكشف عن مدى إيفاء تلك الوحدات بمسؤوليتها الاجتماعية، حيث أن التطورات الاقتصادية المتسارعة باتت تلزم المحيط المحاسبي بضرورة تعديل النموذج الاقتصادي التقليدي المبني على فلسفة تعظيم الربحية الفردية ليضم أبعاد اجتماعية تمثل الفيصل في قيام تلك الوحدات، فحوكمة الشركات يؤدي إلى تقليل المخاطر، تحفيز الأداء، تحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال، تحسين القدرة على تسويق المنتجات والخدمات، تحسين القيادة، زيادة الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية، وأن

التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات إذا ما تم إنجازها بشكل سليم فإنه يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل.

وتوصلت الدراسة إلى أن تكاليف الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية تحظى باعتبارها هامة لدى مختلف الأطراف المتعايشة معها، وأن هذه التكاليف ترتبط مع الإيرادات الإجمالية للشركة، كما أن الدراسة شخّصت الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي ووضحتها في عدة محاور حسب طبيعة نشاط الوحدات الاقتصادية وحجمها (صحتت وعودة، 2016، ص.520)

10.7- دراسة حسين والجميل (2012) بعنوان المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاساتها على أخلاقيات العمل.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وبين أخلاقيات العمل ضمن إطار نظري تجسد في مفاهيم أساسية لبعدي البحث وإطار ميداني لوصف متغيرات البحث واختبار فرضياته. وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويتين حول المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل مجتمعة ولكل فئات عينة الدراسة، ومن أبرز مقترحات البحث أن تتبع المنظمات عدد من المعايير العالمية للأخلاقيات في الإدارة والعمل على ممارستها مع اعتماد فلسفة المقارنة المرجعية لكي تتمكن من بناء نظام متكامل للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل.

كما أوصت الدراسة باعتماد تطبيقات نظام معلومات لكي يوفر معلومات مهمة عن أبعاد أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى ضرورة تزايد سعي المشرفين والمدراء على بث روح التعاون ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وحثهم على المزيد من العمل وممارسة سلوك أفضل تجاه عملهم مع مراعاة تقدمهم في العمل ومنحهم فرص أفضل لتطوير مهاراتهم وخبراتهم (حسين والجميل، 2012، ص.27)

11.7- دراسة فلاق (2013) بعنوان المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية "شركتي

سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" أنموذجاً.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الشركات النفطية العربية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتعرف على تأثيرات المسؤولية الاجتماعية لهاتين الشركتين على مجتمعاتهما، وقد تم تحليبي بيانات تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركتين، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركتين تساهمان في تنمية مجتمعاتها المحلية عن طريق دعم الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية بدرجة متوسطة، ان هناك تبايناً واضحاً في الأداء الاجتماعي للشركتين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها الشركتين ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى منهاج عمل يمارس ضمن إطار خطط وبرامج تفصيلية، بالإضافة إلى تنويع الممارسات والنشاطات الاجتماعية التي تقوم بها الشركتين ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية والتي تحقق رضا وولاء أصحاب المصالح سواء كان من داخل الشركة أم من خارجها(فلاق،2013ص.37)

12.7- دراسة مقري ويحياوي (2014) بعنوان أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال

الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية باتنة، الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات، بحيث تم اثبات وجود أثر معنوي لمتغير نظام إدارة المواهب في أداء المؤسسة، وزادت قوة العلاقة بإدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

وأوصت الدراسة بتحسيس المسؤولين والعمال بأهمية تقييم الأداء، وكذلك المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد الموهوبين.

8. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتسيير البشري والالتزام التنظيمي من خلال الدراسات

السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والجزائرية، يلاحظ أهمية المسؤولية الاجتماعية وخصوصاً في المؤسسات الصناعية، وضرورة توعية وتكوين إطارات الموارد البشرية في المؤسسات على كيفية التعامل مع المشاكل الاجتماعية الخاصة بالعمال، والبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، والتوجه نحو تقييم المنظمات من خلال أدائها الاجتماعي، فتقييم المؤسسات الاقتصادية حالياً لا يقتصر على الأنشطة ذات الأهداف الاقتصادية بل تعدى إلى النشاط ذو الهدف الاجتماعي، كما وضحت الدراسات السابقة أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تزيد من ولائهم واهتمامهم بالمنظمة التي يعملون بها، كما أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية اتجاه العاملين تؤدي إلى منع تسرب العاملين وبث الروح المعنوية، وهذا من خلال تقديم الرعاية الصحية الكافية والاهتمام بالحوافز والتعويضات ومراعات السلوك الأفضل للعمل وتعزيزه من خلال توفير بيئة مادية واجتماعية مناسبة للعمل، فالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تؤدي الدور الرئيسي في حث العمل على ممارسة سلوك افضل مع مراعاة تطوير مهاراتهم وهذا ما يؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي لديهم ويؤثر سلباً على التسرب المهني والغيابات، ولا يمكن تحقيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال إلا إذا تم إدماجها في سياسات المنظمة وخصوصاً سياسات الموارد البشرية، كسياسة التوظيف والتكوين والترقيات بحيث تصبح هذه السياسات ذات طابع اجتماعي، وما يصطلح عليه بممارسات تسيير الموارد البشرية ذات المسؤولية الاجتماعية الذي تتوجه إلى تحقيق رضا وولاء الشركاء الاجتماعيين والممثلين بالموارد البشرية. وبالتالي فإن تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال وكل ما يترتب عليه من آثار إيجابية يرتبط بممارسات تسيير الموارد البشرية التي يغلب عليها طابع المسؤولية الاجتماعية الموجهة اتجاه العاملين داخل المنظمة.

الفصل الثاني

ممارسات إدارة الموارد البشرية

- تمهيد:

مهما تنوعت وتعددت المؤسسات وعلى مختلف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدماتية وحجمها الكبير أو الصغير والعامة أو الخاصة، وبمختلف مستويات التكنولوجيا المستعملة لديها، فإنها تشترك في مورد واحد وهو المورد البشري وطرق تسييره وممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، وهي أحد الأنشطة المهمة والحساسة في المنظمات، ولتبيان ذلك سنركز في هذا الفصل على مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومن ثم إبراز تطور وظيفة الموارد البشرية، مروراً بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، بعد ذلك إيضاح إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين، ومداخل دراسة الموارد البشرية، ثم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وصولاً إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي استقطاب واختيار الموارد البشرية، تكوين وتدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تسيير نظام الأجور والرواتب، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار، ولكي تستطيع المنظمة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بالشكل الملائم، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، وفي كل مؤسسة سواء كانت شركة، مصنع، جامعة أو غيرها موارد بشرية تعمل في فعاليتها، مما يستدعي إدارة تعنى بشؤون الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة.

فبعد عام 1980 تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية وهذا التغيير ليس في المسمى فقط بل في المضمون وعمل ودور إدارة الموارد البشرية وقد تمثل التغيير في ما يلي:

1- من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الإدارة العليا إلى مخطط ومنفذ

لهذه السياسات في آن واحد.

2- استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة وتعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة بصورة عامة.

3- مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يشاركون في وضع وتنفيذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

4- أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية هم من ذوي الخبرة والاختصاص ولهم ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى لأنهم عمق التفكير البشري الاستراتيجي وهم الرأس المال البشري الاستراتيجي.

5- تدريس اختصاص في الجامعات العالمية والعربية يطلق عليه إدارة الموارد البشرية بدلاً من إدارة الأفراد.

6- لم يعد ينظر للعاملين في المنظمة على أنهم أفراداً (Personnel) يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم، بل أصبح ينظر إليهم شركاء في العمل ومورد أساسي من مواردها وأصولها.

7- الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة للمنظمة من رضا الزبائن.

8- العولمة وما أحدثته من منافسة شديدة بين المنظمات والتوجه إلى إرضاء الزبائن من خلال جودة الأداء البشري.

9- تطور مفاهيم السلوك التنظيمي ونظريات الدافعية الإنسانية وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية لتوعية المسييرين ومساعدتهم في تطبيق هذه المفاهيم.

10- تضخم حجم المنظمات و زيادة عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم أدى إلى الحاجة

لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل (العزاوي وجواد، 2010، ص.42)

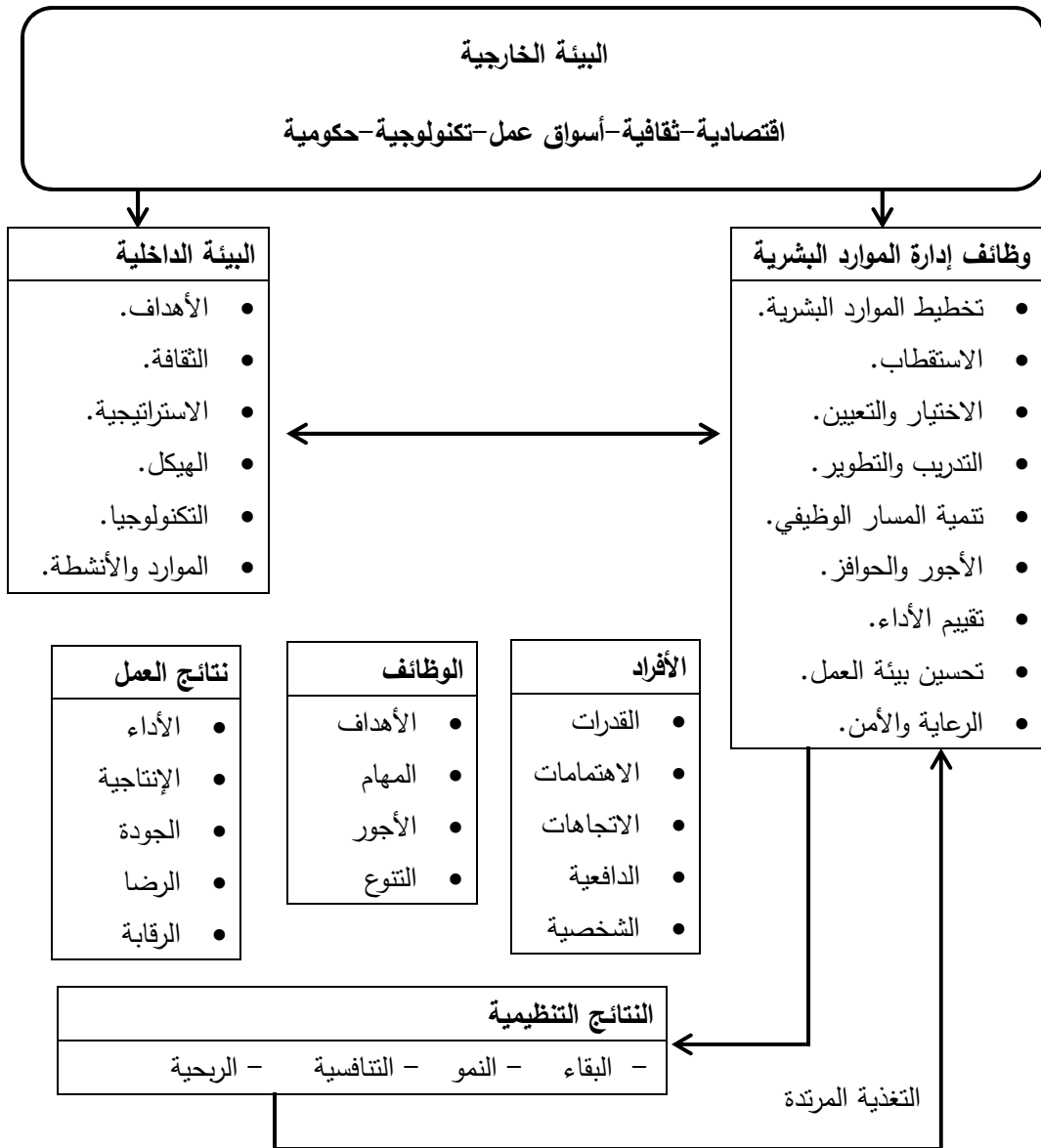
وقد عرّفت إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.22)

ويؤكد هذا الاتجاه الذي يتبنى فكرة إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الإدارة المسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد في المنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فعاليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة. كما تستخدم تسمية إدارة الموارد البشرية وتعرف على أنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (نوري، 2010، ص.40)

ويستدل مما تقدم على أن إدارة الموارد البشرية تتميز بما يلي:

- إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.
- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشتمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل.
- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.
- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية يجب التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها (عبد الباسط عباس، 2011، ص.23)

و يمكن استخلاص تعريف لإدارة الموارد البشرية بأنها فرع من فروع الإدارة يقوم بمهام تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، واختيار الأفراد الذين يلبون هذه الاحتياجات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة، وتدريبهم على الأعمال التي يزاولونها، وتقويم أدائهم، وتحديد أجورهم، وترفيعهم إلى وظائف أعلى، ونقلهم، ورعاية شؤونهم الوظيفية الأخرى والعناية بسلامتهم المهنية وعلاقتهم بالعمال وأرباب العمل وسواهم من العاملين بالمؤسسة، وتنظيم سجلاتهم وحفظها (رحمة، 2006، ص.174)



الشكل رقم (02) يوضح أبعاد إدارة الموارد البشرية حسب عبد الباسط عباس(2011)

يرى الباحث أن تطور وظيفة الموارد البشرية كان ضرورة حتمية فرضتها التفاعلات المستمرة مع محيط المؤسسة، سواء مع البيئة الخارجية للمنظمة وما تتميز به من تغيرات اقتصادية، ثقافية، تكنولوجية وقانونية، بالإضافة إلى البيئة الداخلية للمنظمة من أهداف وهياكل واستراتيجيات، وتعمل وظيفة الموارد البشرية على التوفيق بين البيئتين لتحقيق الأهداف التنظيمية وهي البقاء، النمو، التنافسية والربحية.

2. تطور وظيفة الموارد البشرية:

1.2- المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية:

إن المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل، ويرى نوري (2010، ص.45) أن وظيفة الموارد البشرية مرت عبر مرحلة ما قبل الثورة الصناعية ثم مرحلة الثورة الصناعية وأخيراً مرحلة الحرب العالمية الأولى:

1.1.2- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع

صغيرة أو في بيت صاحب العمل، هذا ولو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فنسجد الأنظمة التالية:

أ. **نظام العبودية:** وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره شأنه

شأن كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام

وجود لنظام العمالة وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي

يملكها.

ب. نظام الصناعة اليدوية: وفي ظلّه برزت فئة تمتلك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر كاف.

ج. نظام الطوائف: وبه شكّلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثّل نظام الطوائف احتكاراً للصناعة أو الحرفة، وقد رتب التدرج في المهنة فهناك الصبي والعريف والمعلم، وينتخب المعلمون شيخاً للطائفة فيوقع العقوبات على من يخالف لوائح وتعليمات الطائفة.

2.1.2- مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات ففي النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها. ولكن بهجة الإنتاج وزهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري. يضاف إلى ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان في ما أصبح لآلة الدور الرئيسي في الإنتاج.

وفي خضم ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة سلاح الإضراب مما اضطر أرباب العمل إلى مفاوضتهم جماعياً، وأخذت النقابات تطور تنظيماتها.

3.1.2- مرحلة الحرب العالمية الأولى:

لقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ولذا فقد فكرت الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية.

4.1.2- مرحلة القرن العشرين:

"اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريديريك تايلر (F.Taylor) والذي قام بدراسة الوقت والحركة وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلر على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس ويبر (Max Weber) الذي اقترنت البيروقراطية باسمه اذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفوء للعاملين والمعيارية في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطويرات، كما أن لمدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول (Henry Fayol) دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يركز إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي" (حمود والخرشة، 2007، ص.22)

3. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم، بما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع معنوياتها وتحفيزها، كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين السارية المفعول (حاروش، 2011، ص.11)

وتتلخص أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياسة ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة (عبد الباسط عباس، 2011، ص.39)

4. إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين:

ومن المسلم به أن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته الحاكمة. ويجمع هؤلاء العلماء على أن القدرة على التنبؤ أصبحت أثراً من آثار الماضي، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجاً من القدرات المميزة التي

تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة. إن المنظمات الفعالة في القرن الجديد يجب أن تتوفر لديها بعض السمات الرئيسية ويمكن تحديدها في ما يلي:

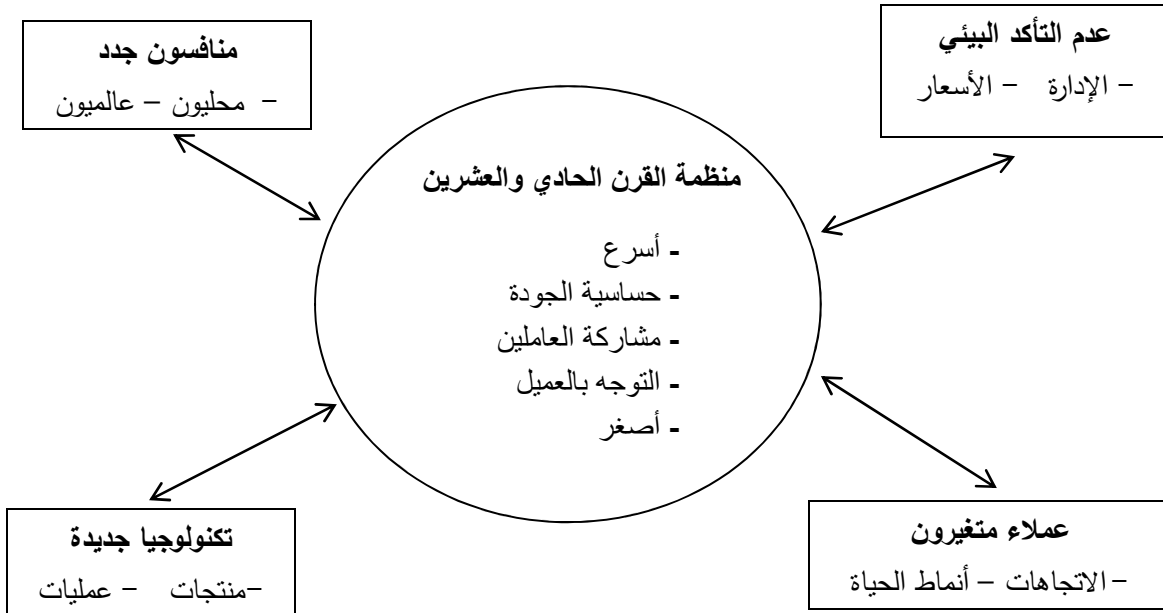
● **التوجه بالمبادرة:** "فالمنظمة المعاصرة يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير، على سبيل المثال تركز شركة (IBM) على سرعة التصدي للمشكلات التنظيمية حتى يمكن تحقيق الرضا والولاء للعاملين ومن ثم ضمان الأداء المتميز" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.45)، "مما يتطلب عدد من الأنشطة الفرعية المتكاملة والمتراصة، الذي يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال التي تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة" (بن عنتر، 2010، ص.28)

● **التوجه بالأفراد:** "إذ أن الموارد البشرية المحفزة تلتزم أكثر بأهداف المؤسسات وتعمل بجدية أكثر على إنجاز المسؤوليات والأعمال التي أحيطت بها" (بن عنتر، 2010، ص.34) "حيث يجب أن تلتزم منظمة القرن الحادي والعشرين بمعاملة العاملين لديها كأفراد لهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة، وأن تقدم الخدمات والبرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإشباع الوظيفي" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.45)

● **التوجه بمشاركة العاملين:** "ويعني ذلك تحقيق مزيد من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات وخبرات العنصر البشري. إن المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية إنما تتجسد في كيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء لقوة العمل، والذي يمكن تحقيقه جزئياً من خلال المشاركة الفعالة في وضع سياسات وأنظمة العمل وقراراته الحاكمة" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.45) "فإدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الحديث تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها، وتسهر على

ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح" (غربي، قيبرة وسلطانية، 2007، ص.48)

- **التوجه العالمي:** "وتتمثل تلك السمة في القدرة على خلق منظمات تدار مهنيًا حول العالم، والتي تعامل قوة العمل لديها بقدر كبير من المساواة والعدالة والاحترام مع مراعاة اختلاف الثقافات وهياكل القيم وأنماط السلوك الفردي" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.45)
- **التوجه بالجودة:** "حيث يجب على منظمة القرن الحادي والعشرين أن تسعى إلى تحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة لضمان أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، أو ما يشار إليه بفلسفة الجودة الشاملة، أي الالتزام الذي تأخذه المنظمة بكاملها على نفسها في تحقيق شعار عمل الأشياء بصورة صحيحة. وهذا ما يؤثر على كل فرد من العاملين في المنظمة ويجعلهم يشعرون بأن مقدر المنظمة تعتمد عليهم" (العلي، 2010، ص.25)



الشكل رقم (03) يوضح معالم منظمة القرن الحادي والعشرين حسب عبد الباسط عباس (2011)

5. مداخل دراسة الموارد البشرية:

يوجد العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الإدارة الفعّالة للموارد البشرية في المنظمة المعاصرة، إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية:

1.5- المدخل الإداري:

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحليل الوظائف وتقييمها. هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.51)

2.5- مدخل النظم:

"تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. و وفقاً لهذا المدخل يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى مثل الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم والتي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.52)

3.5- المدخل الاستراتيجي:

"يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة. وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين

أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.52) "والهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية هو توفير احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل بحيث لا يكون لدى المنظمة فائضاً أو نقصاً في الموارد البشرية" (بن عنتر، 2010، ص.28)

6. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

1.6- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يرى محمد سعيد سالم أنه بالإمكان تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها علم وفن، صياغة وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وأنها مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل، ويؤكد العالمان (تومسون وستريكلان) على أن الإدارة الاستراتيجية هي: العملية التي تمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات، لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة (آل ثاني، 2008، ص.283) كما تعرّف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "الأسلوب الإداري المميز الذي ينظر للمنظمة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه" (أحمد، 2009، ص.22)

2.6- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الرئيسة في المنظمة تعتبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها: "صياغة رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف بعيدة المدى بمشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى في المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية دائمة على أن تتماشى

هذه الرسالة والأهداف مع استراتيجية المنظمة وفي ظل البيئة التي تعيشها" (العزاوي وجواد، 2010، ص. 142)

3.6- خطوات تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية: ويمكن تحديدها في الخطوات التالية:

1.3.6- دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة: مدير إدارة الموارد البشرية هو أحد أعضاء الإدارة العليا في المنظمة ويشارك في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبالتالي يقوم بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقائها لذلك إن تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة والقابلية وعمق بمضمون رسالة المنظمة لأنها توضح الرؤيا المستقبلية لأية منظمة (المبيضين والأكلبي، 2013، ص. 98)

2.3.6- دراسة وتحليل البيئة: وتؤثر على المنظمة بيئتان وهما:

1.2.3.6- البيئة الداخلية: "وهذا يقتضي تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات تنفيذ استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية. وإذ هناك عوامل أساسية ترتكن إليها إدارة الموارد البشرية في تحليلها للبيئة الداخلية وهي:

- الهيكل التنظيمي.
- ثقافة المنظمة.
- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة العمليات.
- إدارة النشاطات التسويقية.

– إدارة النشاطات البيئية" (حمود والخرشة، 2007، ص.42)

2.3.6.ب- البيئة الخارجية: "وهذا يقتضي تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة

من خلال القيام بدراسات ميدانية مستمرة تتضمن:

– متابعة ما يحدث في البيئة من تغيرات تؤثر في نشاط المنظمة.

– جمع معلومات بصورة مستمرة عن البيئة وتحليلها.

– استخلاص النتائج.

– وضع الاستراتيجية المناسبة" (المبيضين والأكلبي، 2013، ص.98)

3.3.6- وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية: "استناداً على نتائج

التحليل البيئي السابق يجري وضع استراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية ووظائفها أو تطوير

الاستراتيجية الحالية بشكل يتوافق وينسجم مع استراتيجية المنظمة وأهدافها" (المبيضين

والأكلبي، 2013، ص.98)

4.3.6- تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: "ويجب أن يصاحب تنفيذ استراتيجية إدارة

الموارد البشرية المرنة والاستجابة لإدخال تغييرات عليها في ضوء ما يستجد من أحداث داخل

البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة. ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية ترجمتها إلى الواقع العملي

التنفيذي، أما أهم السياسات والأنظمة والبرامج في الواقع التنفيذي هي:

– سياسات: الاختيار والتعيين، الحوافز، علاقات العمل.

– الأنظمة، تقويم الأداء، الاتصالات.

– البرامج: التعليم والتدريب والتنمية، تخفيض ضغوط العمل، السلامة

والصحة" (المبيضين والأكلبي، 2013، ص.98)" ولذا فإن التطبيق أن التنفيذ الناجح

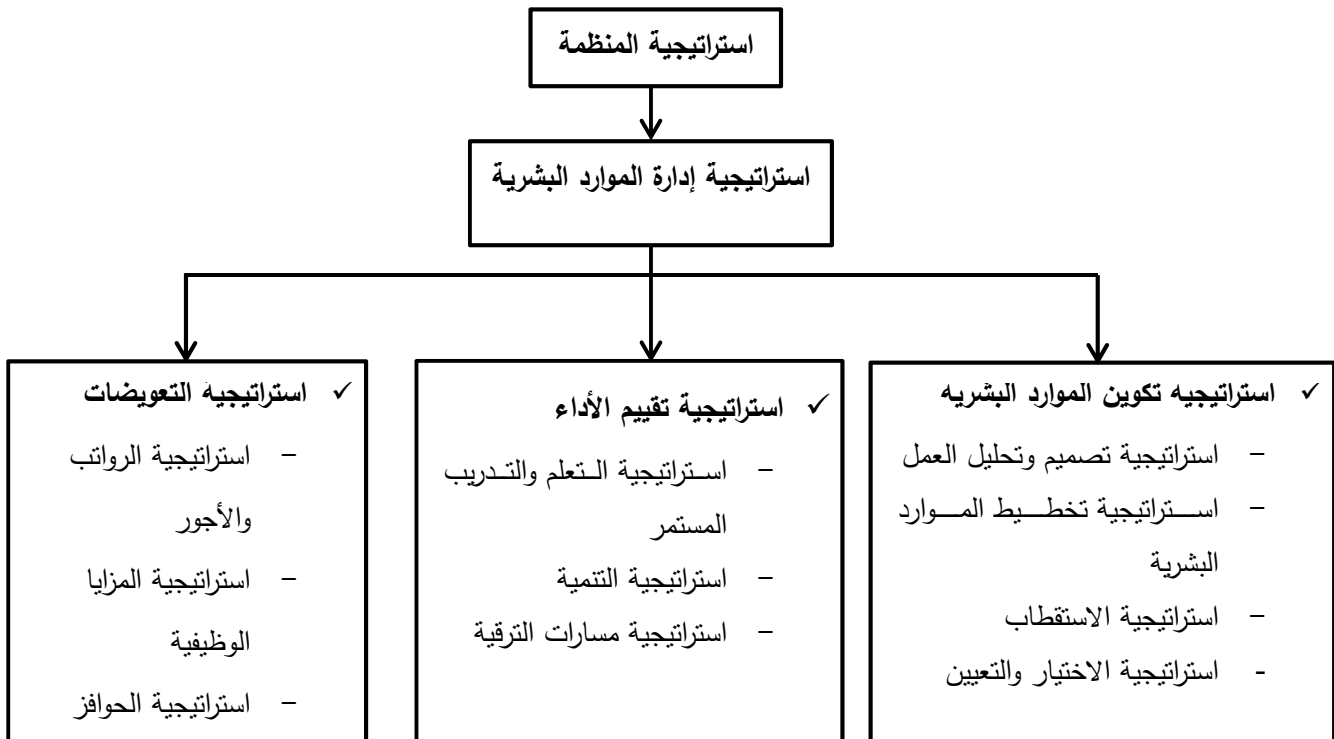
للأداء الاستراتيجي لا يمكن أن يكون بمعزل عن الإسهام الفعال للعاملين في

المنظمة، وبالأحرى أن دورهم في التنفيذ يعد حجر الأساس في نجاح الخطط

الاستراتيجية" (حمود والخرشة، 2007، ص.43)

5.3.6- متابعة وتقييم استراتيجية الموارد البشرية: المعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية

تقييم استراتيجية الموارد البشرية هو مدى إسهامها في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي، فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها، على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق. من خلال خلق رضا لدى الموارد البشرية في العمل، وتحقيق اندماجها في المنظمة، وولائها والتزامها (المبيضين والأكلمي، 2013، ص.98) "المراجعة والتقييم الدوري للخطة الاستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن المراجعة من شأنها أن تحقق من الانحرافات التي ترافق التنفيذ بغية الشروع باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة" (حمود والخرشة، 2007، ص.43)



الشكل رقم (04) استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب العزاوي وجواد (2010)

7. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1.7- استقطاب واختيار الموارد البشرية:

بعد أن تقوم المنظمات بتحديد توجهاتها الاستراتيجية، ووضع خطط الاستخدام التي تلبي هذه التوجهات فإنها تقوم بتحديد الوظائف والمهارات اللازمة لأدائها، ومن ثم توجيه الجهود نحو الحصول على العاملين الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة إذ ليس من المتوقع دائماً أن يأتي العاملون إلى المؤسسة بشكل عفوي، وإنما يتطلب ذلك قيام المنظمة ببذل جهود من شأنها أن تساعد في استقطاب وتعيين العاملين المؤهلين للعمل في الوظائف الشاغرة.

1.1.7- أهداف عملية الاستقطاب: يعتبر استقطاب الموارد البشرية بأنه مجموعة من

النشاطات الخاصة بالبحث عن مترشحين لملء الوظائف الشاغرة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والمدة المناسبين للمنظمة. وتكمن عملية الاستقطاب من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1- توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لملء الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.

2- الإسهام في عملية تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم ذلك بتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة.

3- تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.

4- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة.

5- إن القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفوة والمؤهلة من شأنه أن يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير

اللاحقة للتشغيل (حمود والخرشة، 2007، ص.91)

2.1.7- العوامل المؤثرة على الاستقطاب: إن الحصول على العاملين بالكم والنوع المطلوبين

يتوقف على الجهود التي تبذل عند القيام بوظيفة الاستقطاب، ولا تسفر هذه الجهود دائماً على الحصول على أفضل ما يمكن لوجود عدد من العوامل المؤثرة منها:

أ. سمعة المؤسسة: إن سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالباً ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء وذلك من حيث: الرواتب والأجور، الترقيات والتقدم المناسبة والسريعة في الوظيفة، الضمان الصحي والضمان الاجتماعي للعاملين، الموقع الملائم والمناسب، استمرارية العمل وعدم الفصل أو الطرد (حمود والخرشة، 2007، ص.92)

ب. حجم المؤسسة: "لا شك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها. فالمنظمة الكبيرة التي تستخدم مئة ألف عامل ستقوم بالتأكد بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مئة عامل فقط" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.102)

ج. جاذبية منصب العمل: "تتمتع بعض الوظائف بقدرتها على جذب المؤهلين لشغلها أكثر من غيرها وذلك لما تضيفه على شاغلها من تقدير واحترام لدى المجتمع والعاملين من جهة، وما تحتويه من مسؤولية، وإضفاء شعور بالإنجاز والتحدي، مع ما يحصل عليه شاغلها من مكافآت وأجور مجزية" (العزاوي وجواد، 2010، ص.153)

د. الاتجاهات الاجتماعية السائدة: "إن المجتمع وطبيعة للاتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعّال في عملية الاستقطاب، إذ أن المجتمع غالباً ما يشكل توجهاً إيجابياً نحو منظمة أو عمل ما ولأسباب عديدة أغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والأعراف السائدة في المجتمع" (حمود والخرشة، 2007، ص.93)

3.1.7- مصادر الحصول على الموارد البشرية: وتنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين:

• **أولاً: المصادر الداخلية:** يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. مما يستدعي الإعلان عن المناصب الشاغرة داخل المنظمة حتى يتمكن من تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها، وتتم هذه العملية داخل المؤسسات بإحدى الطرق التالية:

1- الترقية: تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط الترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منه، فإن عملية الاختيار لا بد من أن تركز على أسس موضوعية وعادلة، يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها (عبد الباسط عباس، 2011، ص.104)

2- النقل بين الوظائف: يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان إلى آخر، ويساهم هذا الأسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تتوافر لدى المصادر الخارجية الخبرات

المناسبة لإشغال هذه الوظائف، فعندها يتم الاعتماد على أسلوب إعادة توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة وفقاً للخبرات والمؤهلات المتاحة لديهم(حمود والخرشة،2007،ص.96)

3- الموظفين السابقين: "إن استقطاب الأفراد أو الموظفون السابقين قد يكون مصدراً داخلياً هاماً لسد الوظائف الشاغرة، فالمنظمة التي سبق لها وأن جربت أداء وإنتاجية الراغبين من الأفراد في العودة إلى العمل، قد تجد وفراً واضحاً في استخدام هذا المصدر"(نوري،2010،ص.183)

●**ثانياً: المصادر الخارجية:** قد يكون من الضرورة للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة المطلوبة، ومن بين أهم مصادر العرض الخارجي:

1- مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية. وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنشآت الباحثة عن طالبي العمل. فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب عن العمل(عبد الباسط عباس،2011،ص.106)

2- المؤسسات العلمية: "يقصد بالمؤسسات العلمية الكليات والمعاهد والمدارس الموجودة في المجتمع، إذ تقوم هذه المؤسسات بتخريج الآلاف من الطلبة الذين يحملون المؤهلات العلمية المتنوعة، بما يلبي حاجة منظمات المجتمع كافة في قطاعاته الاقتصادية المتنوعة العامة منها والخاصة، عليه تعد المؤسسات العلمية من المصادر المهمة لاستقطاب المؤهلين في شتى المستويات العلمية والتخصصات الإدارية والفنية"(العزاوي وجواد،2010،ص.159)

3- الإعلانات: "الإعلان من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمة

لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنشأة وقد

زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل

الاتصال الجماهيرية" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.106) ويرى حمود والخريشة

(2007) أن تتوفر شروط في الإعلان ومنها:

▪ أن يتم الاعلان في وسائل شائعة الانتشار بين جمهور الناس بحيث يمكن

وصوله إلى جميع الشرائح الاجتماعية ذات العلاقة بذلك.

▪ أن يتم توضيح تاريخ التقديم الطلبات والانتها من قبولها ونوع العمل وطبيعته

والمنظمة وإطار أعمالها ونشاطاتها المختلفة وغيرها من البيانات الضرورية

لذلك.

▪ ضرورة توفر الدقة والوضوح في صياغة الكلمات والعبارات المستخدمة في

الإعلان والابتعاد عن الأوصاف الشخصية وغير الموضوعية عند صياغة

الإعلان.

4.1.7- خطوات عملية الاختيار: "إن الاختيار يمثل جميع الأنشطة التي من خلالها تمكن

المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها والذين تتوفر لديهم

مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية والإنسانية وتتمثل المراحل

الأساسية للتوظيف في تحديد: ملمح المنصب، المهمة الموكلة، والمهارات الأساسية، ملمح

المرشح" (Khat,2009,p.95)

ويمكن تحديد خطوات الاختيار حسب حاروش (2011) في ما يلي:

▪ الاعلان عن المنصب شاغر لدى المنظمة.

- تلقي الطلبات والسير الذاتية.
 - تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
 - إجراء مقابلات مبدئية.
 - إجراء مقابلات تتفق مع طبيعة العمل.
 - إجراء المقابلات الرسمية.
 - القيام بعملية المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
 - القيام بعملية التوظيف وإجراء الفحص الطبي مع فترة تجربة.
 - إعداد العاملين، أي تعريفهم على العمل والزملاء وتدريبهم.
 - تثبيت وترسيم الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة
- بنجاح(حاروش، 2011، ص.50)

2.7- تكوين وتدريب الموارد البشرية: وقد استعمل مصطلح التكوين في بعض الأدبيات من طرف الباحثين، ومصطلح التدريب من طرف باحثين آخرين، وفي هذا الجزء سوف نذكر كلا المصطلحين باعتبارهم يمثلون نفس المفهوم.

1.2.7- مفهوم التدريب:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها وذلك عن طريق إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها لغرض إعداد الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة.

ويقصد بالتكوين "عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيماً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض

بالبطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية. كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي: تحديد الهدف، تحديد الوسائل، تحديد المنهج" (مسلم، 2007، ص.90) أو يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية" (الطائي والفضل، 2006، ص.271)

2.2.7- أهمية وأهداف التدريب: و يمكن باختصار إبراز أهمية التدريب حسب العزاوي

وجواد (2010) من خلال ما يلي:

1- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرائق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

2- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمكائن والمعدات، أدت إلى استنباط

أساليب وطرائق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة.

أ. أعمال البرمجة والتشغيل للحاسب الإلكتروني.

ب. أنشطة نظم المعلومات ومفاهيم السيبرنتك وتحليل النظم.

ج. أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.

د. أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.

هـ. أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.

و. أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.

3- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في

هيكل القوى العاملة على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمة.

4- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم. ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية(العزاوي وجواد،2010،ص.225)

ويرى عكاشة(1999) أن أهداف التدريب تقسم إلى:

1. أهداف مباشرة: وهي قصيرة المدى تتمثل في عملية التعديل الإيجابي في سلوك الأفراد والتي ترمي إلى إكسابهم:

أ. معارف ومهارات ومعلومات وخبرات تتقصمهم.

ب. أنماط سلوكية وعادات جديدة ملائمة.

ج. اتجاهات صالحة للعمل.

وذلك لرفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء، بحيث تتحقق فيه شروط الفاعلية بأقل مجهود (عكاشة،1999،ص.169)

2. أهداف طويلة المدى: وتتمثل في إعداد الأفراد الذين يتوفر فيهم الاستعداد لعملية الترقى والنمو

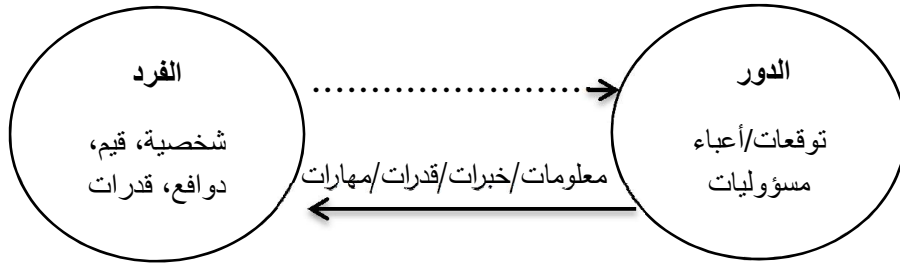
في العمل لتولي أعمال هامة، وتقسم الغايات الرئيسية للتكوين في ما يلي:

- الدعم الحالي، وهذا يعني توفير للعامل تمهين متعلق بصفة مباشرة مع عمله، ومنحه الفرصة لاكتساب مهارات مكملة لأدائه.

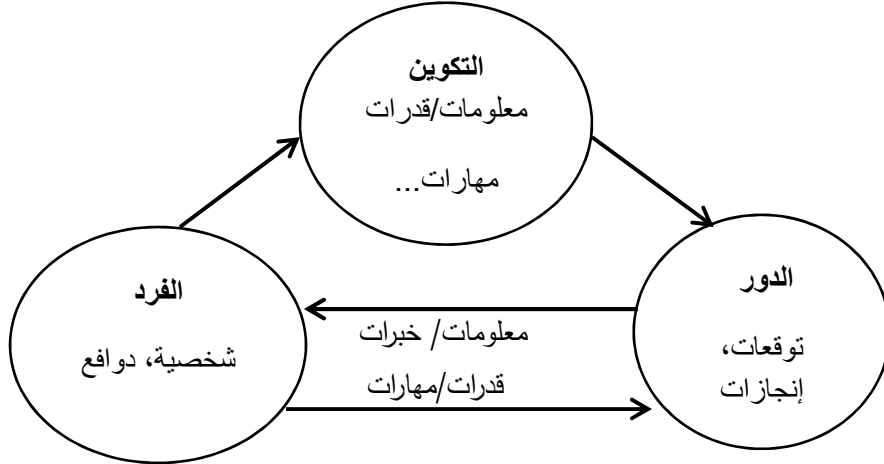
- التحضير للمستقبل، فالتكوين المستمر يحضّر المؤسسة وعمّالها للتأهب لمواجهة التطورات.

- مواكبة التحركات الفردية، فالعملات التكوينية مخصصة لتفضيل الإدماج والسماح بالترقية

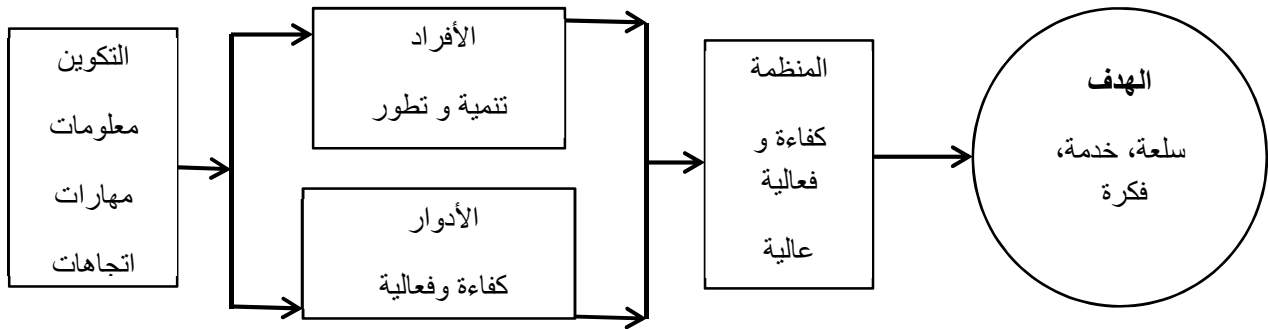
للعمال، حسب التنقل المهني.(Louche,2007,p.93)



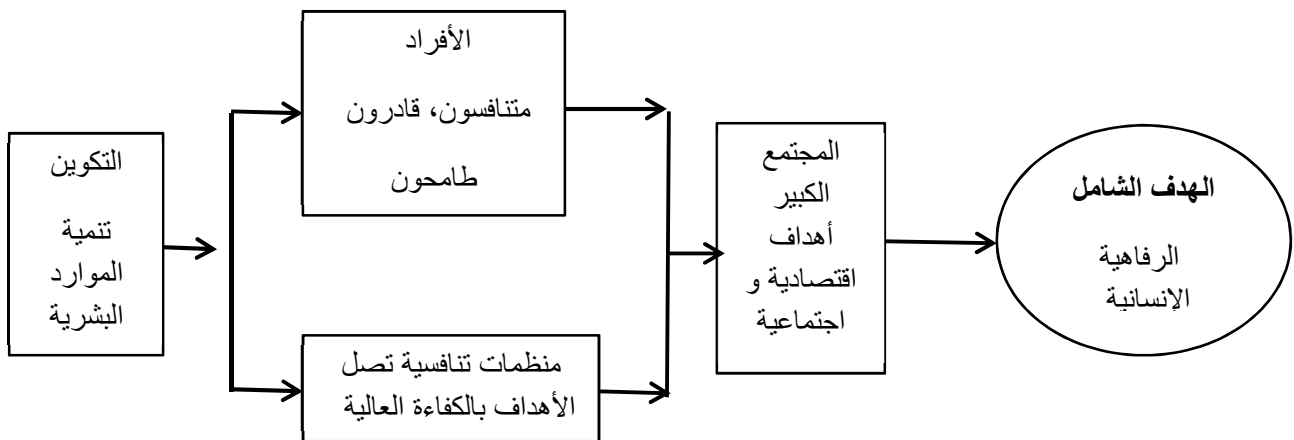
الشكل رقم (05) يبين التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه حسب العزاوي وجواد (2010)



الشكل رقم (06) يوضح تطوير الفرد والدور عن طريق التكوين حسب العزاوي وجواد (2010)



الشكل رقم (07) يوضح التكوين يرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة حسب العزاوي وجواد (2010)

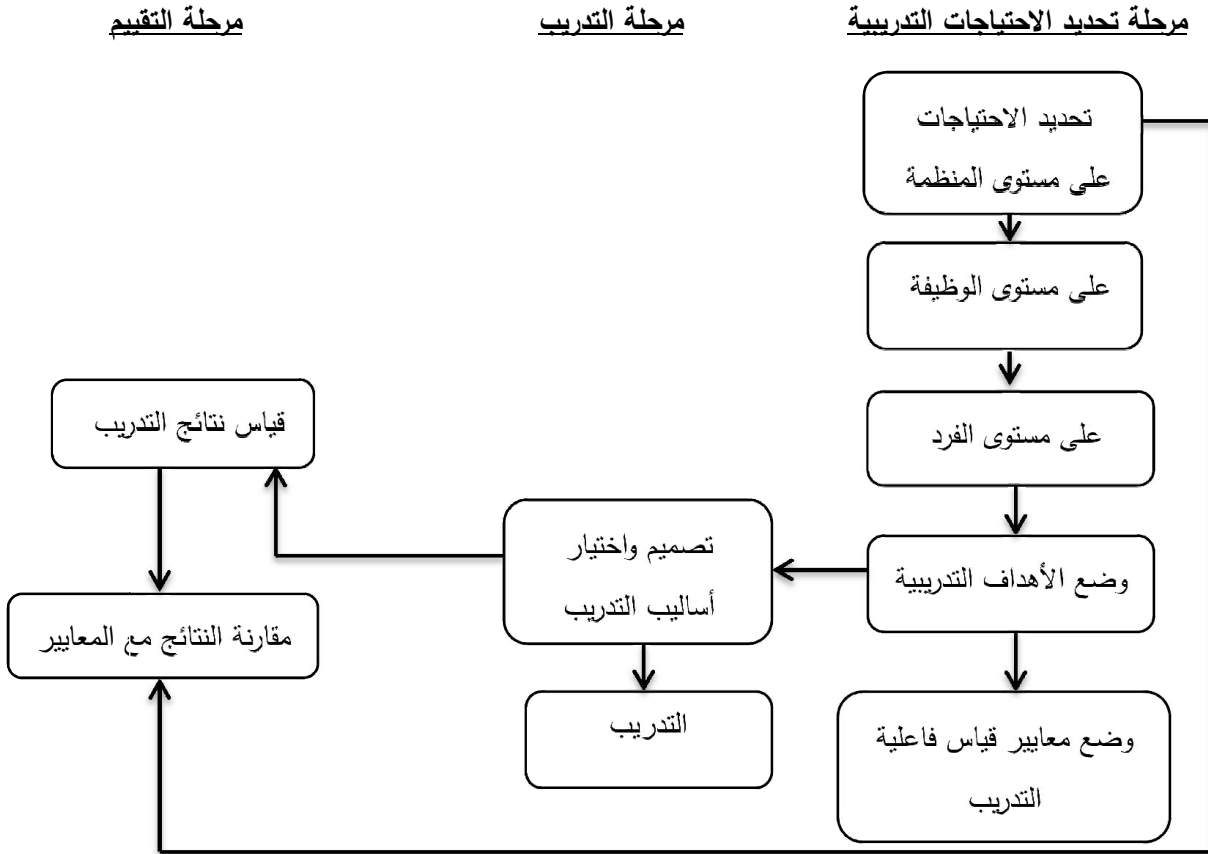


الشكل رقم (08) مساهمة التكوين في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة حسب

العزاوي وجواد (2010)

3.2.7- العملية التدريبية:

"يعتمد نجاح العملية التدريبية في المنظمات على مدى التخطيط الجيد قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله. ويجب أن ننظر إلى عملية التدريب كعملية متعددة الأوجه ومتماسكة وتكتمل بعضها بعضاً" (السالم وآخرون، 2009، ص.134)



الشكل رقم (09) يبين مراحل العملية التدريبية حسب سالم وآخرون (2009)

- أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

ويعرفها "باش" (2007) على أنها "مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها والنقص المراد تغطيته بين الوضعية الحالية والمتطلبات المستقبلية، المتعلقة بتغيير متوقع في السياق الشخصي أو المهني، والاحتياجات قابلة للرصد والتحديد والفارق قابل للقياس، وهي التي تساعد في صياغة محتوى البرنامج التكويني، ويكون تحديد الاحتياجات من طرف الفرد نفسه شرط ضروري في نجاح العملية التكوينية (Bach,2007,p.179) والحاجة للتكوين هي في الحقيقة تظهر من ثلاث مصادر واضحة،

"من خلال المخططات الموجهة للنشاط، وهذه المصادر تنتج عن مشاريع المؤسسة (منتوج جديد، تنظيم جديد، نجاح في الإنتاجية... الخ)، وتنتج عن توقعات واعية من قبل الأفراد، وتقع في تزامن مع منطق المؤسسة، ودافعية الأفراد، والبيداغوجية المنتهجة" (Peretti,2004,p.413)

- ثانياً: مرحلة التخطيط و التنفيذ

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي، مع التركيز على تحقيق أهداف البرنامج، وعلى المشاركة الإيجابية للمتدربين، وجمع الملاحظات الإيجابية والسلبية على البرنامج بملء استبسان خاص بالبرنامج التكويني، وتعني عملية تنفيذ التدريب، وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق. والفعاليات التي تتضمنها هذه المرحلة هي: حسب الطائي والفضل (2006) هي:

- 1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- 2- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.
- 3- تحديد أساليب التدريب.
- 4- تحديد وقت التدريب.
- 5- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي (الطائي والفضل، 2006، ص.305)

- ثالثاً: مرحلة تقييم التدريب

"ترجع أهمية تقييم التدريب كما يقول "برانلي" إلى جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعّالة المرتبطة باختيار وتبني وتعديل الأنشطة التدريبية المختلفة. وتقييم التدريب ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية معقدة ومستمرة سواء قبل أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي" (أبو النصر، 2008، ص.69)، "كما أنها مرحلة عملية تهدف لقياس الفارق الموجود بين النتائج الفعلية والأهداف المحددة سلفاً، وتحديد أسباب هذا الفرق، وهي جزء في تسيير مشروع التكوين ويعتمد على بطارية من الوسائل والمؤشرات، والتي تجمع في شكل آلية" (Bach,2007,p.181)

ويرى "ديمكوسكي" وآخرون (2009) أن هناك نموذجاً يتألف من أربعة مستويات لتقييم برامج التدريب في المؤسسات، وهذه المستويات هي:

- **رد الفعل:** قياس رد فعل الذين اشتركوا في برنامج التدريب اتجاهه.
- **التعلم:** مدى تغير اتجاهات وسلوكيات المشاركين، وتحسن مستواهم المعرفي وزيادة مهاراتهم نتيجة الالتحاق ببرنامج التدريب.
- **السلوك:** مدى تغير سلوك المشاركين نتيجة التحاقهم ببرنامج التدريب.
- **النتائج:** النتائج النهائية التي أثمر عنها التحاق المشاركين ببرنامج التدريب ("ديمكوسكي"، وآخرون، 2009، ص.214)

يمكن القول بأن التدريب أو التكوين يشيران إلى نفس المفهوم فهو يهدف إلى تنمية المهارات لدى العمال إنطلاقاً من احتياجات واقعية بهدف سد هذه الاحتياجات الفردية منها أو التنظيمية، والأهم أن عملية التكوين هي عملية مستمرة وتدوم مع استمرار تطور المسار المهني للعامل داخل المؤسسة.

3.7. تقييم أداء الموارد البشرية:

1.3.7- مفهوم وأهمية تقييم الأداء: يقصد بتقييم الأداء بأنه إصدار حكم على سلوك العامل من خلال إنجازهِ لوظائفهِ، وهذا الحكم يعبر تحت عدة أشكال، على شكل ملاحظة، أو على شكل جرد لنقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للوظيفة المنجزة، أو على شكل حصيلة مهنية بالمقارنة مع الأهداف المسطرة للفترة التي تسبق التقييم، وقد يكون التقييم فردي (أي يتم من طرف المسؤول المباشر للعامل) أو جماعي (من عدة مسؤولين وزملاء العمل) وتختلف الطرق المعتمدة في التقييم في المؤسسات فيمكن أن تتم بشكل كتابي أو شفهي (Guillot-Soulez, 2012, p.73)، ويمكن إبراز مجالات أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- **الترقية والنقل:** إذ تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين ومن ثم يتم ترقيةهم إلى وظائف أعلى، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- **تقييم المشرفين والمديرين:** تساعد العملية في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- **تعديل المرتبات والأجور:** تسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معين.
- **تقديم المشورة:** يشكل وسيلة لتقييم جوانب ضعف أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً، لذلك يعتبر من العوامل الأساسية للكشف عن الحاجات التدريبية ومن ثم تحديد أنواع البرامج التدريبية والتطوير اللازمين (الخفاجي والهيبي، 2009، ص.265)

2.3.7- خطوات تصميم البرنامج التقييمي: هناك عدد من الخطوات يجب اتباعها عند

القيام بتصميم برامج تقييم الأداء، وحسب حاروش (2011) تتمثل هذه الخطوات في ما يلي:

- 1- الأهداف: تحديد الهدف المراد الوصول عليه من خلال عملية التقييم.
- 2- المعايير: يقصد بها مستوى أداء محدد مسبقاً يمكن المقارنة به عند التقييم (قريب من المعيار، بعيد عنه)
- 3- العوامل التقييمية: وهي عدد من العوامل المعيارية التقييمية التي على أساسها نصل إلى أهداف البرنامج (لا تزيد عن 12 ولا تقل عن 7 معايير) منها:

- الحضور والمواظبة.

- المواعيد النهائية.

- التعاون مع زملاء العمل والمشرفين.
- تقبل الاقتراحات.
- إدارة الوقت.
- استخدام المعدات.
- وضع أولويات للمهام.
- جودة ودقة العمل.
- حل المشكلات.
- الإبداع والأصالة.
- الاتصال: الشفهي والمكتوب.
- المهارات الفنية والمهنية.

4- المقاييس: وهي الأداة أو وحدة القياس التي بواسطتها يحدد الأداء الفعلي ونعرف موقعه من المعيار.

5- تحديد الفئات: أي تحديد الفئات الخاضعة للتقييم، ثم تحديد المعايير والمقاييس

المناسبة (حاروش، 2011، ص.87)

3.3.7- طرق تقييم الأداء: يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة:

1.3.3.7- الطرق التقليدية لتقييم الأداء: وتتمثل أبرزها في الطرق التالية:

أ. **طريقة معايير العمل:** "يستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد ازاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد، ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير

مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل" (حمود والخرشة، 2007، ص.157)

ب. **طريقة التوزيع الإجباري:** "تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع أي فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم" (المبيضين والأكلبي، 2013، ص.161)

ج. **طريقة الترتيب التنازلي أو العام:** "بموجب هذه الطريقة يقوم المسؤول عن التقييم، بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من الأحسن متدرجاً إلى الأسوأ، في ضوء المستوى العام للأداء ويعطي لكل منهم تقدير أو درجة، كما أن هذه الطريقة يمكن أداؤها عن طريق تحديد الصفات الخاصة بكل وظيفة، وعلى مستوى كل صفة، ويقارن ما بين كل عامل وزملائه في العمل ويعطيه درجة أو تقدير، ثم يتم جمع الدرجات أو التقديرات التي حصل عليها العامل ثم يحدد ترتيبه العام" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.268)

2.3.3.7- الطرق الحديثة لتقييم الأداء: وتتمثل أهمها في ما يلي:

أ. **طريقة الأحداث الحرجة:** "والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أداءه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفايته، أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهة" (نوري، 2010، ص.350)

ب. **طريقة التقييم 360 درجة:** هو تقييم أداء الموظف عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمديرين والتقارير المباشرة والعملاء، وقد استخدم هذا الأسلوب بشكل موسع في الشركات الأمريكية في الأعوام العشرة الماضية. ويتيح هذا النوع من التقييم فرصة لمعرفة معلومات عن أداء الموظف من التقارير الرسمية وزملاء العمل والموظفين في الإدارات الأخرى والعملاء، ومن الفرد نفسه، وتكمن فائدة هذا التقييم أنه يجمع من الأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة بأداء الشخص ومن منظورات وزوايا مختلفة، لذلك فإن هذا التقييم تكون نتائجه أكثر صحة من التقييمات التقليدية المبنية على رأي المشرف فقط أو المدير بصورة انفرادية (حاروش، 2011، ص. 102)

ج. **طريقة الإدارة بالأهداف:** تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقويم الأداء من خلال استخدام النتائج كميّار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة (المبييضين والأكلبي، 2013، ص. 164) وعلى العموم فإن استخدام هذه الطريقة في التقييم، يقوم على أساس مجموعة من الخطوات وهي كالتالي:

- 1- تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصّل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة. أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.
- 2- تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.
- 3- مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

4- يتم تقييم الأداء وفقاً للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل

موظف من الموظفين (العزاوي وجواد، 2010، ص.381)

4.3.7. مدة تقييم الأداء: إن مدة التقييم تختلف من منظمة إلى أخرى وأحياناً من مجتمع

إلى آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي أما في المجتمع

الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة. بالإضافة لذلك

فإن حجم المنظمة وطبيعة أداءها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضاً من العوامل الأساسية المحددة

لسياسة التقييم المستهدفة، ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك

لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف أعلى (حمود

والخرشة، 2007، ص.168)

يرى الباحث أن المؤسسات دائماً إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية المحددة مسبقاً، وعلى

أساس مدى تحقق الأهداف تقييم المؤسسات والجماعات العمل داخلها، والأفراد المشكلين

للجماعات وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء الفردي من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة في تحقيق

أهدافها، وتقوم إدارة الموارد البشرية بهذه العملية بطريقة دورية ومستمرة بهدف الحصول على

تغذية راجعة توفر معلومات حول الأداء المنجز الفعلي ومقارنته بالأداء المطلوب أي الأهداف

المسطرة.

4.7- نظام الأجور والرواتب:

1.4.7- مفهوم وأهمية الأجور: تعرّف الأجور بأنها " جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات

والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، واستغلاله

لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف

المنظمة" (حاروش، 2011، ص.107)، أما مفهوم الرواتب فهو "يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت، أي تعويض العامل عن وضعيه نفسه بتصرف المنظمة لفترة معينة، شهر مثلاً، لذلك غالباً ما يستخدم المفهوم لتعويض الموظفين والذين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة وبغض النظر عما أنجزوا خلالها، المهم هو أن الخطوة الأولى في تصميم النظام هي تحديد أساس التعويض، وبالتالي فيما إذا سيكون نظاماً للأجور أو نظاماً للرواتب" (الطائي، الفضل والعبادي، 2006، ص.484)

وتتمثل أهمية برامج الأجور للمنظمات في النقاط التالية:

- تساعد على جذب أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين لتشغيل المنظمة.
- يساعد على تسهيل تحقيق مكانة تنافسية في تسويق المنتجات والخدمات، خاصة في المنظمات الربحية.
- ربط برنامج الأجور بالوقت والتكلفة، وكذلك بموارد المنظمة وأولوياتها الخاصة بالعاملين.
- يجب أن يكون البرنامج مقبولاً، ويحصل على موافقة الموظفين.
- يجب أن يلعب البرنامج دوراً إيجابياً في تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل طاقاتهم، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم.
- يجب أن يحصل البرنامج في القطاع الخاص على موافقة الجمهور ومن بينهم المساهمين والعملاء والحكومة والعامّة.
- يجب أن يعد البرنامج الموظفين بالفرصة لتحقيق طموحات معقولة داخل إطار من المساواة والعدالة (زاهر، 2011، ص.114)

2.4.7- أنظمة دفع الأجور: يشيع استخدام نظامان أساسيان للأجور نتطرق إليهما من خلال ما

يلي:

2.4.7.أ- نظام الأجر الزمني: "يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في

عمله، ولا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، ويعتبر هذا النظام شائعاً في الاستخدام لبساطته ويتم اللجوء

إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدات كمية مثل الأعمال الإدارية والهندسية

والاستشارية" (نوري، 2010، ص.218)

2.4.7.ب- نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي: "بموجب هذا النظام يتوقف أجر الفرد على

إنتاجيته وهو شائع حالياً في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة، على أن مدى ارتباط الأجر

بإنتاجية الفرد يختلف باختلاف احتساب أسلوب الأجر" (الخفاجي والهيبي، 2009، ص.257)

3.4.7- خطوات تصميم هيكل الأجور: وتتلخص الخطوات في ما يلي:

1- تحديد عدد فئات الوظائف.

2- تحديد معدل الأجر المقابل لكل فئة.

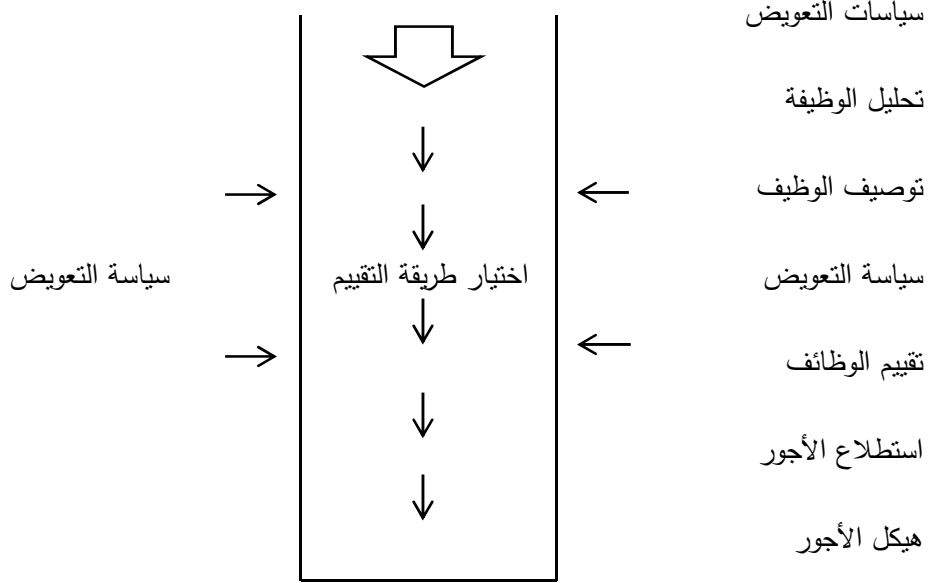
3- تعديل هيكل الأجور في شكله النهائي ليتناسب مع سياسة المنظمة

" كما يمكن أن يضاف للأجور بعض المزايا منها ما هو إجباري لوجود نص قانوني أو تشريعي ومنها

ما هو اختياري بحيث تقدمها المنظمة من تلقاء نفسها وتحمل تكاليفها، كما تعتبر التأمينات الاجتماعية

من عوامل التحفيز حيث تساهم المنظمة بقسط من المبلغ ويساهم العامل بقسط آخر وتختلف نسبة هذه

الأقساط من دولة إلى أخرى" (حاروش، 2011، ص.111)



الشكل رقم (10) يوضح تنمية هيكل الأجور حسب عبد الباسط عباس (2011)

والشكل السابق يبين أن سياسة الأجور هي نظام متكامل ينطلق من تحليل الوظيفة وتقييم الوظائف ثم استطلاع الأجر وبناء هيكل الأجور للوصول إلى نظام عادل للتعويض.

4.4.7- خصائص نظام الأجر الفعال: نعرض في ما يلي مجموعة من الخصائص

والمطلبات اللازمة لنجاح أي نظام للأجر في النقاط التالية:

- أن تكون طريقة الدفع مفهومة وبسيطة لدى العاملين بالمنظمة.
- يجب أن تكون هناك علاقة مباشرة بين أجر الأفراد وزيادة الإنتاج.
- دفع أجر العاملين بأسرع ما يمكن وضمن أوقات منتظمة ومعلومة.
- ضمان حد أدنى لأجر كل وظيفة بغض النظر على الإنتاج اليومي.
- أن يكون الفرق بين الدخل العادي والدخل الذي يحصل عليه الفرد في حالة حفزه على العمل واضحاً وكافياً، بحيث يشجع العامل على العمل بكفاءة عالية وعادة ما تقدر هذه النسبة ما بين 30% إلى 40% زيادة على الدخل العادي لكي تكون حافزاً للعاملين

(عبد الباسط عباس، 2011، ص.161)

5.4.7- الجانب التحفيزي للأجور: تأخذ الأجور تأثيراً مباشراً ليس فقط على مستوى

معيشتهم ولكن أيضاً على تقدير مكانتهم سواء داخل أو خارج الوظيفة. ولأن أجر أو راتب الموظف يمثل مكافأة يتلقاها مقابل إسهامه فهو يعتبر جوهرياً وفقاً لنظرية المساواة والعدالة. والأجر أو الراتب يجب أن يكون مساوٍ للإسهامات التي يؤديها الموظف، كذلك من الجوهري أن يكون راتب الموظف مساوٍ لما يتلقاه الموظفين الآخرين مقابل إسهاماتهم، إن الحجم النسبي لما يتلقاه الموظف في مقابل ما يتلقاه الآخرين على إسهاماتهم يمكن أن يكون له تأثير قوياً على أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي (زاهر، 2011، ص.116)

6.4.7- سرية وعلانية الدفع: بعض المنظمات تفضل الإبقاء على سرية المعلومات

الخاصة بالدفع، أي جعل الأجر وعلاواته وزيادته وحوافزه من الأمور التي لا يجب أن يطلع عليها إلا الموظف نفسه ورئيسه المباشر ومسؤول الأجور.

ومن الواضح الذين يناصرون الكتمان لديهم مبررات عديدة منها مثلاً أن ما يأخذه الفرد شيء خاص به وجزء من أسراره الخاصة ولا يجوز أن يطلع عليها الآخرون. وهم يرون أن كشف الأجور واستحقاقات العاملين سيثير نوعاً من الحسد والامتناع والغيرة بين العاملين. ولكن بالمقابل نجد أن بعض الشركات تفضل العلانية والإفصاح عن مرتبات أو تعويضات العاملين من أجل تقليل حالة المغالاة التي يطلقها بعض العاملين في تقدير ما يحصل عليه زملائهم في العمل. وكذلك من أجل خلق نوع من المنافسة بين العاملين، إذ أن بإمكانهم هم أيضاً الحصول على مثل هذه المرتبات أو التعويضات العالية أن عملوا بجد ونشاط لأن الأجر لا يعطى جزافاً وإنما هناك علاقة بين الأجر وما يبذله العاملون من جهد وما يقدموه من إبداعات تساهم في تطوير عمل المنظمة (صالح وسالم، 2009، ص.184)

من خلال ما ذكر سابقاً من وظائف الموارد البشرية يؤكد الباحث على أنها تهدف إلى تنمية المهارات وتقييم الأداء للوقوف على نقاط القوة والضعف في الأداء، وبالتالي فإن السلوكيات الإيجابية والأداءات الفعالة ينبغي تعزيزها والمحافظة عليها، وهذا لا يتم إلا بوضع نظام للأجور والحوافز فعال في تحقيق هذا الهدف، فتعزيز السلوكيات الفعالية يؤدي إلى تبنيها من طرف العاملين والحد من الظواهر السلبية كالتسرب المهني، لدى على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب المحفزة للأداء لوضع نظام الأجور فعال مع مراعاة الصحة المالية للمؤسسة طبعاً.

5.7- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

1.5.7- مفهوم المسار الوظيفي: نستطيع تناول المسار الوظيفي على مستويين، على

مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة أمّا المسار الوظيفي على مستوى الفرد هو:

- مجموعة الخبرات والأنشطة المرتبطة بالأعمال التي يؤديها الأفراد خلال حياتهم الوظيفية.

- هو تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها خلال حياته الوظيفية.

- هو عملية تحديد الفرد لأهدافه واحتياجاته وقيمة وظائفه المفضلة وقدراته

الذاتية (صالح والسالم، 2009، ص.210)

وقد تعددت واختلفت التعاريف الخاصة بالمسار الوظيفي على مستوى المنظمة، ويمكن أن يتم

تعريفه على أنه "المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها

موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية

من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي

الأفقي" (السيد، 2010، ص.170) كما يعرف على أنه "الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في

المنظمة وتساعده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة" (السالم، 2009، ص.212)

2.5.7- أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: إن هناك الكثير من الأسباب التي تدفع

المنظمة للاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونموه للموظفين، ومنها الأسباب التالية:

- تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على، والاحتفاظ بالعناصر البشرية الماهرة والطموحة.

- إن المنظمات تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي تكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر.

- تساعد برامج تخطيط التطوير الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

- زيادة إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.

- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطوير الوظيفي وإتاحة الفرصة للتقدم سنقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة، وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم

للمنظمة(صالح والسالم، 2009، ص.211)

يمكن القول بأن "المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من فرص للترقية والتقدم الوظيفي، هي وسيلة محفزة تستخدم من أجل تحقيق طموحات الموارد البشرية في العمل بوجه عام، فالجميع سيسعى

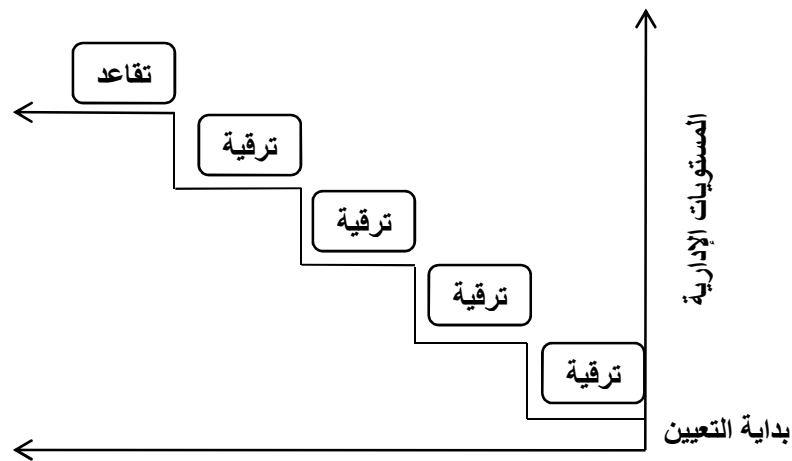
بجد ونشاط ليحصل على ترقية للتقدم نحو الأعلى في المسارات التي تتيحها المنظمة لهم" (عقيلي، 2009، ص.547)

3.5.7- أنواع المسارات الوظيفية:

يمكن تحديد ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية التي تنعكس في الوقت نفسه تطور تعامل الإدارة مع المستقبل المهني للعاملين:

3.5.7أ- المسار التقليدي: يمثل المسار التقليدي حركة انتقال عمودية تصاعدية من

وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية. على أن تكون التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها. ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي وظائف من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط الموضوعي في المسار الواحد. وبالرغم من وضوح وسهولة فهمه من قبل العاملين لكن يعاب عليه أنه ضيق ومحدود وعديم المرونة (السالم، 2009، ص.215)



الشكل رقم (11) يوضح المسار التقليدي (العمودي) للمهن حسب السالم (2009)

3.5.7.ب- المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفية في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري، وهذا لغاية إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد، مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى (عقيلي، 2009، ص. 551)

3.5.7.ج- مسار الإنجاز: ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن لينتقل لوظيفية أخرى، فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة. إذ كلما زادت نجاحاته وإنجازاته، ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد (السيد، 2010، ص. 170)

4.5.7- مراحل تخطيط المسار الوظيفي: وقد يمكن إيجازها في المراحل التالية:

- تحديد مجال المسارات في ما إذا كانت فنية، أم إدارية، أم فنية وإدارية بآن واحد.
- تحديد نوع المسارات فيما إذا كانت تقليدية أم شبكية، أم قائمة على أساس الإنجاز.
- تحديد عدد المسارات التنظيمية التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي.
- تحديد الوظائف التي تقع على كل مسار تنظيمي.
- تحديد متطلبات شغل أو أداء كل وظيفة من الوظائف الواقعة على المسارات التنظيمية، والتي يجب توفرها فيمن سوف يشغلها، ويكون ذلك من خلال نتائج تحليل وتوصيف العمل.

- إعلان المسارات التنظيمية ووظائفها ومتطلبات شغلها على جميع العاملين في المنظمة، ومنذ بداية تعيينهم فيها، ليعرفوا ويؤمنوا بها، وليكون لديهم رؤية عن المستقبل الوظيفي في المنظمة التي يعملون فيها، وهنا لا يتطلب الإعلان فحسب، بل شرح متطلبات الوصول إلى نهاية المسارات التنظيمية(عقيلي،2009،ص.553)

3.5.7- دورة حياة الموظف في المنظمة: هناك أربع مراحل للحياة الوظيفية يمكن تعميمها على جميع الموظفين خلال سنوات حياتهم في المنظمة بغض النظر عن العمل الذي يمارسونه. وهي كالتالي:

- **مرحلة الدخول للوظيفة:** هي مرحلة بداية الدخول إلى المنظمة والعمل فيها بوظيفة معينة. ويتراوح عمر الفرد عند دخوله هذه المرحلة بين (18-25) سنة. ويحتاج الموظف في هذه المرحلة من يقف إلى جانبه ويوجهه، كما يحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل. ويحتاج أيضاً للإحساس بالأمان الوظيفي. ومن أجل ذلك يتوقع من رئيسه أن يكون صديقاً ومستشاراً له يوجهه التوجيه السليم ويساعده عند حصول مشكلة معينة(السالم،2009،ص.216)

- **مرحلة النمو:** يستطيع الموظف بعد فترة العمل الأولية اكتساب المهارات والخبرات وتكوين الاتجاهات المطلوبة نحو العمل والعاملين وتحقيق الأداء بالمعايير المعتمدة وتدريب وتأهيل نفسه للترقية عبر السلم الوظيفي في المنظمة والتنقل عبر الوظائف أو سلسلة الوظائف ضمن اختصاصه(باحث، مساعد محاسب، محاسب، رئيس قسم محاسبة، مدير إدارة) وتمتد هذه المرحلة من سنتين إلى خمس سنوات(الطائي وآخرون،2006،ص.484)

- **مرحلة المحافظة على المكاسب:** وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها الموظف، وقد يزيد الفرد من تقدمه خلال هذه المرحلة، أو قد تقل مقدرته على العطاء مع محاولة الثبات في الوظيفة. ولكن غالباً ما يفقد المرونة الوظيفية. وأسباب ذلك كثيرة منها

شخصية أو عائلية، أو لندرة الحصول على فرص بديلة. وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته وأشبع غالبية حاجاته المالية والاجتماعية، ويحاول الموظف في هذه المرحلة تكوين جيل ثاني من المساعدين (صالح والسالم، 2009، ص.214)

- **مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، التي من المفروض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي. ويكون الموظف خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة، وقد أسمىنا هذه الفترة سابقاً بفترة الركود، التي يبدأ الموظف فيها بالتراجع التدريجي، حيث لا يعود بإمكانه ممارسة مهام وتحمل مسؤوليات تلك المرحلة. وفي فترة التراجع يتوجب تخفيف حجم عمل الموظف ومسؤولياته، ويركز على الاستفادة منه في مجال الوظيفة الاستشارية وتقديم النصح والمشورة من خلال خبرته الماضية والطويلة (عقيلي، 2009، ص.560)

الجدول رقم (01) يمثل المراحل الأربعة المكونة للمسار الوظيفي حسب السالم (2009)

مراحل المسار الوظيفي في				
المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	الخصائص
الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل. الاستعداد لقبول التوجيهات.	الاعتماد على النفس في تطوير العمل وتحسين القدرات.	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين عن طريق التدريب.	يشارك الآخرين تجاربه	النشاطات الوظيفية
الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	الاعتماد على النفس في الحصول على المنافع.	الاعتماد على الآخرين في إشباع الحاجات الذاتية.	لعب أدوار لممارسة بعض الهوايات خارج مكان العمل.	المتطلبات النفسية
الأمن الوظيفي.	الإنجاز والاستقلالية.	احترام النفس.	تأكيد الذات.	أهم الاحتياجات

- خلاصة:

من خلال عرض لهذا الفصل، نستخلص بأن موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين نظراً لأهمية الوظيفة المناطة بها، ومن أهمها تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، ولذلك من الضروري الاهتمام بهذه الوظيفة وتنمية مهارات القائمين عليها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسة، فالاهتمام بأداء الموارد البشرية يؤدي إلى التزامهم نحو المؤسسة والرفع من الروح المعنوية لديهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء الجماعي وبالتالي تحقيق وفورات اقتصادية تضمن للمنظمة الاستمرارية والربح الدائم، أما في ما يخص الفصل التالي فيحتوي مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

الفصل الثالث

المسؤولية الاجتماعية

للمنظمات

- تمهيد:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم المواضيع التي برزت في الوقت الحاضر، وتكمن أهميتها بالنسبة للمؤسسات في أنها تعتبر معيار من معايير تحقيق الميزة التنافسية، لذا تعمل المؤسسات على دمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية في استراتيجيتها، و لهذا سنشير في هذا الفصل على نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم الإشارة إلى أهم مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مروراً بأهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم توضيح أهم أبعادها، وصولاً إلى مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية، ثم مبادئها وعناصرها، وفي الأخير نشير إلى معوقات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

1. نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

تشير فكرة المسؤولية الاجتماعية إلى أنه تقع على المنظمة مسؤولية اتجاه مجتمعها، والتي تمتد إلى ما هو أبعد من تحقيق الأرباح، وأن آثار القرار الاستراتيجي تمتد إلى خارج المنظمة، كما أن الخطة الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا يجب أن تعكس مسؤولية المنظمة تجاه البيئة الخارجية(جردات وأبو الحمام،2013،ص.21)

ويشير بعض المهتمين إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد بدأ بالظهور عندما قامت بعض المنظمات بتحسين ظروف العمل الداخلية وتحسين حياة العاملين وزيادة أجورهم وتوفير الرعاية الطبية لعوائلهم وغيرها من الممارسات(جردات وأبو الحمام،2013،ص.21)

ويعزو البعض انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصيغته الجديدة إلى الفكرة التي نادى بها الأمين العام للأمم المتحدة في مؤتمر "ديفوس" في يناير 1999، فحوها أن تتبنى شركات القطاع

الخاص والعام دوراً في المسؤولية الاجتماعية وتوجيه قوى الأسواق من أجل دعم المثل العليا على هدي مبادئ ثلاثة هي:

1. الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عام 1948.

2. إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل الصادر عن منظمة العمل الدولية في عام 1998م

3. إعلان ريودي جانيرو حول البيئة الصادر عن المؤتمر قمة الأرض عام 1991م

تلك المبادئ أو الصكوك الثلاثة كما سميت، كلها تنادي إعلاء القيمة الأخلاقية والإنسانية والبيئية لجعل الحياة أكثر إنسانية وأكثر سعادة (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.22)

وقد لخص فلاق (2013) تطور مفاهيم المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاث مفاهيم وهي :

أ. **المفهوم الكلاسيكي:** يستند على أفكار الاقتصادي الشهير آدم سميث القائمة على مبدأ "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع" باعتبار الربح الهدف الأول والأخير للمؤسسة وهو منفعة المجتمع، ويشير العالم ميلتون فريدمان بقوله "هناك شيء واحد لا غيره في منظمات الأعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في إنجاز أعمالها"، إلا أن كافة المنظمات تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمنظمة.

ب. **المفهوم الإداري:** حيث يشير الاقتصادي سامويلسون " أن منظمات الأعمال الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام

عمل ما هو أفضل"، فمع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمنظمات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والأهداف التي تطمح المنظمة الوصول إليها، فتبلورت الأفكار وظهر مفهوم جديد أكثر بعداً وعمقاً يقوم على فكرة أن المنظمة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحية... الخ، وما عزز المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية مجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي بوصفها المفهوم كونه "يمثل علاقة المنظمة بالزبائن والمجتمع ككل".

ج. المفهوم البيئي: فبعد أن أدرك المسيرين أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المنظمة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، ظهر مفهوم جديد سمي بـ "المفهوم البيئي" أو "نموذج البيئة الاجتماعية"، حيث اعتبر المفهوم الأكثر حداثة وارتباطاً بالبيئة، وما ميز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات التي أجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة كل من "جالبرت ونادر" على مجموعة من المنظمات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع، وبها وصلا إلى استنتاج مفاده: "عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة"، بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع من أولويات المنظمة وفوق أي اعتبار ذاتي، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيةها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع.

وفيما يتعلق بتطور اهتمام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية فإن نجم عبود (2006) قد ذكر ثلاث

مراحل لهذا التطور والذي تعبر عنه اتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية كالآتي:

- أولاً: مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800-1920

وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، وأن النقود والثروة الأكثر أهمية.

- ثانياً: مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات

وفيها فإن المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، فإن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضاً.

- ثالثاً: مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر:

وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتنورة لشركات الأعمال ومصالح المساهمين والمجتمع ككل (عبود، 2006، ص. 201)

وحسب سكاك فإن إحدى الدراسات أجريت سنة 1976 بالولايات المتحدة الأمريكية توضح أن 90% من الشركات الكبرى تعين مدير مسؤول أو لجنة خاصة تتكفل بنشاط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في حين أن الاهتمام بهذا النشاط قبل سنة 1965 لم يتعد نسبة 20% (سكاك، 2011، ص. 200)

والجدول التالي يوضح الانتقال التاريخي من مرحلة إلى أخرى وفق التطور التاريخي، ففي المرحلة الأولى كانت المصلحة الذاتية الصرفة للمالكين هي قلب الأعمال والذي يتم التعبير عنه بتعظيم الأرباح، لتظهر مصالح الجهات الداخلية في شركات الأعمال وبشكل خاص المصلحة الذاتية للإدارة إلى جانب مصلحة المالكين، وكانت المرحلة الأخيرة هي مرحلة التنبيه لمطالب أصحاب المصلحة التي لا تقل أهمية من المالكين أو حملة الأسهم ليظهر مفهوم المصلحة الذاتية التي تزاعي المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، ومع هذا التطور فإن شركات الأعمال لم تعمل بطوعية واستجابة إيجابية لمسؤوليتها الاجتماعية وإنما كانت تتعامل مع هذه المسؤولية بأشكال وأنماط عديدة.

الجدول رقم (02) يوضح المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية

حسب نجم عبود (2006)

الاتجاهات	المرحلة (1) إدارة تعظيم الأرباح 1800-1920	المرحلة (2) إدارة الوصاية من أواخر العشرينيات إلى بداية الستينيات	المرحلة (3) إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينيات إلى الوقت الحاضر
1. التوجه	- المصلحة الذاتية الصرفة	- المصلحة الذاتية - مصالح المساهمين	- المصلحة الذاتية المتتورة - مصالح المساهمين - مصلحة المجتمع
2. القيم الاقتصادية	- ما هو جيد لي جيد لبلدي - أقصى الأرباح - النقود والثروة أكثر أهمية - دع المشتري يحترس - العمل سلعة تبايع وتشتري - مساءلة الإدارة من قبل الملكين	- ما هو جيد للمنظمات جيد لبلدنا - الربح الملائم - النقود مهمة ولكن الافراد مهمون أيضا - دعنا لا نغش الزبون - للعمل حقوق محددة يجب الاعتراف بها - مساءلة الإدارة من قبل المالكين، الزبائن، العاملين، الموردين، والمساهمين	- ما هو جيد لمجتمعنا جيد لبلدنا - الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود - دع البائع يحترس - كرامة العامل يجب أن تحترم - مساءلة الإدارة من قبل المالكين، المساهمين والمجتمع.
3. القيم التكنولوجية	- التكنولوجيا مهمة جداً	- التكنولوجيا مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضاً	- الأفراد أكثر أهمية من التكنولوجيا
4. القيم الاجتماعية	- مشكلات العاملين يجب تركها في البيت - أنا فرد صارم أدير أعمال كما أشاء - جماعات الأقلية أدنى من البيض ويجب أن تعامل حسب ذلك	- نعترف أن للعاملين حاجات أبعد من الحاجات الاقتصادية أنا فردي ولكن أعترف بقيمة مشاركة الجماعة جماعات الأقلية لهم موقعهم في المجتمع وإن موقعهم أدنى مني	- إننا نستخدم الفرد كوحدة كلية مشاركة الجماعة أساسية لنجاحنا إنهم مثلي ومثلك
5. القيم السياسية	البيئة الطبيعية تسيطر على قدر الناس	الناس يمكنهم أن يتحكم وتعالج البيئة	المحافظة على البيئة من أجل نوعية الحياة
6. القيم الجمالية	القيم الجمالية؟ ما هي؟	القيم الجمالية جيدة، ولكن ليس لنا	إننا نحافظ على قيمنا الجمالية من جانبنا.

ويشير الباحث إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطور ومر بعدة مراحل اختلفت فيها اتجاهات

المديرين نحوها، فاختلقت الاتجاهات باختلاف المرحلة من المصلحة الذاتية في مرحلة تعظيم الربح

مروراً بالمصلحة الذاتية ومصالح المساهمين، وصولاً إلى مصلحة المجتمع، كما أن القيم الاقتصادية

التي تؤسس من أجلها المنظمات، تعدت إلى قيم تكنولوجية واجتماعية وسياسية وقيم جمالية أيضاً، فكل مرحلة أثرت على توجه المديرين وأهدافهم وبالتالي فرضت على المنظمات التكيف مع متطلبات العصر الذي مثلته كل مرحلة وكانت لها خصوصياتها.

2. مفاهيم المسؤولية الاجتماعية:

يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الإشارة إلى أنه عند قيام المنظمات بتقييم القرارات من الوجهة الأخلاقية فإنه يتعين أن يكون هناك تسليم باتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع ككل وتنمية وتطوير البيئة.

وعرفها الخالدي بأنها: "الالتزام نحو الجمهور العام والمجموعات ذات الاهتمامات المميزة بعمل المنظمة كالعاملين، والمساهمين، والموردين، والموزعين، وغيرهم، بما يحقق توقعاتهم من وجود المنظمة، ولهذا فإنها تتبع من نشاطات المنظمة التي تؤثر على المجتمع من الناحية الاجتماعية بدرجة أكبر من النشاطات العادية للمنظمة، ولا يعني ذلك بالضرورة إهمال الربحية". وتعرف المسؤولية الاجتماعية وفقاً للساقي وعبد الناصر بأنها: "القرارات والتشريعات التي تحدد مصالح ومتطلبات المنظمات بمختلف أنواعها ضمن المجتمع الواحد من خلال مدى تفاعلها وقيامها بمسؤوليتها الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية" (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.28)

وعرف الخضر المسؤولية الاجتماعية بأنها: "عملية تحقيق التوازن بين أطراف متعددة لها مصالح مشتركة أو متقاطعة، وهم الشركاء وأصحاب الأسهم، والمجتمع المحلي المحيط، والمستهلكون لخدمات أو منتجات الشركة"، أما البكري فعرفها بأنها: "عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءاً من استراتيجياتها" (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.29)

وقدم الغالبي والعامري تعريفاً إجرائياً للمسؤولية الاجتماعية مفاده أن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا واجب والتزام من جانب منظمات الأعمال اتجاه المجتمع بشرائحه المختلفة آخذة بنظر الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام المنصوص عليها قانونياً (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.29)

كما عرفتھا المفوضية الأوروبية (European Commission) بأنها: "عملية توحيد الاعتبارات والاهتمامات البيئية والاجتماعية للشركات مع أنشطتها وعملياتها وفعاليتها وتفاعلها مع ذوي المصلحة على أساس طوعي". وعرفها البنك الدولي بأنها: "تعهدات الشركات للمساهمة في تنمية اقتصادية مستدامة لتحسين مستوى المعيشة بما يجعلها جيدة للتنمية وذلك من خلال العمل مع العاملين في تلك الشركات، وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع الوطني ككل" (مزنة، 2015، ص.34)

وعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها: "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل" (غضبان، 2015، ص.136)

ووفقاً لمنظمة الأيزو (ISO) فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعبر عن مسؤوليتها اتجاه تأثير القرارات والأنشطة التي تقوم بها على البيئة والمجتمع والتي تنعكس في سلوك خلقي وشفاف يؤدي إلى التنمية المستدامة بما فيها صحة ورفاهية المجتمع، الأخذ بعين الاعتبار ما تتوقعه المجموعات الضاغطة، احترام القوانين مع مراعاة المعايير الدولية وجعلها ضمن ثقافة المنظمة وعلاقتها (العابد، 2014، ص.92)

أما البنك الدولي فيعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي، بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة" (غضبان، 2015، ص.137)

ويمكن النظر إليها على أساس ما تحققه من سمعة جيدة للمنظمة، إذ تعتبر عبارة عن تعبير عن قيم وفلسفة القيادة الإدارية للمنظمات في التزامها بالعمل لتحقيق أهداف وتوقعات كل أصحاب العلاقة، بما يحقق توازن مصالحهم ويعكس الثقة المتبادلة بين المنظمة والمجتمع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (نوري ودهام، 2015، ص.158)

إذا يتبين مما سبق أن المسؤولية الاجتماعية هي قرار طوعي تتخذه الشركات بهدف الإسهام في بناء مجتمع أفضل وبيئة أنظف، وهي مفهوم تنتهجه الشركات بشكل طوعي بدمج اهتماماتها الاجتماعية والبيئية في أعمالها وفي تعاملها مع أصحاب المصالح.

ويمكن النظر إلى المسؤولية الاجتماعية حسب العتيبي (2005) من زاويتين:

أ. المسؤولية الاجتماعية الرسمية: وهي الأعباء والالتزامات التي تفرضها الحكومة على شكل قوانين وأنظمة وتعليمات والتي يؤدي عدم الالتزام بها إلى الملاحقة القانونية والتعرض للعقاب وحتى الحرمان من ممارسة المصلحة الذاتية موضوع عدم الامتثال أ، التجاوز.

ب. المسؤولية الاجتماعية الأدبية: وتمثل هذه المسؤولية السلوك والالتزامات التي يتوقعها المجتمع من الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين أثناء ممارستهم لمصالحهم الذاتية، ويترتب على هذا التوقع، قبول أو رفض هؤلاء الأشخاص وقد يصل الرفض في بعض الأحيان إلى المتابعة

القانونية، وتحدد الأعراف والتقاليد والعادات والقيم الاجتماعية طبيعة هذه المسؤولية(العتيبي،2005،ص ص.250-251)

أما سكاك (2011) فيميز بين اتجاهين رئيسين لتحديد مفهومها وهما:

- **الاتجاه الأول:** يرى بأن معيار التفرقة بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية هو مدى وجود إلزام قانوني للقيام بالنشاط، وطبقاً لذلك فإن الأنشطة الاجتماعية هي التي تقوم بها المؤسسة اختياريًا، أي أن النشاط الاجتماعي يبدأ عندما ينتهي الإلزام القانوني.

- **الاتجاه الثاني:** يرى بأن الأنشطة الاجتماعية لا تقتصر على تلك الأنشطة الاختيارية لكن تشمل كل الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي بغض النظر ما إذا كانت المؤسسة ملزمة قانونياً بها أم لا(سكاك،2011،ص.201)

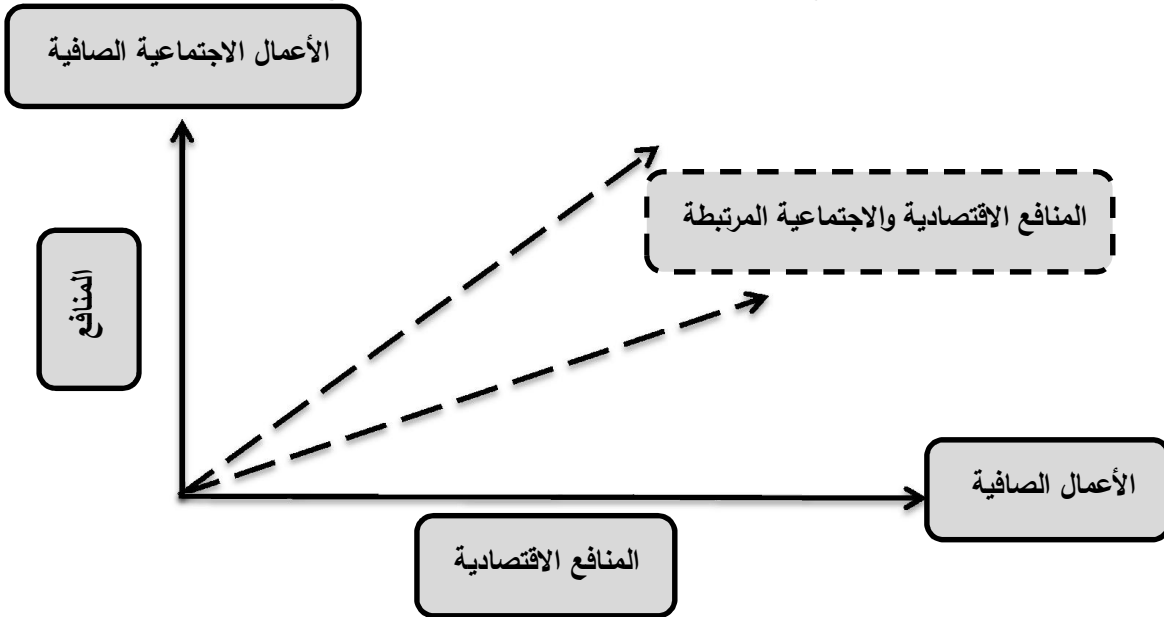
أما سعد الله وسعد(2012) يشير إلى تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها عبارة عن سلسلة من التأثيرات المتتالية والمتبادلة بين المنظمة والمجتمع ويتم توضيح هذا كما يلي:

1. المسؤولية الاجتماعية كالتزام اجتماعي: هذا المدخل أو الرأي يرى أن المنظمة هي سلوك مسؤول اجتماعيا عندما تسعى للربح فقط وضمن قيود القانون لأن المجتمع يدعم أعمال الشركة السلوك القانوني في تتبع الأرباح سلوكه مسؤول اجتماعياً، وهذا الرأي يرتبط بالاقتصادي "ميلون فريدمان" (Milon Friedman) اعتقاداً بأن المجتمع يتبع هدفين : انتاج منتجات وخدمات وأرباح منافسة مشروعة من دون خداع واحتيال.

2. المسؤولية الاجتماعية كتفاعل اجتماعي: تشمل الأفعال الطوعية فقط. التفاعل الاجتماعي يحدد على وفق الأفعال التي تتجاوز المتطلبات القانونية بوصفها مسؤولية اجتماعياً، مثل الاتحادات، حملة الأسهم، الناشطون الاجتماعيون، المستهلكون.

3. المسؤولية الاجتماعية كاستجابة اجتماعية: السلوكيات المسؤولة اجتماعياً توقعية أو وقائية أكثر منها تفاعلية و مجردة. فمصطلح الاستجابة الاجتماعية شاع استخدامه في السنوات الأخيرة للإشارة إلى الأفعال التي تتجاوز الالتزام الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي ومميزات السلوك الاجتماعي المستجيب تشمل تبني مواقف حول قضايا عامة، والاعتماد إرادياً على أفعال أية مجموعة، وتوقع احتياجات مستقبلية للمجتمع والتحرك باتجاه إيفائها والاتصال مع الحكومة حول التشريع الموجود الكافي والمرغوب فيه اجتماعياً والمنظمة المستجيبة اجتماعياً تبحث بشكل فعال عن حلول لمشاكل اجتماعية -المدراء يطبقون مهارات ومصادر مشتركة على كل مشكلة- مثل اسكان متهدم، تشكيل شباب في مدارس محلية، إيجاد فرص عمل صغيرة، فسلوك كهذا يعكس المعنى الصحيح للمسؤولية الاجتماعية عن تبني استجابة اجتماعية(سعد الله وسعد2012،ص9)

ويرى هشام يوسف وعبد الدائم (2017،ص.290) أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتمثل في طريقة متوازنة بين الأهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (12) يوضح مفهوم المسؤولية الاجتماعية حسب هشام يوسف وعبد الدائم (2017)

يؤكد الباحث من خلال ما سبق ذكره تعدد مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وهذا يدل على اهتمام الباحثين بهذا المفهوم الحديث، وركزت مختلف المفاهيم على أنها قيم وفلسفة القيادة الإدارية للمنظمات في التزامها بالعمل لتحقيق أهداف وتوقعات كل أصحاب المصلحة من مساهمين وعمال وزبائن بالإضافة إلى الالتزام نحو المجتمع والبيئة الخارجية من خلال الاهتمام بالتنمية المستدامة، والتنمية الاجتماعية.

3. أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية:

هناك العديد من الأسباب التي ساهمت في تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من طرف حكومات بعض الدول ومن طرف المؤسسات ذاتها بحيث لخصها سكاك (2011) فيما يلي:

- ظهور مجموعات الضغط التي تنادي بالاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها وتتدخل في عمل المؤسسات التي تضر بها ويلزمها على تلافي ذلك والإسهام في إيجاد الحلول لها من خلال البحث وتقديم المساهمات المالية؛
- تجنب الضغط الحكومي في قرارات المؤسسة، حيث أن عدم استجابة المؤسسة إلى ضغوطات الرأي العام والمجتمع في التعامل مع المشكلات الاجتماعية قد يعرضها إلى عقوبات؛
- الرغبة في استمرار المؤسسة واقتناعها بأنها لا يمكن أن تنمو وتتطور في مجتمع مليء بالمشكلات الاجتماعية والبيئية؛
- ظهور القوى السياسية والنقابات العمالية وتدخلها في القضايا الاجتماعية المتعلقة بأفراد المؤسسة من حيث الرعاية الصحية والمهنية والاجتماعية اللائقة؛
- الرغبة في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهور المجتمع؛

- تحقيق فكرة الانتماء والولاء لدى أفراد المؤسسة من خلال الاهتمام بمشاكلهم الاجتماعية والمهنية والصحية مما يساعد على رفع روحهم المعنوية مما ينعكس على زيادة إنتاجيتهم؛

- تطور الفكر الإداري والأخذ بفكرة التسيير المتكامل من خلال الاهتمام المتوازن بجميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة (سكاك، 2011، ص.202)

أما بالنسبة لأهمية التي تسموا إليها المسؤولية الاجتماعية فقد لخصها فلاق (2013) في العناصر التالية :

- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وإيجاد شعور بالانتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة؛

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى من العدالة الاجتماعية؛

- تحسين نوعية الحياة في المجتمع؛

- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة مستوى التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات؛

- تساهم في تعزيز صورة المنظمة بالمجتمع وبالتالي مردودات إيجابية لها وللعاملين فيها (فلاق، 2013، ص.31)

كما تختلف أهداف المسؤولية الاجتماعية ودوافعها سواء من وجهة بالنسبة للشركات، أو المجتمع الذي تعمل به هذه الشركات، وبالنسبة للدولة؛

أ. بالنسبة للشركات:

- اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين مما يساع في خدمة الأهداف الاقتصادية للشركات.

- رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاستقرار النفسي لهم، مما يزيد من إنتاجيتهم من خلال تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية، وتوفير الأمن الوظيفي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم، الأمر الذي سينعكس بدوره على خدمة نشاط الشركة.
- حصول الشركات على عائد مستمر لفترات طويلة المدى.
- السمعة الحسنة للشركات كميزة تنافسية، وقد أظهرت الدراسات أن عدداً كبيراً من المستهلكين (86%) يفضلون الشراء من شركات لديها دور في خدمة المجتمع.
- تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات والخدمات، وزيادة حجم المبيعات.

ب. بالنسبة للمجتمع:

- التماسك، والذي يعني زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.
- الرفاه، من خلال تحسين مستوى الحياة المعيشية لأفراد المجتمع.
- الشمولية، بإسهام أفراد المجتمع بتحقيق التنمية المستدامة.
- التمكين، من خلال تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع.
- التشاركية، بمساندة الدولة في تحقيق الأهداف التنموية.
- التكاملية والتشاركية، من خلال تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصدقية للبيئة (جردات وأبو الحمام، 2013 صص 34-35)

ج. بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسئولة البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة

الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً (خلف، 2012، ص.296)

وقد ذكر نجم عبود (2006) أن دراسة مسحية شملت 560 مديراً تنفيذياً لشركات أمريكية كبرى

حول نتائج المسؤولية الاجتماعية كشفت أن النتائج الإيجابية تتمثل في :

- إثراء سمعة الشركة وشهرتها (97.4%)
- تقوية النظام الاجتماعي لوظائف الشركة (89%)
- تعزيز النظام الاقتصادي لوظائف الشركة (74.3%)
- تحسين رضا جميع العاملين (72.3%)
- تجنب صدور لوائح حكومية (63.7%)

مما سبق يؤكد الباحث على الأهمية الكبرى للمسؤولية الاجتماعية من خلال ما تحققه من أهداف

اتجاه المجتمع المحلي والأفراد العاملين لديها، فتبني مبدأ المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين

سمعة المنظمة وشهرتها، بالإضافة إلى تقوية النسيج الاجتماعي لديها، وتعزيز النظام الاقتصادي من

خلال تحسين رضا الزبائن، ورضا العمال، كما أن المسؤولية الاجتماعية تجنب المنظمة خروقات

قانونية ممكن أن تضر بسمعتها مما يؤثر على ربحها ومكانتها في السوق.

4. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

إن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تظهر من خلال اهتمام المنظمة بالجانب الأخلاقي، حيث تتطور

من مستوى البعد الأخلاقي المهني، ويكون الهدف هو الارتقاء بمستوى المهنة ثم تنتقل المؤسسة إلى

البعد الأخلاقي للأعمال حيث تحقق المؤسسة أهدافها من خلال الأخلاق الطيبة، للوصول إلى البعد

الأخلاقي الصرف وعمد هذا المستوى يكون ما هو أخلاقي مطلوب لذاته (العابد، 2014، ص.93)

ويرى العابد (2014) أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لدى غالبية المنظمات عبارة عن أنشطة جانبية، لكن البعض يجعلها في صميم استراتيجيتها، ومن يرى بأنها ذات بعد استراتيجي يصفها بخمس خصائص تتمثل في :

1.4- المركزية: بمعنى أن القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تؤخذ في المستويات العليا من الإدارة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف العليا للمنظمة.

2.4- الخصوصية: أي أن ما تقوم به المنظمة يعطيها ميزة تنافسية.

3.4- الاستشراف: سلوك المنظمة وقراراتها لها بعد ورؤية مستقبلية للنتائج وردود الفعال المتوقعة لمختلف المجموعات الضاغطة.

4.4- الإرادة الطوعية: المنظمة يكون سلوكها الاجتماعي نابع من قناعتها بهذا الدور، وهنا يمكن أن تظهر في أنشطة الكفالة والرعاية.

5.4- الشفافية: بمعنى أن نشاط المنظمة بخصوص مسؤوليتها الاجتماعية يمر عبر مختلف قنوات الاتصال، بحيث تنشر المنظمة تقارير عن أنشطتها ويسهل على المجموعات الضاغطة التعرف على ما تقوم به المنظمة بشأن ما يخصهم، أي ابتعاد المنظمة عن التكتم والتستر (العابد، 2014، ص.93)

وهناك من يحدد أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهي:

أ. **المسؤولية الاقتصادية:** يمثل هذا البعد مجموعة من المسؤوليات التي يجب أن تتحملها المؤسسة، كإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة للمجتمع بنوعية جيدة وبأسعار معقولة، من خلال تبني طرق إنتاج حديثة تقلل الضائع من المواد الأولية والمنتجات ويخفض التكاليف، إضافة إلى مكافحة الممارسات التي قد تضر بالمستهلكين مثل احتكار السلع والرفع من أسعارها (مقري ومانع 2015، ص.45)، كما تشير هذه المسؤولية إلى أن قطاع الأعمال عليه الالتزام بأن يكون

إنتاجياً ومربحاً ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع، والبعد الاقتصادي يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، أي أنه يشتمل على مجموعة من عناصر المسؤولية الاجتماعية، منها المنافسة العادلة التي تدعو إلى منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمنافسين (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.32)

ب. المسؤولية القانونية: تستند هذه المسؤولية على القوانين والتشريعات المعمول بها في حماية البيئة، حماية المستهلك، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع، ومنع الاستخدام التعسفي للموارد، وتأمين السلامة والعدالة للأفراد من حيث عدم التمييز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين وغيرها. (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.33) كما يعمل البعد القانوني على حماية المؤسسات من بعضها، وحماية العمال الذين يشتغلون فيها مثل القوانين المتعلقة بسلامة العمال وظروف العمل، وكذا حماية المستهلكين، إضافة إلى حماية البيئة كما يتضمن هذا البعد حق المساءلة، وهو حق الأطراف ذات المصلحة في طلب توضيحات من المسيرين حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتقبل الانتقادات الموجهة إليهم وتحمل المسؤولية عن الفشل أو عدم الكفاءة (مقري ومانع 2015، ص.45)

ج. المسؤولية الأخلاقية: كما تهدف هذه المسؤولية القيام بما هو صحيح وعادل وعلى المنظمات إعطاء السلوك الأخلاقي الأولوية، واحترام المبادئ والمعايير الأخلاقية (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.33) والأخلاق هي الضوابط والمعايير التي تستند عليها المؤسسة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وبما أن القيم والأخلاق أصبحت من الدعائم التي يقوم عليها الاقتصاد اليوم، ولم تعد مسألة هامشية فعلى المؤسسة أن تستوعب الجوانب الأخلاقية والقيمية للمجتمع، وتمارس أعمالها ضمن قواعد وضوابط هذه القيم ومنها احترام حقوق الإنسان، واحترام عادات وتقاليد المجتمع وتقديم ما يتوافق معها من منتجات (مقري ومانع 2015، ص.45)

د. المسؤولية الخيرية (الإنسانية): ، هي خدمة تلتزم المؤسسة طواعية بتقديمها للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه والمساهمة في حل مشاكله، ودعم القضايا البيئية كاستخدام مواد صديقة للبيئة، وتبنى أنظمة إنتاج خضراء مثل نظام الإنتاج النظيف، ودعم مؤسسات المجتمع المدني (مقري ومانع 2015، ص.45)، وهذه المسؤولية هي إرادية واختيارية في طبيعتها، و بالتالي يصعب الحكم والتحقق منها ويندرج تحت هذه المسؤولية المساهمات الكبيرة للكثير من المنظمات المحلية والعالمية، مثل ما تقوم به مؤسسة "بل جيتس للأعمال الخيرية"، ويرتبط البعد الخير أو الانساني بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس وسكن وتعليم وصحة ونقل وغيرها من العناصر التي تضيف الرفاهية للفرد (جرادات وأبو الحمام، 2013، ص.34)

يرى الباحث أن المسؤولية الاجتماعية شملت مجموعة من الأبعاد التي تلعب دور مهم في تكريس هذه الفلسفة على حسب المجتمع، فالمسؤولية الأخلاقية تعطي للسلوكيات الأخلاقية الأولية قبل الريح الاقتصادي، أما المسؤولية القانونية فهي إلزام المنظمات بتطبيق اللوائح والنصوص القانونية أثناء ممارستها للأنشطة الاقتصادية، أما المسؤولية الإنسانية فهي طوعية تلتزم المنظمة من خلالها بإنتاج مواد صديقة للبيئة والحفاظ على التنمية المستدامة، وكل هذه الأبعاد لا يمكن لها أن تهمل المسؤولية الاقتصادية للمنظمة وهي هدف إنشائها كإنتاج السلع والخدمات وتحقيق الأرباح وتنمية الدخل المحلي.

5. مناهج دراسة وتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

أ. مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

هناك العديد من المناهج لدراسة المسؤولية الاجتماعية للشركات وأنماطها، وقد لخصها (جرادات

وأبو الحمام، 2013):

- المنهج الأول، ويتضمن النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية والنمط الاجتماعي، ونمط الكلفة الاجتماعية.
- المنهج الثاني، وهو المنهج الاجتماعي، وهناك بعدين لهذا المنهج، ينصب الأول منهما على الداخل، ويتعلق بالعاملين وتحسين ظروفهم، في حين يتعلق البعد الثاني وهو الخارجي بالتعامل على إشكالات المجتمع.
- المنهج الثالث، والذي أسسه الباحث كارول، ويتضمن أبعاد محددة هي: البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والبعد الخيري.
- المنهج الرابع، ويحدد ثلاثة أنماط مختلفة لتبني المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات وهي: نمط المسؤولية الاقتصادية الذي يعني تعظيم الربح، ونمط المسؤولية الاجتماعية الذي يأخذ احتياجات المجتمع بعين الاعتبار، والنمط الثالث هم النمط المتوازن الذي يهتم بالأمرين معاً.
- المنهج الخامس، وهو منهج المسؤولية الاجتماعية الشاملة، والذي يتحدث عن تجسيد المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للشركات بثلاثة أبعاد، وهي: بعد الخير الشامل، وبعد المسؤولية الشاملة، وبعد السياسة الشاملة (جردات وأبو الحمام، 2013ص.38)

ب. أدوات تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

تبعاً للكتاب الأخضر حول المسؤولية الاجتماعية الموضوع من طرف اللجنة الأوروبية سنة 2001، تحتاج المؤسسات إلى أدوات خاصة لتقييم نفسها، تتلائم مع حجمها وإمكانياتها، من أجل تقييم وإصلاح نشاطاتها الاجتماعية والبيئية. في حين أن الأدوات الموجودة في هذا المجال قليلة وغير كاملة نظراً لقلّة تجربتها ويذكر مقري ومانع(2015) هذه الأدوات كالتالي:

- دليل الأداء العام (Le guide de la performance globale): وضع سنة 2002

من أجل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تمت تجربته في 400 مؤسسة سنة

2003/2002. هذا الدليل سهل الاستعمال يتكون من 100 سؤال، مقسمة على ثمانية فصول، تعالج مبادئ: الحوكمة، العملاء، الموردين، المساهمين، الأداء الاقتصادي، النشاطات اتجاه البيئة والمجتمع.

- **الميزانية المجتمعية (Bilan Sociétal):** أنشأ في 1996، هذه الأداة هي أكثر ثقلاً ولكنها أكثر طموحاً، فهي تهدف إلى إدراج جميع الأطراف ذات المصلحة، وهي تتكون من 320 سؤال على الأكثر مقسمة إلى تسع مجالات.

- **أداة آفنور (AFNOR):** تم وضعها سنة 2003، و SD 21000 غير مكلفة وموجهة لرؤساء المؤسسات مهما كان حجمها أو مجال نشاطها، حيث تضم التحديات الكبرى للتنمية المستدامة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، الأول يتعلق بتقييم المؤسسة، والثاني يعالج مسألة تطبيق المسؤولية المجتمعية، ويهدف إلى تسهيل خيارات المؤسسة، أما الثالث فيقترح توصيات لوضع نظام إدارة مسؤول اجتماعياً.

- **دليل المسؤولية المجتمعية (Le guide CSR Europe-Alliances):** يهدف إلى مساعدة المؤسسات على وضع نظام إدارة مسؤول اجتماعياً، من خلال توضيح أن الأنشطة المسؤولة اجتماعياً تساهم في تحسين أداء المؤسسة، وقد وضع بطلب من اللجنة الأوروبية.

- **القوانين التوجيهية (Codes de conduit):** تعتبر القوانين التوجيهية الأداة الأكثر استخداماً في مجال المسؤولية المجتمعية للمؤسسة، ويمكن القول أنها مجموعة من المبادئ، السياسات أو المعايير الخاصة التي تبادر المؤسسة طواعية لاتباعها. وقد حدد تقرير كندي حول القوانين التوجيهية أربعة عوامل تبين الفوائد من تطبيق هذه القوانين:

- جوارية هذه القوانين مقارنة بالقوانين المركزية للمؤسسات؛
- التوجهات المذهبية للمؤسسات؛
- وجود آليات تالية و/أو مكملّة؛

■ القراءة الاستراتيجية لاحتمالات عرض القواعد.

- **الاستثمار المسؤول اجتماعياً:** يعرف الاستثمار المسؤول اجتماعياً على أنه نوع من الاستثمار يقوم بمراعاة بمعنى الاستثمار الذي يحقق التوافق بين الأهداف المالية والمبادئ المجتمعية، الأخلاقية والبيئية.

- **تقرير المسؤولية المجتمعية:** تعالج هذه التقارير العديد من المواضيع مثل : الأداء المالي، نشاط مجلس الإدارة، العلاقة مع المجتمع والعمال إضافة إلى الجهود المبذولة في مجال البيئة، كما تضم عادة كلمة الإدارة العليا تعرف فيها بالتقرير والهدف من إعدادة إضافة إلى مهمة المؤسسة(مقري ومانع،2015،ص.48)

كما يضيف الغالبي والمالك (2016) أداة المراجعة الاجتماعية (SA 8000) وهو معيار دولي لتحسين ظروف العمل. استناداً إلى مبادئ الاتفاقيات الدولية الثلاثة عشر لحقوق الإنسان، فهي أداة تساعد على تطبيق هذه المعايير في الحياة العملية. محددة بما فيها الكفاية لإستخدامها في شركات التدقيق والمقاولين كما في العديد من الصناعات والبلدان، (SA8000) تعد تقدماً كبيراً، فقد كان أول معيار إجتماعي قابل للتدقيق ويخلق عمليات مستقلة، يتم الترويج له على أنه معيار تطوعي عالمي للشركات المهتمة في التدقيق والتصديق على ممارسات العمل في مرافقتها(الغالبي ومالك،2016،ص.17)

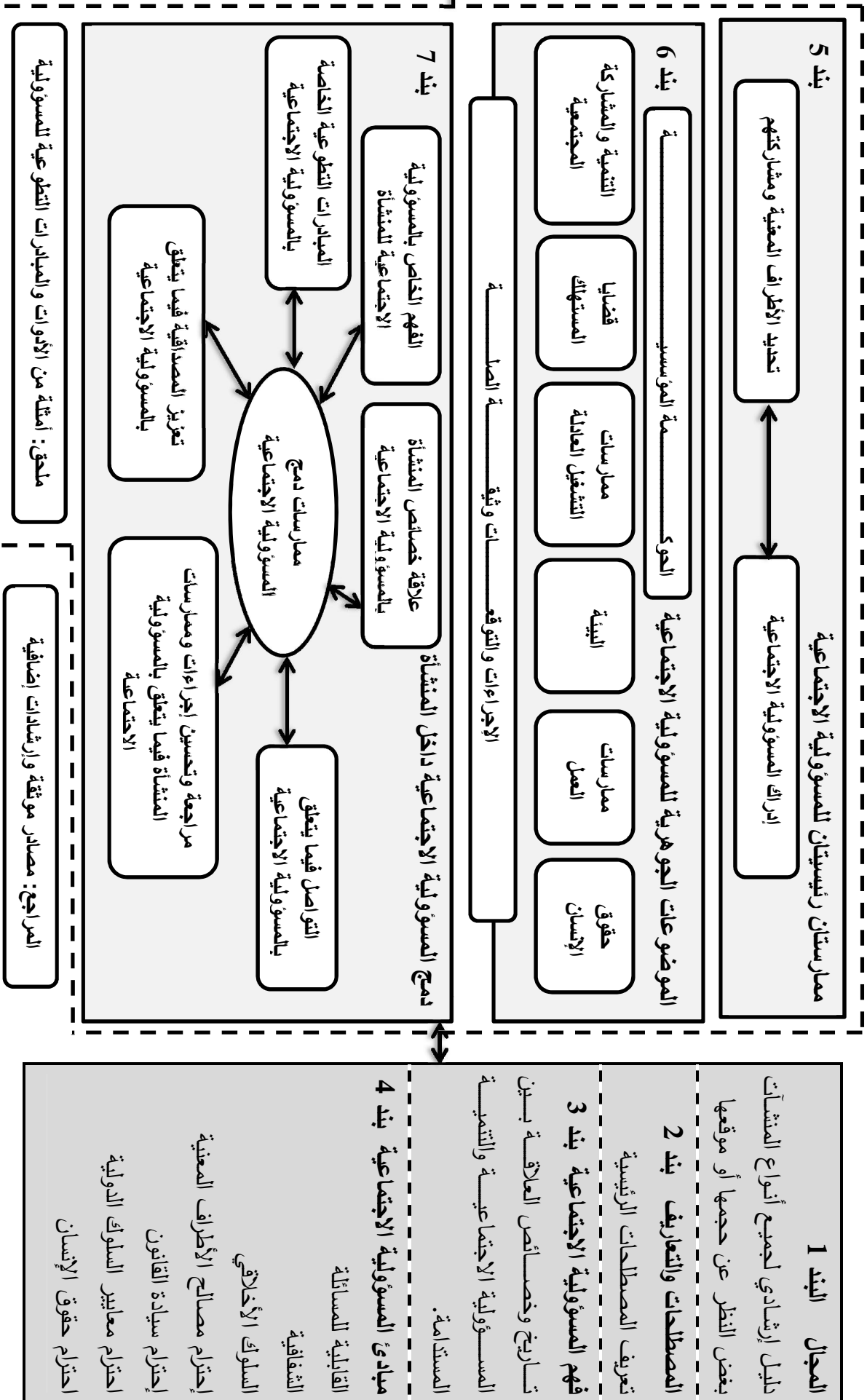
ويضيف نوري ودهام (2015) المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) والذي تعتبر مقترح من المنظمة العالمية للتقييس (ISO) عام 2010 وقد كانت نتاج عمل دام أربع سنوات بعد احتجاج منظمة المستهلكين على ممارسات الشركات المتعددة الجنسيات خاصة فيما يتعلق بظروف العمل عام 2000، إذ بدأت المنظمة العالمية للتقييس على اثر ذلك ومنذ عام 2001 بإعداد دراسات حول معايير تعنى بالمسؤولية الاجتماعية واستشارة آراء العديد من الأطراف المعنية، بالإضافة إلى خبراء من أكثر من 80 دولة و40 منظمة إقليمية منخرطة في أوجه مختلفة من

المسؤولية الاجتماعية والأطراف المعنية الأخرى مثل المستهلكون، الحكومة، العمال، المنظمات غير الحكومية، مؤسسات الخدمات والدعم والبحث، كمرحلة أولى تلتها إنشاء مجموعة استشارية مكونة من المهتمين بالموضوع لاستشارتهم في تكوين معيار عالمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عام 2002 في المرحلة الثانية، لتقيس المجموعة بالمرحلة الثالثة مدى استفادة من وضع المعيار المطلوب ومدى خلقه لقيمة مضافة على البرامج الموجودة عام 2003، وصولاً إلى تقديم مقترح بالمعيار المعني عام 2004 . وتتمثل مبادئ المواصفة الدولية (ISO 26000) والتي سيتم توضيحها في الشكل رقم (13)

في ما يلي:

1. القابلية للمساءلة؛
2. السلوك الأخلاقي؛
3. احترام سيادة القانون؛
4. احترام حقوق الإنسان؛
5. الشفافية؛
6. احترام مصالح الأطراف المعنية؛
7. احترام المعايير الدولية للسلوك. (نوري ودهام، 2015، صص 158-159)

كما أن المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) لا يمكن أن تحل محل مسؤولية الدولة أو تغييرها، بل إنها تحث على احترام الموائيق الدولية المتعارف عليها عالمياً. والمواصفة هي معدة للاستخدام من قبل جميع أنواع المنظمات، في القطاع العام والقطاع الخاص وفي البلدان المتقدمة والنامية، كما يوجد مفتاح آخر لتحقيق المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) في مؤسسة ما يمكنه أن يحقق التكامل للمنظمة إذا عملت بتطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ونظام إدارة البيئة (ISO 14000). (الخفاجي والتميمي، 2016، ص. 43)



الشكل رقم (13) يوضح نظرة عامة للمواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) حسب توري ودهام (2015)

يحدد كل من الخفاجي والتميمي (2016) المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية

(ISO 26000) كالتالي:

1. المجال: يعرف ويحدد المحتوى والمجال الذي تغطيه هذه المواصفة الدولية ويحدد أي قيود أو استثناءات.

2. المصطلحات والتعارف: تحدد وتقدم تعريف المصطلحات الرئيسية ذات الأهمية البالغة لفهم المسؤولية الاجتماعية ولاستخدام هذه المواصفة.

3. فهم المسؤولية الاجتماعية: يصف العوامل والظروف الهامة التي أثرت على تطور المسؤولية المجتمعية والتي يمتد تأثيرها إلى طبيعة وممارسة المسؤولية الاجتماعية، وتصف أيضاً مفهوم المسؤولية الاجتماعية نفسها معناها وكيفية تطبيقها على المنظمات. يتضمن البند دليلاً إرشادياً لشرح كيفية هذه المواصفة في المنظمات المتوسطة وصغيرة الحجم.

4. مبادئ المسؤولية الاجتماعية: تقدم وتشرح المبادئ العامة للمسؤولية المجتمعية.

5. إدراك المسؤولية الاجتماعية: والمشاركة من الأطراف المعنية: يتناول البند الممارستين الخاصتين بالمسؤولية الاجتماعية، إدراك المنظمة لمسئوليتها المجتمعية وتحديد الأطراف المعنية وإشرافهم، كما يقدم الإرشاد بشأن العلاقة بين المنظمة وأطرافها المعنية والمجتمع، إدراك المواضيع المحورية والقضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، ومجال تأثير المنشأة.

6. دليل إرشادي حول المواضيع المحورية للمسؤولية الاجتماعية: توضح المواضيع المحورية والقضايا المرتبطة بها ذات الصلة بالمسؤولية المجتمعية، وبالنسبة لكل موضوع محوري تقدم معلومات حول مجاله وعلاقته بالمسؤولية المجتمعية والمبادئ والاعتبارات والإجراءات والتوقعات ذات الصلة.

7. دليل إرشادي حول دمج المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة: يقدم دليلاً إرشادياً حول وضع المسؤولية المجتمعية في حيز الممارسة داخل المنظمة، ويتضمن ذلك الإرشاد بشأن: تفهم المنظمة

لمسؤوليتها المجتمعية ودمج المسؤولية المجتمعية داخل المنشأة والتواصل بشأن المسؤولية المجتمعية وتحسين مصداقية المنشأة للمسؤولية المجتمعية ومراجعة التقدم الذي يتم احرازه وتحسين الأداء وتقييم المبادرات الاختيارية للمسؤولية الاجتماعية (الخفاجي والتميمي، 2016، ص.43)

يرى الباحث أن بعد تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف الإدارة العليا للمنظمة فلا بد من تقييم تحقق مبادئها، وتحتاج المؤسسات إلى أدوات خاصة للتقييم تتلائم مع إمكانياتها وأهدافها الاجتماعية، ولدى تعددت وسائل وطرق التي توفر مؤشرات المسؤولية الاجتماعية منها الدليل العامل للأداء، الحصيلة الاجتماعية، والالتزام بالقوانين التوجيهية، كما أن المنظمة العالمية للتقييس توفر متابعة لأي مؤسسة تتبنى المسؤولية الاجتماعية مع منحها شهادة الأيزو الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

6. مبادئ وعناصر المسؤولية الاجتماعية:

من أجل إنجاح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات لا بد من توفر مجموعة من المبادئ، والتي يذكر أهمها غضبان (2015) :

- احترام اللوائح (الموضوعة من طرف المؤسسة) والقوانين (الموضوعة من طرف الدولة).
- الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح (الأطراف الآخذة)
- الشفافية في التعاملات.
- تبني التنمية المستدامة.
- الالتزام بأخلاقيات الأعمال.
- العمل بمبادئ حقوق الإنسان (غضبان، 2015، ص.135)

وتتمثل أهم عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في التالي:

1.6- المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع: إذ يتطلب هذا المجال من المنظمات العمل على تحسين الرفاه الاجتماعي بشكل عام، ولجميع أفراد المجتمع، من خلال الساهمة في الأنشطة الخيرية، وأعمال الإحسان، ودعم الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية التي تساهم في رفع دوق المجتمع، وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان. (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.21)، ويعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطها اتجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، والتي تشمل : المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات، وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي (فلاق، 2013، ص.31)

2.6- المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين: إذا كانت المنظمات تولي اهتماماً لرأس المال البشري فلا بد من تقديم لهم ما هو أفضل، لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد أثبت ذلك تجريبياً حيث أن أكثر الناس يحبذون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة كما أثبت بنفس السياق الناس يحبذون التعامل تجارياً مع نفس المنظمات (فلاق، 2013، ص.32)، وتقوم المؤسسة عادة باستقطاب وجذب خيرات جديدة كي يقدم العاملون عملاً بكفاءة وينتظر من المؤسسة مقابل العمل الذي

قدمه هذا الطرف إشباع حاجاتها المختلفة، كالحاجات الطبيعية من مأكّل ومشرب ومسكن، وأخرى ذاتية كاحترام وشعورهم بالرضا الوظيفي، وعلاقات عمل جيدة(قاسمي، 2011،ص.136)

3.6- المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن: ويمكن حسر أهم مطالب الزبائن في تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب، مراعاة جانب الجودة في السلع المقدمة لهم أو الخدمة. بالإضافة إلى الرد على جميع استفساراتهم، وفي حالة عدم قيام المؤسسة بالوفاء بهذه الالتزامات يعني تحول العملاء إلى منافسين، وبالتالي خروج المؤسسة من السوق نتيجة تقلص حصتها السوقية، وصعوبة استرداد الزبائن مرة أخرى(قاسمي، 2011،ص.137)، كما تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتيال (فلاق، 2013،ص.32)

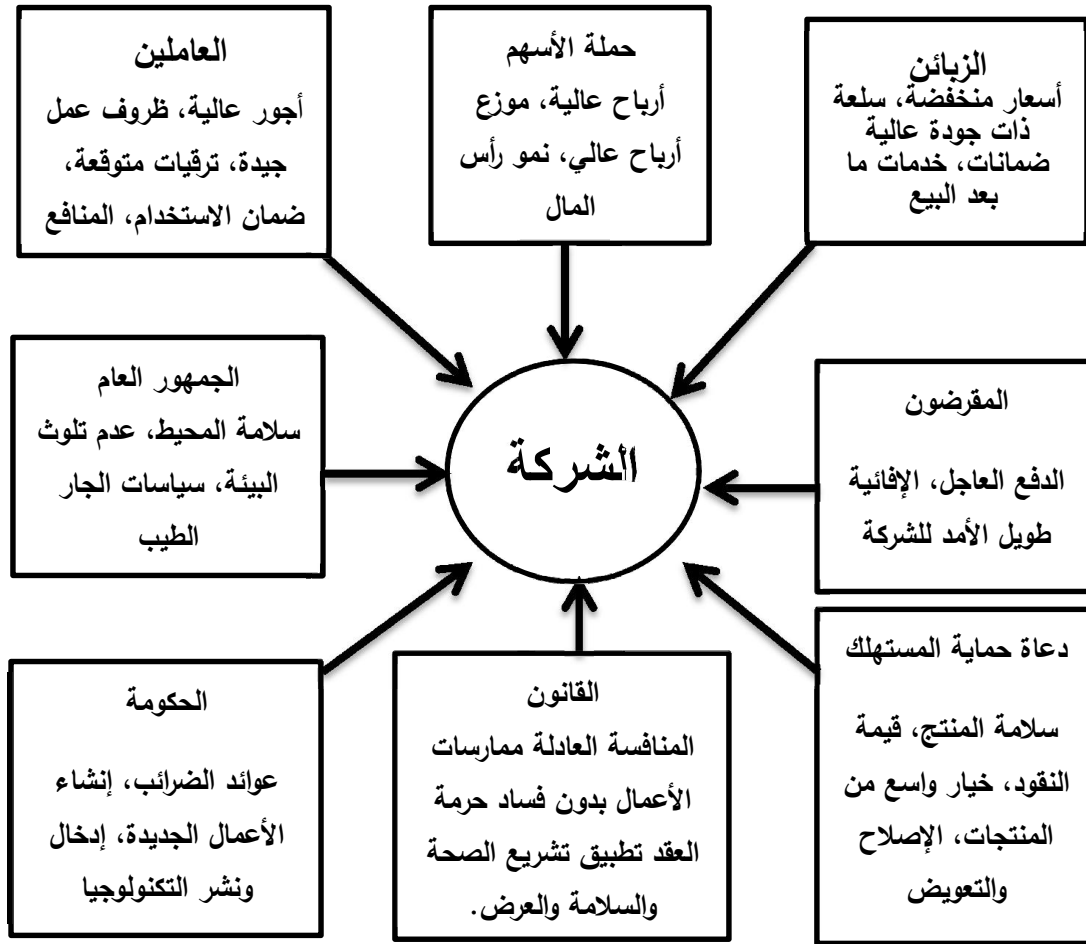
4.6- المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين: ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل(فلاق، 2013،ص.32)

5.6- المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة: لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية، أن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتياً أي ضمن

فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة (فلاق، 2013، ص.32)، فظهور الكثير من الجماعات الضاغطة باتجاه حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والأرض، أصبح لتلك الجماعات من يساندها ويدعمها من الجمهور العام، ولهذا السبب تسعى الكثير من المنظمات ومن خلال الأفراد العاملين فيها إلى محاولة توفير أجواء عمل في بيئة صحية، وكذلك المساهمة في تنمية البيئة الطبيعية وحمايتها على المدى البعيد وبشكل مستمر، وتطوير السمعة الحسنة للمنظمة في مجال حماية البيئة (جردات وأبو الحمام، 2013، ص.21)

5.6 - المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين: تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم بتحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموجوداتها (فلاق، 2013، ص.32)، وتتلخص مطالب المساهمون في المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم، الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح، بالإضافة إلى إحاطتهم باستراتيجية الشركة وتنفيذها، فالمساهمون يمدون الشركة برأس المال (في صورة أسهم)، وينتظرون منها عائداً مناسباً على استثماراتهم (قاسمي، 2011، ص.136)

وحسب نجم عبود (2006) المنظمة ليست عبارة عن وحدة آلية ولا آلة اقتصادية لصنع الثروة من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة، والشكل التالي يوضح أصحاب المصلحة بالنسبة للشركة ومصالحهم المتوقعة.



الشكل رقم (14) يوضح أصحاب المصلحة وتوقعاتهم حسب نجم عبود (2006)

من خلال ما ذكر سابقاً من عناصر المسؤولية الاجتماعية يرى الباحث أنها تهتم بكل الأطراف ذات المصلحة إنطلاقاً من المساهمين المستثمرين في الشركة، من حيث رعاية أرباحهم ونمو رأس مالهم، مروراً بالعاملين داخل المنظمة وهذا من خلال تنميتهم وتحسين ظروفهم المهنية، وصولاً إلى الزبائن بتوفير سلع ترضي رغباتهم وتوقعاتهم مع مراعاة القدرة الشرائية عندهم، كل هذه الأوجه تمثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بالإضافة إلى المسؤولية اتجاه البيئة وتبني مبدأ التنمية المستدامة.

7. معوقات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات :

هناك أسباب عديدة تعوق تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، وقد حددها

غضبان (2015) في ما يلي:

- عدم وجود ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة: فمن الملاحظ من خلال الدراسات المهمة بهذا الموضوع أن عدد المؤسسات المتبينة لهذا الاتجاه قليل مقارنة بعدد المؤسسات الناشطة.
- غياب التنظيم لجهود معظم المؤسسات: فالمسؤولة الاجتماعية للمؤسسات حتى تكون فعالة فإنها بحاجة إلى أن تأخذ شكلاً تنظيمياً مهيكلًا، مبني على خطة وله أهداف محددة.
- غياب ثقافة العطاء للتنمية: حيث أن معظم جهود المؤسسات تنحصر في أعمال غير تنموية مرتبطة بإطعام الفقراء، توفير الملابس وغيرها، دون التوجه نحو مشاريع تنموية تغير جذرياً المستوى المعيشي للفقراء.
- قلة الخبرة: وخاصة قلة المعارف والقدرة العلمية على وضع المعايير لقياس المجهودات، كما أنه يوجد حتى الآن خلط بين المسؤولية الاجتماعية والأعمال الخيرية نتيجة قلة الخبرة (غضبان، 2015، ص.139)

وقد قسمت سناء سعيد ومحمد لؤي (2016) المعوقات التي قد تواجه المنظمات في تنفيذ دورها الاجتماعي إلى ثلاثة أقسام:

أ. المعوقات الإدارية:

فنجاح العملية الإدارية في المؤسسات والهيئات والمنظمات، والقدرة على تطبيق المشاريع والبرامج وتقديم الخدمات بمهارة عالية وبحسب متطلبات المستفيدين ضمن الميزانية المقررة، مرتبطان بقدرة هذه المنظمات على مقاومة العقبات التي تواجهها عندها ستنتمكن من الثبات والاستقرار في مجال تقديم الخدمات للمجتمع الذي تعيش فيه، ومن ضمن هذه المعوقات ضعف التوجه الإعلامي وعدم وجود دائرة العلاقات والإعلام في بعض المنظمات، نقص الدورات التعريفية لرؤساء الأقسام والتشكيلات الإدارية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ضعف الشعور بأهمية العمل ببرامج المسؤولية الاجتماعية، وعدم مشاركة الإدارة العليا مع بقية الإدارات في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

ب. المعوقات القانونية:

وهي التقيد بفعاليات وممارسات معينة ورد فيها نص قانوني، بالإضافة إلى غياب التشريعات والقوانين التي تنظم السياسة الاجتماعية والأخلاقية في المنظمة، غياب اللائحة الأخلاقية والتي تحدد قواعد السلوك.

ج. المعوقات المالية:

فبالإمكان تضمين سعي المنظمات إلى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية مع الأهداف المعلنة للمؤسسة وهي إمكانية تحقيق أرباح معقولة وليس اقصائها على حساب عوامل متعددة داخل المجتمع، ومع هذا فلا زالت بعض المعوقات كالاعتقاد الخاطئ بأن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تقليل أرباح المنظمة وإضعافها في المنافسة الدولية، وضعف التعزيز المالي الذي يحول دون الاسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية، وعدم إمكانية التوافق بين الأعمال المربحة وأعمال المنظمة المتعاونة اجتماعياً. (سنا سعيد، محمد لؤي، 2016ص.161)

- خلاصة:

من خلال عرض هذا الفصل، نستخلص بأن موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أهم المواضيع التي استنارت اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين نظراً لأهمية الاستراتيجية لها، بداية من المسؤولية نحو العاملين، مروراً بالزبائن والمساهمين وصولاً إلى المجتمع التي تنشط فيه المؤسسة، ولذلك من الضروري الاهتمام بهذا المفهوم وتعزيزه حتى تكون المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسة، وما نهدف أن نسلط عليه الضوء هو المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في المنظمة والدور الذي نلعبه إدارة الموارد البشرية لتحقيق هذا النوع من المسؤولية الاجتماعية، وكل هذا يصب في تحسين ولاء والتزام العاملين مما يجعلنا نشير إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وما يرتبط به من مفاهيم في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

الالتزام التنظيمي

لقد اهتمت أدبيات الإدارة وخصوصاً الدراسات السلوكية بالالتزام التنظيمي، والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة، لأن ما يميز المؤسسة الحديثة هو مدى توفر الموارد البشرية ذات الالتزام المرتفع والعالي، ونتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الالتزام التنظيمي وخصائصه، بالإضافة إلى تمييزه عن المفاهيم التنظيمية ذات التشابه معه، ثم نسلط الضوء على أهمية الالتزام التنظيمي، ومن ثم العوامل المؤثرة فيه، مروراً بمدخل دراسة الالتزام التنظيمي، وما هي أبعاده، وفي ما تتمثل مراحل تطور الالتزام التنظيمي لدى العامل، ثم آثاره وانعكاساته، وختاماً بعنصر الحفاظ على الالتزام التنظيمي.

1. مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه:

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي أخذت أبعاد واتجاهات واسعة، وخضعت لوجهات نظر متباينة ظهرت بالنتيجة على تحديد مفهومه بدقة وعناية.

يؤدي مفهوم الالتزام التنظيمي دوراً مهماً في فلسفة إدارة الموارد البشرية، وهم من المفاهيم المهمة في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك بسبب صلته الفعلية في نية ترك العاملين للعمل ومعدل الدوران. إلى أن الالتزام ليس أكثر من حالة ذهنية موجودة لدى العاملين تولد لديهم علاقات تبادل إيجابية مع القادة والمرؤوسين، وبهذا تكون المساهمات التي يقدمها العاملون أبعد من نظريات الدوافع والتبادل (ماجدوبدراوي، 2013، ص.69)

وقد عرف "كانتور" (Kantor) الالتزام التنظيمي بأنه: "استعداد أعضاء المؤسسة لتقديم ولائهم وطاقاتهم لأنظمتها" أما "شيلدون" (Scheldon) فعرفه على أنه توجه الفرد نحو المنظمة التي تربطه بها رابطة وثيقة" وهناك من ينظر للالتزام التنظيمي على أنه عملية تصبح فيها أهداف الفرد وأهداف المنظمة منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي" (المبيضن والأكلبي، 2012، ص.185)

ويعد "بورتير" (Porter) وزملاؤه من أبرز الباحثين الذين تصدوا لدراسة ظاهرة الالتزام التنظيمي عبر سلسلة من البحوث فقد عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه: "ارتباط قوي وتطابق واندماج أفراد في منظمة معينة، ويمكن تشخيص الفرد الملتزم من خلال "إيمان قوي وقبول بأهداف المنظمة وقيمتها، والاستعداد لبذل قصارى جهده لصالحها، ورغبته القوية لاستمرار عضويته فيها" (حسين، 2014، ص.101)

وينسجم التعريف الذي قدمه "بوشنان" (Buchanan) مع التعريف السابق إذ يرى أن الالتزام يعبر عن موالاة الفرد للمنظمة التي تظهر بثلاث صور هي التطابق بين قيم الفرد وأهداف المنظمة، والاندماج في النشاط الذي يمارسه الفرد، والولاء من خلال مودة الأفراد وتعلقهم بالمنظمة (المبيضن والأكلبي، 2012، ص.185)

وحسب جواد كاظم (2010) فإن التعريف الأكثر شيوعاً هو التعريف الذي قدمه (Mowdy et al, 1982) حيث يقوم ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.
- الاستعداد لبذل جهد في المنظمة.
- النية في البقاء عضواً داخل المنظمة (جواد كاظم، 2010، ص.48)

ويرى "شول" (Scholl) إن الالتزام هو أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالمدافع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز (Extra role behavior) التي تنصب نحو الأداء المطلوب، ويحاول بعض الباحثين تقديم تعاريف تبرر الالتزام التنظيمي وتحصره في نطاق الفائدة الاقتصادية التي يحصل عليها الفرد من

المنظمة، حيث يعرفه "هربينياك و ألو" (Herbiniak & Alutto) بأنه "ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة الصفقات الاقتصادية الفردية والتنظيمية والتي تشكل استثمارات بمرور الوقت" (المبيضن والأكلبي، 2012، ص.186)

وهناك اتجاه آخر يرى أن مفهوم الالتزام التنظيمي ذا مستويين كلي وجزئي، فقد يكون الالتزام للرئيس أو للجماعة أو للوظيفة، وربما يكون الالتزام لفكرة أو هدف أو قيمة داخل المنظمة، والمنظمات تسعى للحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة (أهدافاً، قيماً، أنشطة وأعضاء)، لكنها تدرك في ذات الوقت إن مثل هذا الالتزام قد يكون من الصعب الحصول عليه دائماً ولجميع الأفراد، لذا فهي لا ترفض أن يكون للفرد التزاماً على مستوى معين من المنظمة، بل ينبغي تشجيعه وصولاً إلى التزام أوسع (المبيضن والأكلبي، 2012، ص.187)

ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، وفضلاً عن كون الالتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، فقد حدد عبده فلييه والسيد (2005) تعريفات الالتزام التنظيمي من خلال ما يلي:

- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- 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.
- يمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة وهي: الرباط الوجداني أو العاطفي بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح في رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز (عبده فليبه والسيد 2005، ص. 285)

أجمعت التعاريف السابقة حسب الباحث على أن الالتزام التنظيمي عاطفة وجدانية تدفع الفرد لبذل أقصى ما عنده لتحقيق مصالح المنظمة المنتمي إليها، والرغبة في الاستمرار بها وعدم التخلي عنها، بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي يستدل من خلال ظواهر تنظيمية وسلوكيات إيجابية داخل المنظمة ومستويات الأداء المرتفعة.

وقد أورد اللامي وعبد (2015) بعض خصائص الالتزام التنظيمي وهي :

- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد في التنظيم.
- الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

- يتسم الالتزام التنظيمي بكونه متعدد الأبعاد، وعلى الرغم من اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

- يعد الالتزام التنظيمي كونه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم (اللامي وعبد، 2015، ص.1010)

2. تمييز الالتزام التنظيمي عن المفاهيم التنظيمية الأخرى:

توجد بعض المفاهيم المرادفة أو القريبة من مفهوم الالتزام التنظيمي ويمكن عرض أهمها في التالي:

1.2- الولاء التنظيمي: هناك من يرى أن الولاء يتجسد في فكرة الاخلاص، الارتباط والتعلق أما

الالتزام فهو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة لتحقيق هدفاً محدداً، وقد ينبع الولاء

ينبع من الالتزام الشعوري والمعياري بسبب تقارب القيم والأهداف (العبيدي، 2012، ص.83)،

ويشير راضي وحسن (2011) إلى أن هناك اختلاف بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي

حيث أن الأول يتعلق بالمنظمة عامة، أما الثاني فيرتبط بعمل معين وأنه أقل ثباتاً من المتغير

الأول، ويتم تطوير الالتزام التنظيمي على مدار فترة طويلة من الزمن أما الولاء التنظيمي فإنه

يعكس التفاعل المباشر مع سمة معينة في مجال عمل الشخص (راضي

وحسن، 2011، ص.112)

2.2- المواطنة التنظيمية: يعد مفهوم المواطنة من أكثر المفاهيم المرتبطة بالالتزام إذ الالتزام

بوصفه ميولاً نفسية وسلوكية تقود إلى عرض سلوكيات معينة ومنها المواطنة التنظيمية والذي

هو سلوك فردي طوعي (العبيدي، 2012، ص.84)، وهذه السلوكيات الطوعية الاختيارية لا تندرج

ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في

المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (الربيعاوي

والدراجي، 2016، ص.310)

3.2- الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من أكثر المتغيرات تشابهاً مع الالتزام التنظيمي من حيث التأثير والاستجابة، فكل منهما يعبر عن موقف أو شعور إيجابي للفرد حيال المنظمة يهدف بسلوكيات معينة، إلا أن الاختلاف يكمن في كون الالتزام أكثر شمولية في عكسه للاستجابات المؤثرة على المنظمة (المبيضن والأكلبي، 2012، ص.189)، فالرضا الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل معين أما الالتزام فيعكس الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بصورة إيجابية تجاه مختلف مجالات العمل (العبيدي، 2012، ص.84)

4.2- التوقع: أن افتراض التوقع يقوم على أساس أن نزعة الفرد للبقاء في منظمة معينة تزداد كاحتمالية لإدراكه استمرار المكافآت العادلة المرتبطة باستمرار عضويته في تلك المنظمة، في حين أن افتراض الالتزام التنظيمي يرى أن نزعة الفرد للبقاء في منظمة معينة تزداد بزيادة استفادته، وأن الفرص البديلة للعمل خارج المنظمة تصبح معدومة، وأن التطابق مع مجتمع تلك المنظمة تجعله يرتبط بها، ففي الوقت الذي يركز فيه التوقع على العوائد والعدالة، يلاحظ أن دوافع الالتزام تتعدى ذلك فقد يكون الالتزام ناتج عن رسالة اجتماعية تحققها المنظمة أو بسبب الرغبة في تحقيق النجاح (المبيضن والأكلبي، 2012، ص.189)

يرى الباحث أن هذه المفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي وتمييزه عنها، تهدف إلى توضيح تقاطع هذه المفاهيم مع الالتزام التنظيمي وتجنب الخلط بينها، فالولاء التنظيمي يتجسد في فكرة الإخلاص للمنظمة أما المواطنة التنظيمية تمثل سلوك فردي وطوعي للعامل داخل المؤسسة، في حين أن الرضا الوظيفي يمثل جانب من الالتزام التنظيمي إلا أنه يعبر عن شعور إيجابي اتجاه المنظمة، بالإضافة إلى التوقع والذي يمثل حالة إدراك الفرد لاستمرار الحوافز المدعمة للسلوك الإيجابي مع استمراره داخل المنظمة.

3. أهمية الالتزام التنظيمي:

إن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في أثره على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من الكلف الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الفرد أو المجموعات، ومن جانب آخر فإن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه تحمل كلف الغياب، انخفاض مستوى الإبداع، ترك العمل، انخفاض الدافعية وانخفاض السلوك التطوعي(العطوي والشيباني،2010،ص.132)

فالأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظماتهم، والأفراد الذي يعملون مع منظماتهم مدة طويلة من الزمن ويشعرون إنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط تنظيمية قوية ولسي لهم رغبة في ترك أعمالهم وسيزداد التزامهم اتجاه المنظمة ويقل دوران العمل والغيابات(فليح،2010،ص.178)

وهناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وقد أدرج عبد الباقي(2005)

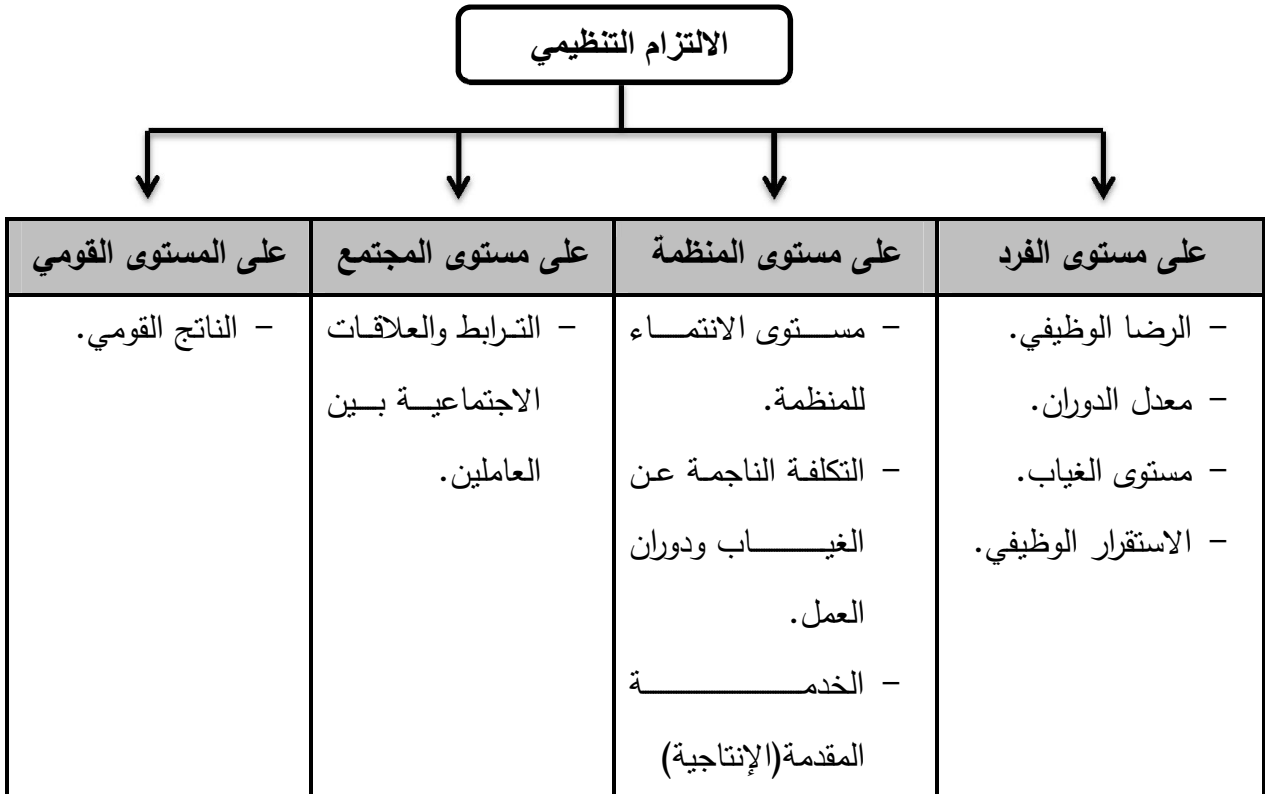
العناصر التالية :

- أن الالتزام التنظيمي 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.
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جلب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة(عبد الباقي،2005،ص.316)

وقد أوضح قيس (2013) أن سبب الاهتمام بالالتزام التنظيمي كون سلوك الأفراد الذين لديهم

التزام تنظيمي متميز يختلف عن غيرهم من الأفراد بالآتي:

1. احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل.
2. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة.
3. إن عبء تحقيق الأهداف يقع على عاتق العاملين ومن خلال ابداعهم وجهودهم تتحقق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.
4. ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع مستوى الثقة بهم.
5. كلما زاد شعور الأفراد بالالتزام يزيد من درجة رضاهم الوظيفي مما يحفزهم على الإخلاص في العطاء للمنظمة (قيس، 2013، ص.81)



الشكل رقم (15) يوضح أهمية الإلتزام التنظيمي حسب النعيمي والهيبي (2016)

يرى الباحث ان أهمية الإلتزام التنظيمي تتضح إنطلاقاً من أثرها الإيجابي على الفرد من حيث الرضا المهني ونقص معدل دوران العمل والغيابات والاستقرار الوظيفي، إلى آثاره الإيجابية على المنظمات بتحقيق الأرباح والسلع والخدمات ذات جودة لإرضاء الزبائن، كل هذا يؤدي إلى نمو المجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي تنمية وطنية ممثلة في الناتج المحلي الخام (PIB) ونموه المستمر .

4. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الإلتزام التنظيمي قد تناولت معظمها دراسة المحددات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي، ويمكن تحديدها بثلاث مجموعات هي السمات الشخصية، خصائص الوظيفة، والخبرات الوظيفية، ثم أضيفت لها مجموعة رابعة وهي الخصائص التنظيمية، بالإضافة إلى مجموعة أخرى وهي الظروف الخارجية المحيطة بالعمل (المبعض والأكليبي، 2012، ص.193)

وهذه المجموعات يمكن سردها في ما يلي:

- السمات أو الخصائص الشخصية (السن، والجنس، والتعليم... الخ)
- السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد (صراع الدور، وغموض الدور وعبء الدور)
- سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي (حجم التنظيم، استقلال التنظيم... الخ)
- الخبرات المرتبطة بالعمل (اتجاهات الجماعة... الخ) (عبد الباقي، 2005، ص.316)

أما اللامي وعبد (2015) فقد وضحا في دراستهما للإلتزام التنظيمي إلى العوامل المؤثرة في

الإلتزام التنظيمي كما هو مبين في العناصر التالية:

■ **أولاً العوامل الشخصية:** يتباين الأفراد فيما بينهم من حيث شخصياتهم في مستويات الالتزام تجاه منظماتهم كآتي:

1. العمر: يأتي هذا العامل في المقدمة، حيث أثبتت الدراسات أن مستوى الالتزام يزداد طردياً مع تقدم عمر الموظف.
2. الجنس: النساء أكثر التزاماً من الرجال، إلا أن هذا المتغير غير حاسم.
3. المؤهل: العاملون ذوو المؤهلات العليا أكثر التزاماً من ذوي المؤهلات الدنيا.
4. مدة الخدمة: العاملون من ذوي الخدمة الطويلة هم أكثر التزاماً ممن هم أقل خدمة.
5. المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية الاجتماعية العائلية هم أكثر التزاماً ممن لا يتحملون هذه المسؤولية.

■ **ثانياً العوامل التنظيمية:** تتباين المنظمات فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية التي تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين ومنها:

1. المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تفسح المجال للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.
2. الأجور أو المردودات المالية: المنظمات التي تمنح أجوراً مناسبة يتميز أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.
3. نمط الإشراف: يؤثر السلوك القيادي للمدير أو المسؤول على مستوى الالتزام فالمدير الذي يتميز نمط إشرافه بالتعامل الإنساني، واحترام مشاعر الآخرين يجعل مستوى الالتزام مستوى عال.

■ **ثالثاً خصائص العمل:** بحيث أثبتت الدراسات وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي ودرجة تحديد المهام، ودرجة الاستقلالية في أداء العمل، فكلما كانت المهام المناطة بالعاملين

محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

▪ **رابعاً العوامل الخارجية:** تتمثل البيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية)، حيث أنها تؤثر على الالتزام التنظيمي، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الالتزام المتكون ومرحلته (اللامي وعبد، 2015 ص ص 1011-1012)

و حسب ذيب والسعود (2014) فقد أشار "بورتر وستييز" (1978) إلى ثلاثة عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، وهي:

أ. **عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعاته للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو اختياره العمل.

ب. **عوامل تنظيمية:** وتتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل، كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية، والإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ج. **عوامل غير تنظيمية:** 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 المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يتحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً للاختيار الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

أما المبيضن والأكلبي (2012) فقد وضحوا بأن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل منها ما يقع ضمن بيئة المنظمة أو حتى خارجها. فبالضافة إلى العوامل التي وردت في دراسة

"ستيرز" أضاف كل من "سترايسر وباتيمان" (Bateman & Strasser) مجموعة أخرى من العوامل وهي الخارجية المحيطة بالعمل، وفي دراسة حديثة لرايت وروهرباوغ" (Wright & Rohrbaugh) تم تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي بخصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتحديد العمل وتحدياته وعلاقات القائد بالأعضاء بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية (المببضن والأكليبي، 2012، ص.193)

5. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

لم يتم العثور على تصنيف محدد يتناول مداخل الالتزام التنظيمي، إلا أن هناك آراء وإشارات عن تلك المداخل التي تعبر عن وجهات نظر الباحثين بشأن دراسة الالتزام التنظيمي، وبالاعتماد على تلك الآراء والطروحات يمكن تصنيف مداخل الالتزام التنظيمي إلى ثلاث مداخل هي:

أ. المدخل السلوكي:

يقوم هذا المدخل على افتراض أن الفرد يكون ملتزماً ما إذا كان مقيد بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة ومن الصعب عليه استرجاعها، ومن هنا يصح القول بأن العاملين يصبحوا ملتزمين إذا هم عملوا لمدة (20) سنة فأكثر في المنظمة كونهم سيفقدون الكثير من المزايا إذا ما تركوا المنظمة للعمل في مكان آخر، أي سيتحملون كلف عالية جداً في حالة تركهم المنظمة (المببضن والأكليبي، 2012، ص.190) فالأشخاص السلوكي يشير إلى أن الالتزام يرتبط بالعملية التي عن طريقها الأفراد يصبحون ينظرون إلى علاقاتهم مع منظمة ما وكيفية تعاملهم مع هذه المشكلة، فالالتزام السلوكي يشير إلى سلوك الفرد اتجاه علاقته مع المنظمة الذي يثمر عن بقاءه أو مغادرته للعمل داخل المنظمة (العطوي والشيباني، 2010، ص.132)

وعلى وفق المدخل السلوكي فإن شعور الفرد بالالتزام ليس موجه بالضرورة للمنظمة بل لأفعاله أو للأنشطة التي يؤديها في تلك المنظمة. وتفسر المدخل السلوكي للالتزام نظرية الاستثمارات التي تنظر

للاللتزام على انه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت، وتتمثل هذه الاستثمارات بالوقت والجهد والعوائد التي سيفقدها الفرد إن هو ترك المنظمة، أي أن الفرد يبقى مقيداً وملتزماً للمنظمة إذا كانت لديه خدمة طويلة في المنظمة كي لا يخسر تقاعده أو يفقد مركزه الوظيفي (المبيضن والأكلبي، 2012، ص.190)

ب. المدخل الاتجاهي:

ينظر إلى الالتزام التنظيمي بموجب هذا المدخل بوصفه حالة من التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وبغية تسهيل مهمة تحقيق تلك الأهداف فإن الفرد يحافظ على عضويته في المنظمة، إذ يتمثل الالتزام التنظيمي بدرجة ولاء الفرد للمنظمة والتوكيد على تطابقه واندماجه في تلك المنظمة (المبيضن والأكلبي، 2012، ص.191) بحيث يشير إلى أن الالتزام التنظيمي هو حالة شعورية لدى الأفراد في علاقتهم مع المنظمة التي فيها قيمهم وأهدافهم الخاصة تنطبق مع تلك الخاصة بالمنظمة (العطوي والشيباني، 2010، ص.132)

وتفسر المدخل الاتجاهي نظرية التبادل التي تفرض بأن الأفراد يجلبون معهم إلى منظماتهم حاجاتهم وتوقعاتهم وأنهم سيعطون التزاماتهم بقدر ما تقدمه تلك المنظمة لهم أو مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم أو توقعاتهم، أي أن الفرد يبادل مساهماته بهدف الحصول على العوائد أو إشباعاً لحاجاته الأخرى (المبيضن والأكلبي، 2012، ص.191)

ج. مدخل الالتزامات المتعددة:

يمكن فهم الالتزام التنظيمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من الالتزامات للمجموعات التي تؤلف المنظمة، ويستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل عديدة ذات صلة بالمنظمات وتصفها ككيانات متحالفة تتنافس من أجل الفوز بطاقات والالتزامات الأفراد مع المجموعات المختلفة

داخل وخارج المنظمة، ويعكس هذا المدخل إشكالية الارتباط بالمنظمة والذي قد لا يبدو جلياً في
المدخل الأخرى للالتزام (المبيضن والأكليبي، 2012، ص.191)

وعلى وفق هذا المدخل فإن القيم والأهداف التنظيمية لا تمثل مرجعيات نهائية للالتزام الفردي،
فالمنظمة تتألف من مجموعات كثيرة، تتمثل بزلاء العمل، المشرفين، العاملين، الزبائن، والمجموعات،
الأخرى في المجتمع، والمفهوم المقترح هنا هو تفكيك الالتزام ليعكس الالتزامات لهذه المجموعات
والعنصر الجوهري في فهم الالتزام هو من خلال اختبار التزام الفرد لمجموعة محددة من مكونات
المنظمة وبصورة منفصلة بدلاً من تحليل التزامه الشامل لها (المبيضن والأكليبي، 2012، ص.191)

د. المدخل الحديث "سلوكي واتجاهي":

يدمج المدخل الحديث بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي، إذ ينتمي كل من الالتزام الوجداني،
وللالتزام المعياري، إلى المدخل الاتجاهي، أما الالتزام المستمر فغنه ينتمي إلى المدخل السلوكي.

حيث طور كل من ألان و مير (Allen & Meyer, 1990) نموذج الالتزام التنظيمي
المبني على ثلاثة أبعاد الالتزام الوجداني والذي يعبر عن ارتباط عاطفي بين الفرد والمنظمة، والالتزام
المستمر والذي يأتي من خلال معرفة العواقب العقلانية التي تنتج عن ترك المؤسسة، أو لإنهاء مشروع
قد تم الالتزام به من قبل، والالتزام المعياري والذي يتجلى من خلال الإحساس بحتمية البقاء في المؤسسة
كواجب معنوي، والذي ينتج عن خبرة الفرد في المؤسسة (Allen & Meyer, 1990, p.4)

ويمكن تفصيل الأبعاد المذكورة في ما يلي:

أولاً: الالتزام الوجداني (الشعوري): وهو الالتزام النابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس
فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، و إن قيمه تتسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في الارتباط بها،

ولذلك يحافظ على عضويته فيها النابعة من رغبته، ويوصف الالتزام الوجداني بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة ثابتة، فالمواقف الإيجابية تعني الالتزام بأهداف وقيم المنظمة (المبيضن والأكلبي، 2012، ص.192)

وقد يتطور الالتزام الشعوري للفرد اعتماداً على ثلاث أسس كريدي (2010، ص.30) تتمثل في :

1. القيم المشتركة.

2. وضوح الأهداف وتطابقها.

3. الاندماج الشخصي.

ثانياً: الالتزام المعياري: للقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد الدور الكبير في بلورة هذا النوع من الالتزام فضلاً عن شعوره بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة لذا فإن الأفراد الذي يصنفون لأن التزامهم معياري يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة كونهم يؤمنون بأن ما يفعلونه صحيحاً وأخلاقياً. وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري، ويرى البعض أن الالتزام المعياري قد يتداخل أو يرتبط بشكل كبير مع الالتزام الوجداني وربما يكو ذلك ناجماً عن تقاربهما في فسير دوافع ومسببات الالتزام حيال المنظمة التي يعمل بها (المبيضن والأكلبي، 2012، ص.192)

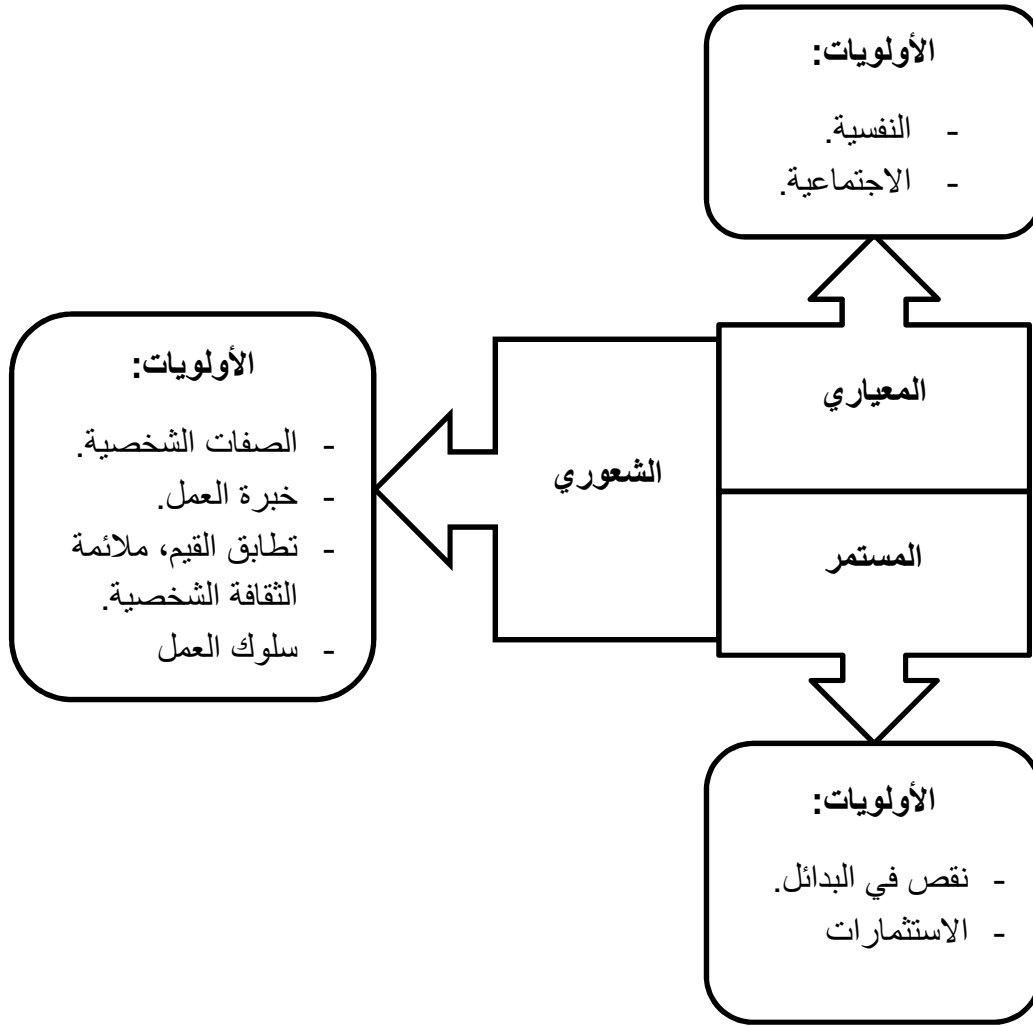
ثالثاً: الالتزام المستمر: ويشير إلى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب من استثماراته الشخصية غير القابلة للاستغناء عنها والت تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهنة والمهارات التي توجه نحو نشاط محدد كذلك مدة الخدمة والمنافع الأخرى التي تجعل مغادرة أو ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمراً مكلفاً بدرجة كبيرة للفرد، وقد يفسر التزام الفرد هنا في ضوء مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو الصعوبة في إيجاد عمل بديل في منظمة أخرى، أي انه يبقى ملتزماً للمنظمة لأنه يحتاج

لذلك، وهو التزام محسوب يدرك من خلاله أو يقدر الكلفة المرتبطة بتوقف نشاطه في المنظمة(المبيضن والأكلبي،2012،ص.193) فهو يشير إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك إما بسبب إدراك قلة البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة(عبود،2014،ص.146)

في حين أشار النعيمي والهييتي(2016) إلى أن هناك نوعين من الالتزام هما:

1. الالتزام الخارجي: ويبرز هذا النوع من الالتزام نتيجة إذعان العاملين إذ تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك العاملين قوة أقل من صياغة أو تشكيل حياتهم العملية فالإدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية، ووفقاً لوجهة نظر أخرى يعبر الالتزام الخارجي عن التزام العامل تجاه زبائن المنظمة.

الالتزام الداخلي: ينبثق هذا النوع من الالتزام من داخل العامل، فالأفراد العاملين يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع أو فرد أو برنامج معين على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة حياله، وإذا ما أرادت الإدارات التزام داخلي لعاملها، وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف(النعيمي والهييتي،2016،ص.98)



الشكل رقم (16) يوضح أبعاد أولويات أنواع الإلتزام حسب كريدي (2010)

يرى الباحث أن الأولويات تتعد وتختلف باختلاف نوع الإلتزام التنظيمي فالإلتزام المستمر يبحث من خلاله الفرد عن استثمارات ويتأثر بنقص البدائل، أما الإلتزام الشعورى فيهدف إلى تطابق القيم وملائمة الثقافة، أما المعيارى فتتمثل أولياته في الأولويات النفسية والاجتماعية.

6. أبعاد الإلتزام التنظيمي:

يرى أبو الروس وحنونة (2009) وجود عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الإلتزام وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وقد كانت أعراف الإلتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الإلتزام مدى الحياة، وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه

منظّمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالضافة إلى الإيمان بها أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي (أبو الروس وحنونة، 2009، ص.203)

ويكمن إيضاح أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال ما يلي:

1.6- الولاء التنظيمي:

يرى خليفات والملاحمة (2009) أو الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظّمته وارتباطه بها، وأنه اتجاه حول ولاء الفرد لمنظّمته وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها، ويوجد إجماع من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها (خليفات والملاحمة، 2009، ص.292)، ويمكن وصف الولاء التنظيمي بأنه الالتزام بالمشاركة في العمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف فمثلاً قد يزداد ولاء الفرد عندما يتوقع مكافأة من العمل ولكن يفترض أن يكون لدى الفرد ولاء حتى ولو لم تتم مكافأته من قبل المنظمة (الفارس، 2011، ص.78)

2.6- المسؤولية اتجاه المنظمة:

المسؤولية اتجاه المنظمة تعني احساساً الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخظة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحيد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما المسؤولية القانونية

والأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمساءلة وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء وبقظة الضمير، وتعني المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها (أبو الروس وحنونة، 2009، ص. 204)

3.6- الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد في هذه المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى (أبو الروس وحنونة، 2009، ص. 204)

4.6- الإيمان بالمنظمة:

إن الإيمان بالمنظمة وأهدافها وقيمها وفلسفتها وثقافتها من شأنه أن يفجر الطاقات لدى الأفراد من أجل إنجاز هذه المنظمات لما يمثل هذا النجاح نجاحاً للأفراد أنفسهم ويدفعهم لبذل أقصى مجهود وإخلاص في تأدية مهامهم، وتوفير كافة سبل الدعم للمنظمة التي يؤمنون بها (قيس، 2013، ص. 83) ويعني أيضاً مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد

لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتة وعرض نشاطها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجوده ذو أخوي يربطه بعمله (أبو الروس وحنونة، 2009، ص.204)

7. مراحل الالتزام التنظيمي:

وفي دراسة لذيب والسعود (2014) فقد أشار الباحثان إلى أن الالتزام التنظيمي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمتة وولائه وإيمانه بقيمها مع احساسه باندماجه في عمله، يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمتة، وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على الالتزام التنظيمي للعاملين وهي:

أ. **مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي (ذيب والسعود، 2014، ص.500) وتمتد هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون فيها الفرد خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة من خلال التوفيق بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها، ومحاولته مواجهة المواقف التي تكون في مرحلة التجربة ومنها: تحديات العمل، وعدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة (اللامي وعبد، 2015، ص.1012)، كما تعرف هذه الحقبة أيضاً بالالتزام الرهانات الجانبية المستندة إلى مفهوم "باكر" (1960) (Backer) والذي عرف الالتزام من خلال

الرهانات الجانبية، وبالاستناد إلى هذه النظرية فإن الموظفين الأفراد يلتزمون لأنهم يملكون إلى حد ما استثمارات شخصية أو تنظيمية مخفية (رهانات جانبية) تحفزهم للبقاء في الوظيفة. ويشير اصطلاح الرهانات الجانبية إلى تراكم الاستثمارات البسيطة والكبيرة التي تقدر قيمتها من قبل الأفراد، والتي من الممكن أن يفقدوها الفرد في حال مغادرته المنظمة (إبراهيم خليل، 2017، ص.10)

ب. مرحلة الاندماج مع الذات: وتعرف هذه المرحلة أيضاً بالعلاقة النفسية والذي قدمها "بورتر" وزملائه في عام (1974) ويتحول الالتزام من الرهانات الجانبية الملموسة إلى العلاقات النفسية التي يكنها الفرد تجاه المنظمة: القوة النسبية لهوية الفرد ومشاركته في منظمة معينة. وترى هذه النظرية ان معظم التفاعل الاجتماعي هو بمثابة تبادل، وأصبح راسخاً بوصفه شرحاً لعملية الالتزام، والالتزام بدوره كان تصوراً واعتقاداً قوياً في قبول أهداف المنظمة وقيمتها، والاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عنها، ورغبة قوية للمحافظة على العضوية فيها (إبراهيم خليل، 2017، ص.10)، وتتراوح هذه المرحلة بين سنتين إلى أربع سنوات في الخدمة، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، وضوح الولاء للعمل والمنظمة (اللامي وعبد، 2015، ص.1012) وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة (ذيب والسعود، 2014، ص.500)

ج. مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأنه جزء من المنظمة، وأن المنظمة جزء منه، وأن قيمه تتناغم مع قيمها (ذيب والسعود، 2014، ص.500)، وتبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة

وتستمر إلى ما لا نهاية، وتتمثل في قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت

أهدافه الخاصة(اللامي وعبد،2015،ص.1012)

8. آثار الالتزام التنظيمي:

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن (عبد

الباقي،2005) إلى تقسيمها إلى قسمين رئيسيين :

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

- **القسم الثاني:** وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي(عبد

الباقي،2015،ص.321)

أ. الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقدم الوظيفي

فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، ومن

الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابق ذكرها مباشرة العلاقة بين التزام الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم

في السلك الوظيفي مستقبلاً، فمن الممكن أن الموظف الأكثر التزاماً يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر

من غيره من الموظفين الأقل التزاماً(عبد الباقي،2015،ص.321) كما أن الشعور بالالتزام يؤدي إلى

عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في

العمل، وبذلك المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق

النمو للمنظمة(الرشيدي،2014،ص.13)

فالالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض معدلات الغيابات ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني (عبد الباقي، 2015، ص.322)

ب. الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

تشير الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته، إلا أن هناك مجموعة من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة (عبد الباقي، 2015، ص.322) فقد يجعل الفرد يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا ما يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله (الرشيدي، 2014، ص.14)

ويمكن تقسيم نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات (العاملين، جماعة العمل، المنظمة ككل) وهناك آثار سلبية وأخرى إيجابية وهي كالتالي : (النعيمة والهيبي، 2016، ص.99)

أ. **على مستوى العاملين:** حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للعامل مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، قوة وجود أهداف أو غايات لحياة العامل. بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا

والمنافع التي تعود على العاملين من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية منها:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالعامل يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على العامل.

ب. على مستوى الجماعة: حيث تتمثل النتائج الإيجابية للالتزام على مستوى جماعات العمل بالآتي:

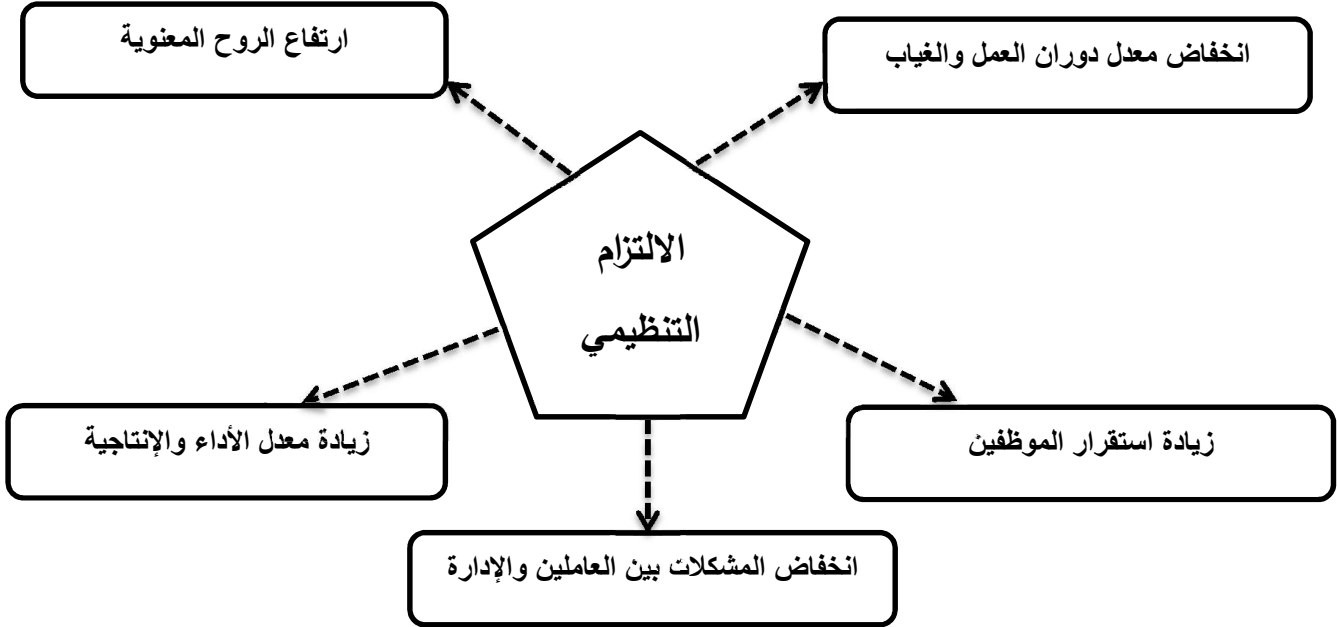
- كلما ازدادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
- كلما ازدادت درجة الالتزام عند المجموعة ازدادت درجة التماسك بينهما.

أما بالنسبة للنتائج السلبية على مستوى جماعة العمل فنتمثل في:

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.
 - انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد عاملين لديهم أفكار جديدة ونافعة.
- ج. على مستوى المنظمات:** بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج السلبية له تتمثل بالآتي:

- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال، زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخير، انخفاض معدل دوران العمل.
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للعاملين الموجودين خارج التنظيم لأن الموظفين الأكثر التزاماً يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الموظفين ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل في، انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الموظفين الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار (النعيمة والهيبي، 2016، ص.100)



الشكل رقم (17) يوضح نتائج الالتزام التنظيمي بين العاملين حسب النعيمة والهيبي (2016)

بالنسبة للباحث تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في انعكاساته الإيجابية على الحياة المهنية للعامل والتي تنعكس بدورها على مردودية المؤسسة، من حيث معدلات الأداء والإنتاجية بالإضافة إلى مناخ اجتماعي صحي يؤدي إلى استقرار في عدد العمال ما يمنح بدوره سمعة جيدة للمؤسسة من حيث التسيير البشري الممارس بها.

9. الحفاظ على الالتزام التنظيمي:

فيما يخص بناء المنظمة لثقافة الالتزام التنظيمي والمحافظة عليه، فإن إمكانية ذلك من خلال قيام المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة ويمكن الإشارة إلى هذه الممارسات فيما يلي: (فليح، 2010، ص.180)

1. وضع الأسس للقيم المبدئية للأفراد: إن الأفراد أعلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق

بها، وعلى مدراء المنظمات معرفة ذلك وإشراكها في عملية اتخاذ القرارات.

2. ضمان معاملة طيبة وعادلة: أي التعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع

محل الخلاف أو الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات في المنظمة.

3. وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين: ويتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل

التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم التنظيمي، فبناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد التشغيل أو تعيين الفرد.

4. إشعار الموظف بالأمان: لكي يشعر الكاملين بالأمان على المنظمة تبني نظام التوظيف

مدى الحياة يضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل.

5. وضع نظام للحوافز والمكافآت: لكي يشجع هذا النظام العاملين على الإسهام والمشاركة

في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعاملين فيها.

6. مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات: ويتم ذلك من خلال إتاحة

المجال أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم وتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي وإثراء وظائفهم، فضلاً عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية.

ويتطلب الحفاظ وتطوير الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة أن تتعامل المنظمة

معهم بوضوح، وإيجاد شعور لديهم بانهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وممارسة سياسية الباب

المفتوح معهم، ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتعاونهم مع

بعضهم البعض للعمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، فالمنظمات أياً كانت معنية بالاهتمام بكوادرها وموظفيها والحرص على اهتماماتهم وتوقعاتهم وتوجهاتهم (ذيب والسعود، 2014، ص.500)

وقد أوردت الرشيدى (2014) بأن تدعيم الالتزام يتم بعدة خطوات:

- الاهتمام بآراء العاملين البناءة وتبنيها وذلك بتصعيدها للإدارة العليا لإضافتها إلى تقرير المنظمة عن أهدافها وقيمتها.
- التواصل مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية والتحدث عن خططهم المستقبلية المؤثرة على المنظمة والأفراد.
- منح أفراد فريق العمل الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير بيئة العمل (الحياة العملية)، وتطوير أساليب التخطيط للأعمال وأساليب الإدارة، ومجالات المشاركة في العمل بروح إيجابية، واقتناع تام، وليس رضوخاً للأوامر.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم العملية، وتطوير فاعليتهم داخل المنظمة وخارجها.
- وعلى المنظمة الحرص على الآتي :

- عدم الوعد بأن الوظيفة دائمة مدى الحياة.
- أن المنظمة ستبذل كل الجهود لزيادة فرص العمل.
- أن المنظمة تؤمن على حياة الفرد وتتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة.
- أنا تراعي الظروف الإنسانية للأفراد العاملين.
- بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي تخلق الالتزام، وهذا لا يتحقق إلا بالأفعال وليس بالشعارات.

لقد حدد كريدى (2010) الإستعانة ببعض النقاط لبناء الالتزام والتنظيمي والمحافظة عليه وهي

كالآتي:

- **العدالة والدعم:** فالالتزام التنظيمي في المنظمات يملأه الزام العاملين بالقيم الإنسانية.
- **القيم المشتركة:** سوف يكون الالتزام التنظيمي عالياً إذا اعتقد العاملين بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة والذي سيولد ارتياح لديهم بالبقاء في المنظمة.
- **الثقة:** تعني وضع الإيمان بشخص آخر أو بالمجموعة عن طريق العاملين الذين لديهم التزام عالي في المنظمة والذي يولد الثقة بقادتهم.
- **الشمولية التنظيمية:** يزداد الالتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل الشركة وبالتالي اتجاه الولاء سوف يزداد.
- **مستلزمات العاملين:** لزيادة الالتزام التنظيمي ينبغي تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وعندها يشعر العامل على أنه جزء من المنظمة عندما يشارك في صنع القرار (كريدي، 2010، ص.31)

- خلاصة:

من خلال مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين باعتباره من أهم المواضيع التي حظيت على اهتمام الكثيري من الباحثين نظراً لأهميته، فالمؤسسات تحاول وتسعى دائماً إلى المحافظة على أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال، كل هذا يدفعها إلى الاهتمام والتركيز على الفرد بأن يكون ملتزماً اتجاه مؤسسته حتى تكون قادرة على تحقيق أهدافها المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال سياسات ناجعة وفعالة اتجاه العاملين بالتحفيز ورفع الروح المعنوية وتهيئة مناخ ملائم للعمل لتعزيز السلوكيات الإيجابية، وكما ذكرنا مسبقاً هنا تكمن أهمية سياسات تسيير الموارد البشرية وأهمية المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في الرفع وتقوية التزام العمال نحو المؤسسة ومبادئها وقيمتها وتحقيق أهدافها، وبخصوص الفصل الموالي فهو يتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية، الذي يعرض الإطار المنهجي المتبع.

الفصل الخامس

منهجية الدراسة الميدانية

- تمهيد:

بعد الانتهاء من أدبيات البحث والاطلاع على كل ما هو نظري في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي، يتم التطرق إلى الدراسة الميدانية من خلال الإطار المنهجي للدراسة، وذلك بالقيام بكل من الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، لاستخلاص نتائجها واختبار الفرضيات التي بني عليها البحث.

- أولاً: الدراسة الاستطلاعية

1. دواعي الدراسة:

يتمثل الهدف من القيام بالدراسة الاستطلاعية في المؤسسة محل الدراسة، اختبار الاستبيان، بغرض معرفة مدى وضوح و فهم العمال لعبارات وأسئلة الاستبيان المتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، ومقياس الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف والكشف عن الواقع الميداني، قبل الخوض في تفاصيله، حيث أتيح للباحث خلال هذه الدراسة:

- الاطلاع والتعرف على المؤسسة ومصالحها المختلفة ومختلف الأقسام الموجودة بها.

- التعرف على مدى قابلية العمال والمسؤولين في التجاوب مع موضوع الدراسة ومساعدتهم

للباحث.

- التأكد من الخصائص السيكومترية لاستبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً،

ومقياس الالتزام التنظيمي.

- الاستعانة بالخبرة الواسعة لمسيرى المؤسسة، واستشارتهم والعمل على إقناعهم بأن الدراسة مثمرة

ومفيدة للجانب المؤسسي العملي، وليست ذات طابع أكاديمي بحث.

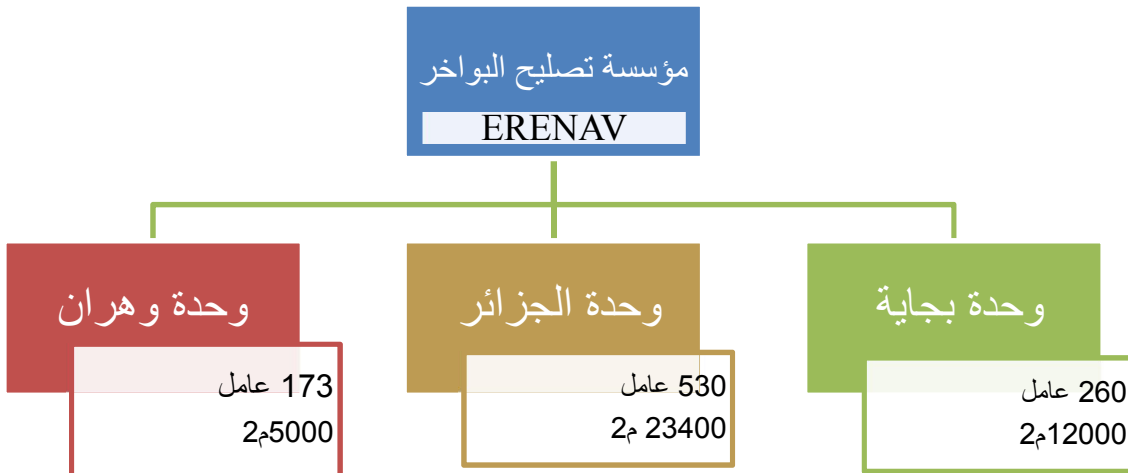
2. مكان الدراسة :

1.2- مؤسسة تصليح البواخر :

لقد أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية لتصليح البواخر (Entreprise de Réparation Navale –ERENAV) وبالتحديد في وحدة وهران، وهي مؤسسة إقتصادية عمومية ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ1550000000.00 دج منتمية للمجمع الجزائري للنقل البحري (-GATMA- Groupe Algérien du Transport Maritime) وقد تأسست يوم 07 من أفريل سنة 1987، وتسيّر المؤسسة من خلال مجلس الإدارة (Conseil d'Administration) المشكل من 07 أعضاء منهم عضوين ممثلي العمال.

وتنشط المؤسسة من خلال ثلاث وحدات جهوية بحيث تهتم بالنشاطات التالية :

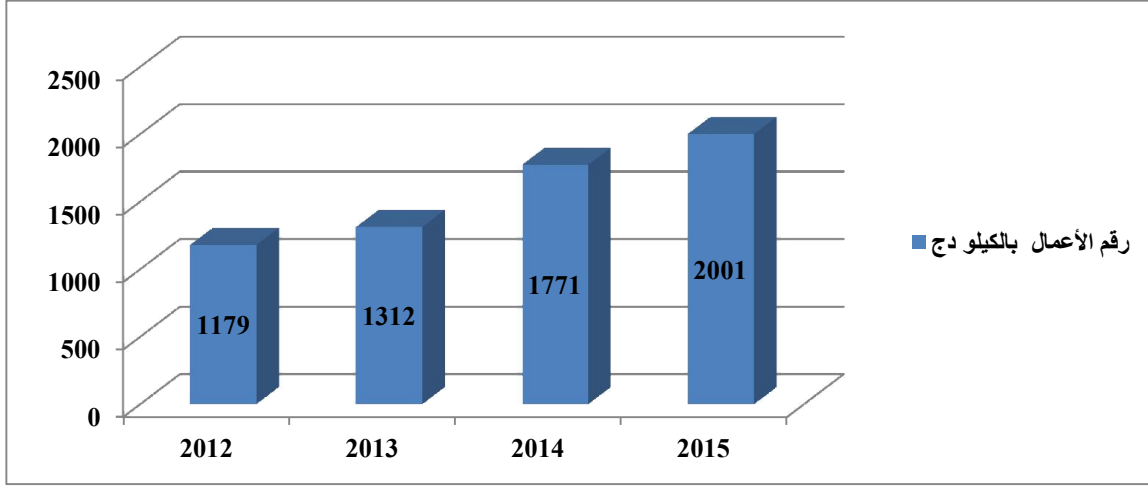
- تصليح البواخر (الهيكل، المحركات، والتجهيزات الداخلية)
- صناعة مختلف تجهيزات البواخر.
- القيام بأعمال الداخلية لمختلف الموانئ.
- إنجاز أعمال برية (صيانة مختلف التجهيزات في الموقع)، والشكل التالي يوضح مختلف وحدات المؤسسة.



الشكل رقم (18) يوضح مختلف وحدات مؤسسة تصليح البواخر

وتتميز المؤسسة بميزة النمو المستمر وهذا ما يتضح من خلال ارتفاع رقم الأعمال

(Chiffre d'affaire) وهذا ما نوضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (19) يوضح تطور رقم الأعمال مؤسسة تصليح البواخر

2.2- وحدة تصليح البواخر لوهران (URNO):

ويقدر عدد عمال الوحدة بـ 173 عامل- مع احتساب الباحث- موزعين على المديرية التالية:

1. مديرية الإنتاج والتقنية.
2. المديرية التجارية.
3. مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة.
4. مديرية المحاسبة والمالية. ونوضح من خلال الجداول التالية خصائص مجتمع الدراسة- باستثناء الباحث- و المتمثل في الأفراد العاملين في المؤسسة(أنظر الملحق رقم (06) الهرم التنظيمي للمؤسسة)

3. خصائص مجتمع الدراسة:

1.3- الخصائص الفردية (الشخصية):

1.1.3- النوع:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	162	94,2%
أنثى	10	5,8%
المجموع	172	100%

مما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة أي 162 عامل بنسبة 94,2% هم ذكور في حين أن 10 أفراد فقد أي 5,8% هم إناث، أي أن هناك نوع من الإحتكار للجنس الذكري وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في تصليح البواخر والمهن المتعلقة بهذا النشاط.

2.1.3- السن:

الجدول رقم (04) يوضح خصائص السن لدى عمال وحدة تصليح البواخر لوهران

السن	المتوسط الحسابي
37,19	الأكبر سناً
55	الأصغر سناً
19	

بناءً على البيانات الخام المتوفرة حول أعمار عمال المؤسسة نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي 37 سنة مما يعتبر دليل على أن أعمار أفراد المجتمع تتميز بالنضج من جهة وغالبيتها من الفئات الشبانية، وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي، كما أن الأصغر سناً هو 19 سنة والأكبر سناً هو 55 سنة، وهذا لضمان نقل المعرفة من الأجيال السابقة إلى الأجيال الحالية.

الجدول رقم (05) يوضّح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
7%	12	25 سنة وأقل
39%	67	بين 26 و 35
30,2%	52	بين 36 و 45
22,7%	39	بين 46 و 55
1,2%	02	أكثر من 55 سنة
100%	172	المجموع

يوضح الجدول السابق أن نسبة 39% قد مثلت فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة، ونسبة 30,2% أي 52 فرد قد مثلوا فئة كل من تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة، و 22,7% مثلت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 46 و 55 سنة، 12 فرد من مجتمع الدراسة أي 7% تتراوح أعمارهم من 25 سنة فأقل، وفردين كانت أعمارهم أكثر من 55 سنة.

3.1.3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (06) يوضّح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
22,1%	38	متوسط
56,4%	97	ثانوي
12,2%	21	ليسانس
8,1%	14	شهادة مهندس/ماستر
1,2%	02	ما بعد التدرج
100%	172	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 97 فرد أي 56% من أفراد مجتمع الدراسة متحصلون على مستوى الثانوي، في حين أن 22% من المجتمع هم من المستوى العلمي المتوسط، و حوالي 21 فرد أي ما يعادل 12% من المجتمع هم الفئة المتحصلة على شهادة الليسانس، و 14 فرد متحصلون على شهادة مهندس أو ماستر، في حين وجود فردين من المجتمع لديهم مستوى ما بعد التدرج.

2.3- الخصائص المهنية:

1.2.3- الفئة السوسيو مهنية:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهرا ن حسب الفئة السوسيو مهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
63,4%	109	منفذين
15,1%	26	متحكمين
19,2%	33	إطارات
1,7%	03	إطارات عليا
0,6%	01	إطارات مسييرة
100%	172	المجموع

تشكل مجتمع الدراسة من مختلف الفئات السوسيو مهنية المتعارف عليها، وكما يوضح الجدول السابق فئة المنفذين مثلت أعلى نسبة من المجتمع الأصلي للدراسة أي نسبة 63% ما يعادل 26 فرد، تليها فئة الإطارات بحيث مثلوا 33 إطار نسبة 19% من أفراد المجتمع الأصلي، ثم فئة المتحكمين بـ15% أي ما يقدر بـ26 عامل، في حين وجود 3 إطارات عليا، وإطار مسيير واحد على رأس الوحدة.

2.2.3- سنوات الخدمة في المؤسسة:

الجدول رقم (08) يوضح خصائص سنوات الخدمة لدى عمال وحدة تصليح البواخر لوهرا ن

سنوات الخدمة في المؤسسة	المتوسط الحسابي
10,58	
28	أكبر عدد سنوات الخدمة
01	أقل عدد سنوات الخدمة

بناءً على البيانات الخام حول عدد سنوات الخدمة لكل عامل، نجد أن المتوسط الحسابي يعادل 10,5 سنوات خدمة في المؤسسة وهو متوسط يعكس سنوات خدمة يمكن من خلالها الحكم على ممارسات التسيير في المؤسسة، كما أن هذه المدة تجعلنا نطبق الدراسة بكل أريحية لأنها قد تؤثر بشكل إيجابي في استجابات العمال مع متغيرات البحث، كما نشير إلى أن أقل عدد سنوات الخدمة يساوي

سنة واحدة وهذا لأن المؤسسة تعتمد على التوظيف وهذا بشكل دوري ومستمر، كما تحافظ المؤسسة على الخبرات المتراكمة لدى عمالها فنلاحظ أن أكبر عدد سنوات الخدمة يساوي ما يعادل 28 سنة خدمة في المؤسسة.

الجدول رقم (09) يوضح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب سنوات الخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة في المؤسسة
52,3%	90	5 سنوات وأقل
30,8%	53	بين 6 و 10
8,1%	14	بين 11 و 15
4,1%	07	بين 16 و 20
4,7%	08	أكثر من 20 سنة
100%	172	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) يمكن ملاحظة أن ما يفوق نصف عدد أفراد المجتمع الأصلي أي 52% يملكون سنوات خدمة 5 سنوات وأقل، في حين أن ثلث (30%) عدد أفراد المجتمع الأصلي هم من لديهم سنوات خدمة تتراوح ما بين 6 و 10 سنوات، أما من لديهم سنوات خدمة تتراوح بين 11 و 15 سنة فمثلاً 8% من المجتمع، وتعادلت الكفتين بين الأفراد الذين يملكون سنوات خدمة بين 16 و 20 سنة و أكثر من 20 سنة بنسبة 4% لكل من الفئتين.

3.2.3- عقد العمل:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب عقد العمل

النسبة المئوية	التكرار	عقد العمل
37,2%	64	عقد محدد المدة
62,8%	108	عقد غير محدد المدة
100%	172	المجموع

من خلال الجدول السابق رقم (10) يمكن أن نلاحظ بشكل واضح أن غالبية عمال الوحدة يعملون بعقد غير محدد المدة أي 62% من المجتمع، أما نسبة 37% فقد مثلت العمال الذين لديهم عقد محدد المدة أي 64 عامل.

4.2.3- عدد دورات التكوين:

الجدول رقم (11) يوضح عدد دورات التكوين لدى عمال وحدة تصليح البواخر لوهران

عدد دورات التكوين	
2,75	المتوسط الحسابي
06	أكبر عدد دورات التكوين
00	أدنى عدد دورات التكوين

بناءً على البيانات الخام المستخدمة حول عدد دورات التكوين المشارك فيها من قبل كل عامل داخل المؤسسة، إلا أن متوسط الحسابي قارب 3 دورات لكل عامل في حين أن هنالك بعض العمال الذين لم يستفيدوا أبداً من دورة تكوينية ومن جهة أخرى نجد عمال قد استفادوا من دورات تكوينية تصل إلى 6 دورات، وهذا ما سنفصله في الجدول اللاحق.

الجدول رقم (12) يوضح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب عدد دورات التكوين

عدد دورات التكوين	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	17	9,9%
من 1 إلى 3	113	65,7%
من 4 إلى 6	42	24,4%
المجموع	172	100%

من خلال الجدول رقم (12) يمكن ملاحظة أن ما يفوق ثلثي عدد أفراد المجتمع الأصلي أي 66% قد استفادوا من دورة تكوينية على الأقل أو 3 دورات على الأكثر، في حين أن 42 عامل قد استفادوا من 4 دورات تكوينية على الأقل من قبل المؤسسة، أما القلة القليلة ممثلة بـ 17 عامل لم يستفيدوا بعد من دورات تكوينية منظمة من قبل المؤسسة، كل هذه المعطيات تشير إلى 90% من أفراد

المجتمع قد تلقوا وشاركوا في دورات تكوينية مما يخلق لهم اتجاهات موضوعية (سلبية أو إيجابية) نحو سياسة التكوين في المؤسسة وسياسة الموارد البشرية ككل.

5.2.3- عدد الترقيات داخل المؤسسة:

الجدول رقم (13) يوضح عدد الترقيات داخل المؤسسة لدى عمال وحدة تصليح البواخر لوهران

عدد الترقيات داخل المؤسسة	
2,63	المتوسط الحسابي
06	أكبر عدد الترقيات
00	أصغر عدد ترقيات

بناءً على نتائج تحليل البيانات الخام الخاصة بعدد الترقيات داخل المؤسسة لدى كل عامل، فقد قارب المتوسط الحسابي 3 ترقيات لكل عامل، وهذا مؤشر مقبول يوضح سياسة الترقيات وتنمية المسارات المهنية في المؤسسة، بالرغم من أن هناك بعض العمال الذين لم يستفيدوا من ترقيات بعد وهذا ممكن أن يعود لطبيعة أعمالهم أو مؤهلاتهم، ومن جهة أخرى نجد أن فئة لا بأس بها قد استفادت من ترقيات تتراوح بين 4 إلى 6 وهذا ما سنفصله في الجدول التالي.

الجدول رقم (14) يوضح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب عدد الترقيات داخل المؤسسة

عدد الترقيات داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	21	12,2%
من 1 إلى 3	129	75,0%
من 4 إلى 6	22	12,8%
المجموع	172	100%

من خلال الجدول رقم (14) يمكن ملاحظة أن ما يفوق ثلثي عدد أفراد المجتمع الأصلي أي 75% قد استفادوا خلال مساهمهم المهني في المؤسسة من ترقيات تتراوح من 1 إلى 3، من جهة أخرى نرى أن ما يقارب 13% من العمال استفادوا من 4 ترقيات على الأقل و6 ترقيات على الأكثر، في حين

أن 21 عامل من مجتمع الدراسة لم يستفيدوا بعد من ترقيات، رغم هذا إلى أن 88% من أفراد المجتمع قد تلقوا ترقيات داخل المؤسسة حسنت من مساراتهم المهنية وأجورهم ومسؤولياتهم، الأمر الإيجابي الذي ننطلق منه للاعتماد على هذه العينة في الدراسة الحالية.

6.2.3- الأجر السنوي:

الجدول رقم (15) يوضّح خصائص الأجر السنوي لدى عمال وحدة تصليح البواخر لوهران

الأجر السنوي (بالكيلو دينار)	
687,54	المتوسط الحسابي
1213,42	أعلى أجر سنوي
216,00	أدنى أجر سنوي

بناءً على نتائج تحليل البيانات الخام المتعلقة بالأجر السنوي بالكيلو دينار لسنة 2016 لعمال المؤسسة، نلاحظ أن متوسط الأجر السنوي مقبول بالمقارنة مع المؤسسات الناشطة في القطاع البحري، أي ما يعادل 57000 دج شهرياً كمتوسط حسابي للمؤسسة ككل، مع الإشارة إلى أن هذا الأجر السنوي يحتوي كل المنح والتعويضات السنوية والشهرية كمنحة التشجيع، ومنحة الهدف السنوي، وكل هذا يتعلق بمردودية المؤسسة ومدى تحقيقها لرقم الأعمال المسطر من طرف الإدارة العليا.

الجدول رقم (16) يوضّح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب الأجر السنوي

النسبة المئوية	التكرار	الأجر السنوي (بالكيلو دينار)
12,2%	21	من 210 إلى 400
68,6%	118	من 410 إلى 800
19,2%	33	أكثر من 800
100%	172	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) نرى أن غالبية عمال الوحدة يتقاضون أجر سنوي بالكيلو دينار يقارب المتوسط الحسابي المذكور سابقاً وهو 687,54 كيلو دج، فتمثلت نسبة 68,6% العمال الذين يتقاضون أجر يتراوح بين 410 إلى 800 كيلو دينار سنوياً، في حين أن 21 عامل يتقاضون أجر

سنوي تراوح بين 210 إلى 400 كيلو دينار، وهذا التنوع يعكس سياسة الأجور لدى المؤسسة مع الإشارة إلى أن الإتفاقية الجماعية للمؤسسة ثرية بالمنح والتعويضات وهذا لأن المهن التي تحتويها المؤسسة تتميز بالصعوبة والندرة، ولهذا السبب تتم مراجعة سلم الأجور وقائمة المنح والتعويضات بشكل دوري، مع مراعاة مردودية المؤسسة دائماً.

7.2.3- أيام الغياب:

الجدول رقم (17) يوضّح عدد أيام الغياب لدى عمال وحدة تصليح البواخر لوهران

عدد أيام الغياب	
10,48	المتوسط الحسابي
27	أكبر عدد أيام الغياب
01	أصغر عدد أيام الغياب

بناءً على نتائج تحليل البيانات الخام المتعلقة بمجموع أيام الغياب لسنة 2016 لعمال المؤسسة، نلاحظ أن متوسط يساوي 10 أيام سنوياً أي أقل من يوم شهرياً وهو معدل مقبول، كما وصل أكبر عدد إلى 27 يوم سنوياً وأصغر عدد إلى 1 يوم سنوياً، كما بلغ معدل الغياب لسنة 2016 في المؤسسة 3,9% ما يعادل 1804 يوم في هذه السنة، رغم هذا إلى أن المعدل لا يزال مقبول في المعدلات العادية هذا لأنه يشمل على كل أيام الغياب باستثناء العطلة السنوية.

الجدول رقم (18) يوضّح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب عدد أيام الغياب

عدد أيام الغياب	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10	76	44,2%
من 10 إلى 20	75	43,6%
أكثر من 20	21	12,2%
المجموع	172	100%

من خلال الجدول رقم (18) نرى أن غالبية عمال الوحدة أي 88% لديهم غيابات أقل من 20 يوم في سنة 2016 منهم 76 عامل أي 44% ذوي غيابات أقل من 10 أيام و 75 عامل أي 43% لديهم غيابات تتراوح من 10 إلى 20 يوم سنوياً، أما الأقلية التي مثلت 12% أي 21 عامل فكان مجموع غيابهم أكثر من 20 يوم سنوياً.

4. منهج الدراسة وطرق جمع المعطيات:

1.4- منهج الدراسة :

بغيت تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها والإشكالية الرئيسية لها، تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث هدفت الدراسة إلى وصف ظاهرة الالتزام التنظيمي لدى العمال وتفسيرها من خلال الظواهر التنظيمية المتعلقة بها، كنوع عقد العمل والأجر وعدد الترقية وهذه الأخيرة تفسر أيضاً بممارسات تسيير الموارد البشرية ذات البعد الاجتماعي وذات المسؤولية الاجتماعية، ولتحقيق جمع معطيات شاملة للدراسة تمثلت وسائل جمع المعطيات في تحليل المحتوى، المقابلة والاستبيان والذي يمكن توضيحهما من خلال الآتي:

1.1.4- تحليل المحتوى :

تم الاعتماد على تحليل المحتوى وهذا لصعوبة الوصول إلى بعض المعلومات عن طريق المقابلة أو الاستبيان، وقد قام الباحث بتحليل محتوى التقارير الشهرية لإدارة الموارد البشرية لسنة 2016 والتي قدرت بـ12 تقرير النشاط (Rapport d'activité RH). بالإضافة إلى إجراءات التسيير والاتفاقية الجماعية للمؤسسة، والإطلاع على عقود العمل لبعض العمال، كما تم استخدام قاعدة بيانات الأجور لكل شهر ومن خلال تحليل محتوى هذه الوثائق كان بالإمكان الحصول على عدد أيام الغياب السنوية والأجر السنوي لكل عامل عن طريق الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة، مع الالتزام بالسرية التامة في استغلال المعلومات.

2.1.4- المقابلة :

بما أن الاستبيان استعمل لجمع بيانات الإحصائية للدراسة سواء منها الخاصة بأفراد العينة، أو بحث ودراسة متغيرات الدراسة، فقد فضّل الباحث الاستعانة بالمقابلة لجمع بيانات حول خصائص المؤسسة، وأهم مميزات تسيير الموارد البشرية فيها. واستعمل الباحث المقابلة مع مسيري الموارد البشرية في المؤسسة حيث كانت مقننة تحتوي على 19 سؤال تتجزأ إلى بعدين: الأول يستهدف جمع معلومات خاصة بتسيير الموارد البشرية، والبعد الثاني لجمع معطيات حول مؤشرات تسيير الموارد البشرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في المؤسسة. أنظر الملحق رقم (04) دليل المقابلة باللغة العربية والملحق رقم (05) دليل المقابلة باللغة الفرنسية.

3.1.4- الاستبيان :

تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية، وقد استعمل لما له من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها، حيث تم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة، وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل أفراد العينة من جهة، ومن جهة أخرى لسهولة تحليلها. وقد صمم الباحث الاستبيان بحيث يشتمل:

أ. استثمار الخلفية الفردية : والتي تشمل البيانات الشخصية للمجيب والمتمثلة في النوع، السن، المؤهل العلمي.

ب. استثمار المعلومات المهنية : وتشمل على البيانات المهنية للمجيب وهي الفئة السوسيو مهنية، سنوات الخدمة في المؤسسة، طبيعة عقد العمل، عدد دورات التكوين المشارك فيها في المؤسسة، عدد الترقيات داخل المؤسسة.

ج. استبيان ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً:

تشكل هذا الجزء من 58 فقرة من إعداد الباحث تهدف إلى قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتميز بطابع المسؤولية الاجتماعية. وهي (06) ست متغيرات رئيسية للدراسة، تم بناء الاستمارة إنطلاقاً من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية المذكورة في أدبيات الدراسة كالدراسات النظرية (العزاوي

وجواد،2010)، (عبد الباسط عباس،2011)، و(نوري،2010)، كما استعان الباحث بنتائج المقابلة مع مسيري الموارد البشرية، بالإضافة إلى التجربة الميدانية للباحث وكانت النسجة النهائية للاستبيانات حسب الملحق رقم (02) استبيان الدراسة باللغة العربية، والملحق رقم (03) استبيان الدراسة باللغة الفرنسية، والجدول التالي يوضح مجالات الاستبيان حسب متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (19) يوضح أبعاد استبيان ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

عدد الأسئلة	المجال	
10	التوظيف في المؤسسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
10	بيئة وظروف العمل	
09	التكوين	
08	تقييم الأداء	
12	نظام أوقات العمل والأجور	
09	الخدمات الاجتماعية.	
58	المجموع	

وتجدر الإشارة إلى أن الاستبيان يحتوي على العبارات الإيجابية فقط، والتي تتدرج من الإيجاب الكلي إلى السلب الكلي وتتطلب من المفحوص اختيار إمكانية واحدة وتكون أوزان التدرج في هذا النوع كما يلي:

لا	إلى حد ما	نعم	يلي:
1	2	3	

د. مقياس الالتزام التنظيمي:

تشكل هذا المقياس من 18 فقرة، وهو مستمد من أداة (Allen & Meyer, 1990) والذي يمتلك الخصائص السيكومترية فكانت معاملات الارتباط داخلية تراوحت من 0.51 إلى 0.83، وهو مقياس طبق في دراسة "برات ديت هوريت" (Prat dit Hauret,2006) باللغة الفرنسية، حيث تم تكييفه لخدمة أهداف الدراسة، والذي تجزأ إلى (03) ثلاثة أبعاد، وهي الالتزام الوجداني، والمستمر والمعياري. أنظر الملحق رقم (02) استبيان الدراسة باللغة العربية، والملحق رقم (03) استبيان الدراسة باللغة الفرنسية، والجدول التالي يوضح مجالات الاستبيان حسب متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (20) يوضح أبعاد مقياس الإلتزام التنظيمي

عدد الأسئلة	المجال	التنظيمي الإلتزام
06	الإلتزام الوجداني	
06	الإلتزام المستمر	
06	الإلتزام المعياري	
18	المجموع	

وتجدر الإشارة إلى أن المقياس يحتوي على عبارات ذات الاتجاه السلبي منها 3 فقرات تنتمي لبعد الإلتزام الوجداني وهي الفقرات رقم (03)، (04)، (06)، وعبارة سلبية واحدة في الإلتزام المعياري وهي رقم (13)، والتي تندرج من السلب الكلي إلى الإيجاب الكلي وتكون الأوزان في هذا النوع كما يلي:

لا	إلى حد ما	نعم
3	2	1

5. أساليب التحليل الإحصائي:

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات الاستبيانات الصالحة الكاملة والمستوفية الإجابة والتي قدرت بـ 172 استبيان، و ذلك بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف الخصائص الفردية والمهنية لمجتمع وعينة الدراسة.

- معامل الارتباط بيرسون، لاختبار الفرضيات التي تعبر عن وجود العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

- طريقة تحليل المتغيرات الوسيطة "البارون وكيني" (Baron et Kenny) ويقترح "العكرمي"

EL Akremi (2005) مراحل تطبيق مقارنة تحليل الأثر الوسيطي للمتغيرات وفق بارون و كيني

حسب الخطوات التالية:

▪ **الخطوة الأولى:** إثبات العلاقة بين المتغير المستقل والتابع عن معادلة الانحدار بين المتغيرين

ومعامل الانحدار يكون دال أي قيمة "ت" ستودنت أكبر أو يساوي $1,96 \leq$

▪ **الخطوة الثانية:** إثبات العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيطي عن معادلة الانحدار بين

المتغيرين ومعامل الانحدار يكون دال معنوياً.

▪ **الخطوة الثالثة:** إثبات العلاقة بين المتغيرات المستقل والوسيطي من جهة والتابع من خلال

معامل الانحدار، مع الحرص على أن معامل الانحدار بين المستقل التابع تبقى ذات دلالة.

▪ **الخطوة الرابعة:** التأكد من نوع العلاقة الوسيطة يبحث أن المعامل الذي يربط المتغير التابع

بالمستقل = 0، فإنها علاقة وسيطة كلية، أما إذا تحقق العكس فتصبح علاقة وسيطة جزئية.

$$\text{معادلة الفرق بين معاملات الارتباط التالية:} = \frac{z_2 - z_1}{\sqrt{\frac{1}{n_2 - 3} + \frac{1}{n_1 - 3}}}$$

▪ $z_1 =$ معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر

عند العمال أصحاب عقد محدد المدة.

▪ $z_2 =$ معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر

عند العمال أصحاب عقد غير محدد المدة.

▪ $n_1 =$ عدد العمال بعقد محدد المدة.

▪ $n_2 =$ عدد العمال بعقد غير محدد المدة.

حيث يجب أن تكون قيمة الفرق بين الارتباط أكبر من 2.58 حتى تكون دالة إحصائياً.

6. مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق الاستبيان على عينة عرضية تقدر بسبعين (70) عامل في الوحدة مكان الدراسة

والجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السمات الشخصية كالتالي:

1.6- الخصائص الفردية (الشخصية):

1.1.6- النوع:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	65	92,9%
أنثى	05	7,1%
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية أي 65 عامل بنسبة

93% هم من الذكور في حين أن 05 أفراد فقد أي 6% هم إناث، هذا ما يمثل واقع مجتمع المذكورة

خصائصه سابقاً، من حيث إحتكار النوع الذكري وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في تصليح

البواخر والمهن المتعلقة بهذا النشاط.

2.1.6- السن:

الجدول رقم (22) يوضح خصائص السن لدى عينة الدراسة الاستطلاعية

السن	المتوسط الحسابي
30,51	الأكبر سناً
35	الأصغر سناً
19	

بناءً على البيانات الخام المتوفرة حول أعمار العينة الاستطلاعية نلاحظ أن المتوسط الحسابي

يساوي 30 سنة مما يعتبر دليل على أن أعمار أفراد المجتمع تتميز بالنضج من جهة وغالبيتها من

الفئات الشبانية، وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي، كما أن أصغر سن كان يساوي 19 سنة وأكبره 35 سنة.

الجدول رقم (23) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
17,1%	12	25 سنة وأقل
82,9%	58	بين 26 و 35
100%	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية أي 65 عامل بنسبة 83% قد مثلت فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة، ونسبة 17% أي 12 عامل قد مثلوا فئة كل من تتراوح أعمارهم من 25 سنة وأقل.

3.1.6- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
25,7%	18	متوسط
48,6%	34	ثانوي
15,7%	11	ليسانس
10%	07	شهادة مهندس/ماستر
100%	70	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 34 فرد أي 48,6% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية لديهم مستوى المتوسط، في حين أن 25% من العينة أي 18 عامل لديهم مستوى الثانوي، و15% أي ما يقدر بـ 11 عامل متحصلون على شهادة ليسانس، و 7 أفراد متحصلون على شهادة مهندس دولة أو ما يعادلها بشهادة الماستر.

2.6- الخصائص المهنية:

1.2.6- الفئة السوسيو مهنية:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية
منفذين	50	71,4%
متحكمين	04	5,7%
إطارات	16	22,9%
المجموع	70	100%

يوضح الجدول السابق أن نسبة 71% من عينة الدراسة الاستطلاعية قد مثلت 50 عامل ينتمون لفئة المنفذين، في حين أن 04 عمال أي ما يعادل 5% هم من المتحكمين، و 16 فرد هم من الإطارات بنسبة 22%.

2.2.6- سنوات الخدمة في المؤسسة:

الجدول رقم (26) يوضح خصائص سنوات الخدمة لدى عينة الدراسة الاستطلاعية

سنوات الخدمة في المؤسسة	المتوسط الحسابي
11,10	أكبر عدد سنوات الخدمة
19	أقل عدد سنوات الخدمة
01	

بناءً على البيانات الخام حول عدد سنوات الخدمة لكل عامل من أفراد العينة الاستطلاعية، نجد أن المتوسط الحسابي يعادل 11,10 سنة خدمة في المؤسسة وهو متوسط يعكس أقدمية يمكن من خلالها الحكم على ممارسات التسيير في المؤسسة، كما أن هذه المدة تجعلنا نطبق الدراسة الاستطلاعية لأنها تؤثر بشكل إيجابي في استجابات العمال مع متغيرات البحث، كما نشير إلى أن أدنى قيمة كانت تساوي سنة واحدة وهذا لأن المؤسسة تعتمد على التوظيف وهذا بشكل دوري ومستمر، كما أن أعلى قيمة كانت تساوي 19 سنة خدمة في المؤسسة.

الجدول رقم (27) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب سنوات الخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة في المؤسسة
20%	14	5 سنوات وأقل
21,4%	15	بين 6 و 10
20%	14	بين 11 و 15
38,8%	27	بين 16 و 20
100%	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (27) يمكن ملاحظة أن من يفوق ثلث أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية أي 38% أي 27 فرد تتراوح سنوات خبرتهم المهنية من 16 إلى 20 سنة، ومن جهة أخرى 15 فرد أي 21% خبرتهم المهنية من 6 و 10 سنوات ، و 14 فرد أي 20% تنحصر خبرتهم المهنية بين 11 و 15 سنة، ونفس العدد والنسبة بالنسبة للعمال الذين تراوحت خبرتهم المهنية من 05 سنوات وأقل.

3.2.6- عقد العمل:

الجدول رقم (28) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب عقد العمل

النسبة المئوية	التكرار	عقد العمل
32,9%	23	عقد محدد المدة
67,1%	47	عقد غير محدد المدة
100%	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) يمكن ملاحظة أن غالبية أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية أي 67% ما يعادل 47 عامل يعملون بعقد غير محدد المدة، و 23 عامل يمارسون نشاطهم بعقود محددة المدة.

4.2.6- عدد دورات التكوين:

الجدول رقم (29) يوضح عدد دورات التكوين لدى عينة الدراسة الاستطلاعية

عدد دورات التكوين	
2,42	المتوسط الحسابي
06	أكبر عدد دورات التكوين
00	أدنى عدد دورات التكوين

بناءً على البيانات الخام المستخدمة حول عدد دورات التكوين المشارك فيها من قبل كل فرد من العينة الاستطلاعية، إلا أن متوسط الحسابي قارب 3 دورات لكل عامل في حين أن هنالك بعض العمال الذين لم يستفيدوا أبداً من دورة تكوينية ومن جهة أخرى نجد عمال قد استفادوا من دورات تكوينية تصل إلى 6 دورات، وهذا ما سنفصله في الجدول اللاحق.

الجدول رقم (30) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب عدد دورات التكوين

عدد دورات التكوين	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	11	15,7%
من 1 إلى 3	50	65,7%
من 4 إلى 6	09	24,4%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول السابق يمكن معرفة أن ما يفوق ثلثي عدد أفراد العينة أي 65% قد استفادوا من دورة تكوينية على الأقل أو 3 دورات على الأكثر، في حين أن 09 عمال قد استفادوا من 4 دورات تكوينية على الأقل من قبل المؤسسة، أما القلة القليلة ممثلة بـ 11 عامل لم يستفيدوا بعد من دورات تكوينية منظمة من قبل المؤسسة، كل هذه المعطيات تشير إلى ما يقارب 90% من أفراد العينة قد تلقوا وشاركوا في دورات تكوينية مما يخلق لهم اتجاهات موضوعية (سلبية أو إيجابية) نحو سياسة التكوين.

5.2.6- عدد الترقيات داخل المؤسسة:

الجدول رقم (31) يوضح عدد الترقيات داخل المؤسسة لدى عينة الدراسة الاستطلاعية

عدد الترقيات داخل المؤسسة	
2,17	المتوسط الحسابي
06	أكبر عدد الترقيات
00	أصغر عدد ترقيات

بناءً على نتائج تحليل البيانات الخام الخاصة بعدد الترقيات داخل المؤسسة لدى العينة الاستطلاعية، فقد قارب عدد الترقيات 152 ترقية لدى أفراد العينة أي متوسط حسابي يساوي 2 ترقيتين لكل فرد، وهذا مؤشر مقبول يوضح سياسة الترقيات وتنمية المسارات المهنية في المؤسسة، بالرغم من أن هناك عامل واحد من أفراد العينة لم يستفد من ترقية وهذا ما سنفصله في الجدول التالي.

الجدول رقم (32) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب عدد الترقيات داخل المؤسسة

عدد الترقيات داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	01	1,4%
من 1 إلى 3	61	87,1%
من 4 إلى 6	8	11,4%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (32) يمكن ملاحظة أن الغالبية العظمى أي 98% من أفراد العينة قد استفادوا من ترقية على الأقل أثناء مساهمهم المهني داخل المؤسسة، الأمر الإيجابي الذي ننطلق منه للاعتماد على هذه العينة في الدراسة الاستطلاعية من حيث استجاباتها التي تساعد في فهم ممارسات تسيير الموارد البشرية.

6.2.6- الأجر السنوي:

الجدول رقم (33) يوضح خصائص الأجر السنوي لدى عينة الدراسة الاستطلاعية

الأجر السنوي (بالكيلو دينار)	
536,84	المتوسط الحسابي
719,21	أعلى أجر سنوي
216	أدنى أجر سنوي

بناءً على نتائج تحليل البيانات الخام المتعلقة بالأجر السنوي بالكيلو دينار لسنة 2016 للعمال الممثلين عينة الدراسة الاستطلاعية، المؤسسة، نلاحظ أن متوسط الأجر السنوي منخفض عموماً، وهذا عائد إلى أن أفراد العينة الاستطلاعية كان أغلبهم من فئة المنفذين، مع الإشارة إلى أن هذا الأجر السنوي يحتوي كل المنح والتعويضات السنوية.

الجدول رقم (34) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأجر السنوي

الأجر السنوي (بالكيلو دينار)	التكرار	النسبة المئوية
من 210 إلى 400	19	27,1%
من 410 إلى 800	51	72,9%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (34) نرى أن غالبية أفراد العينة الاستطلاعية يتقاضون أجر سنوي لا يتجاوز 800 كيلو دينار، فتمثلت نسبة 72% العمال الذي تتراوح أجورهم السنوية بين 410 إلى 800 كيلو دينار، في حين أن 27% من العينة أجورهم لا تتجاوز 400 كيلو دينار، وهذه الأجر تعد ممثلة للعمال ككل باستثناء الإطارات العليا والمسيرة.

7.2.6- أيام الغياب:

الجدول رقم (35) يوضح خصائص أيام الغياب لدى عينة الدراسة الاستطلاعية

عدد أيام الغياب	
10,31	المتوسط الحسابي
27	أكبر عدد أيام الغياب
01	أصغر عدد أيام الغياب

من خلال نتائج تحليل البيانات الخام المتعلقة بمجموع أيام الغياب لسنة 2016 لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية، نلاحظ أن متوسط يساوي 10 أيام سنوياً أي أقل من يوم شهرياً وهو معدل مقبول ممثل لعمال المؤسسة ككل، كما وصلت أعلى قيمة إلى 27 يوم سنوياً وأدنى قيمة إلى 1 يوم سنوياً، رغم هذا إلا أن المعدل لا يزال مقبول في المعدلات العادية هذا لأنه يشمل على كل أيام الغياب باستثناء العطلة السنوية.

الجدول رقم (36) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب عدد أيام الغياب

عدد أيام الغياب	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10	36	51,4%
من 10 إلى 20	24	34,3%
أكثر من 20	10	14,3%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (36) نرى أن غالبية العمال المشكلين للعينة الاستطلاعية أي 51% منهم لديهم غيابات تقل عن عشرة أيام سنوياً، في حين أن هناك 24 عامل تراوحت غياباتهم من من 10 إلى 20 يوم سنوياً ومثلوا 34% من أفراد العينة. أما الأقلية قدرت بـ 10 عمال فاقت أيام غيابهم 20 يوم في سنة 2016.

1.7- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

أ- استبيان ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً: بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان في صورته الأولية المشكل مكون من 58 سؤال، قام الباحث بعرض الأداة في على خمسة (5) من الأساتذة في مجال علم النفس العمل والتنظيم ومنهجية البحث (من جامعة وهران)، بهدف تقويم بنود الاستبيان من ناحية وضوحها وقياسها لمتغيرات الدراسة، واقتراح ما يروونه مناسباً من أفكار أو حذف ما يروونه غير مناسب، فتمكروا مشكورين بتقديم اقتراحاتهم، وتم وضع أداة الدراسة في صورتها النهائية على ضوء تعديلات المحكمين واقتراحاتهم في ما يخص بعض التصحيحات اللغوية بالنسبة للاستبيان باللغة العربية، مع العلم أن أغلب استعمالات الاستبيان كانت باللغة الفرنسية. (أنظر إلى الملحق رقم (01) نتائج الصدق الظاهري)

ب- مقياس الالتزام التنظيمي: بعد ترجمة المقياس المطبق في دراسة "برات ديت هوريت" (Prat dit Hauret, 2006) إلى اللغة العربية ومكون من 18 عبارة قام الباحث بعرض المقياس في على خمسة (5) من الأساتذة في مجال علم النفس العمل والتنظيم ومنهجية البحث (من جامعة وهران)، بهدف تقويم بنوده من ناحية وضوحها لغوياً، وتم وضع أداة الدراسة في صورتها النهائية على ضوء تعديلات المحكمين واقتراحاتهم في ما يخص بعض التصحيحات اللغوية بالنسبة للاستبيان باللغة العربية، مع العلم أن أغلب استعمالات الاستبيان كانت باللغة الفرنسية. (أنظر إلى الملحق رقم (01) نتائج الصدق الظاهري)

2.7- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية والتي تقدر بـ 70 عامل بالمؤسسة محل الدراسة وقد سبق وأن تم وصف خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية، وقد طبق الاستبيان بهدف التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وتجاوب أفراد العينة مع عباراته. وتم استخراج صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة البعد المنتمية إليه، وقد تم حسابها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والجداول التالية توضح معاملات الارتباط المحصل عليها.

أ- استبيان ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً: وكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (37) يوضح معاملات الارتباط بين عبارات بعد التوظيف والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	العبارة
**0,672	1. يوجد هيئة مكلفة بالتوظيف داخل المؤسسة
**0,555	2. توجد سياسة بخصوص التوظيف في المؤسسة
**0,836	3. تتميز عملية التوظيف في المؤسسة بالموضوعية والمصداقية
**0,483	4. المسؤولون العمليائيون متعهدون بوضع تنبؤات لاستقطاب الموظفين
**0,559	5. توجد بطاقات مفصلة للمناصب في المؤسسة
**0,695	6. تعمل في منصبك الحالي من خلال توظيف داخلي (ترقية، تغيير المنصب)
**0,801	7. ترى أن مؤهلاتك ومستواك يتناسب مع منصبك الحالي
**0,972	8. ترى أن عقد العمل يحفظ كامل حقوقك
**0,559	9. جميع مهامك منصوص عليها في بطاقة المنصب
**0,801	10. تقوم بأعمال أخرى خارج إطار مهامك

** دال عند مستوى دلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) مدى الارتباط بين عبارات بعد التوظيف في المؤسسة والدرجة الكلية للبعد، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,483) إلى (0,972) وبناءً على ذلك فإن عبارات البعد لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للمتغير، وكانت كلها ذات دلالة.

الجدول رقم (38) يوضّح معاملات الارتباط بين عبارات بعد بيئة وظروف العمل في المؤسسة
والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	العبرة
**0,778	1. البيئة الداخلية للمؤسسة مناسبة لأداء العمل
*0,276	2. المؤسسة توفر جو من الراحة في مكان العمل
**0,526	3. تتوفر المؤسسة على نظام أمن فعال
**0,924	4. تقوم المؤسسة بتوعية العمال بمخاطر العمل
**0,723	5. توفر المؤسسة خدمات الرعاية الصحية (عيادة داخلية، زيارات دورية لطب العمل)
**0,711	6. يوجد توازن بين حياتك المهنية وحياتك الخاصة
**0,617	7. تهتم المؤسسة بتلبية حاجاتك ومتطلباتك
**0,758	8. تمنحك المؤسسة مجالاً للمشاركة في اتخاذ القرارات
**0,803	9. يتم احترام أفكارك و مقترحاتك من قبل المسؤولين في المؤسسة
**0,697	10. تتوفر المؤسسة نظام لحل النزاعات الداخلية

** دال عند مستوى دلالة 0,01 / * دال عند مستوى دلالة 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) مدى الارتباط بين عبارات بعد بيئة وظروف العمل في

المؤسسة والدرجة الكلية للبعد، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,276) إلى (0,924) والتي كانت

كلها دالة وبناءً على ذلك فإن عبارات البعد لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للمتغير.

الجدول رقم (39) يوضّح معاملات الارتباط بين عبارات بعد التكوين والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	العبرة
**0,865	1. تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج تكويني
*0,265	2. ترى أنك تحتاج لتكوين في ميدان عملك
**0,585	3. تعين احتياجات التكوين مسبقاً لكل المستخدمين
**0,892	4. توجد وسائل لتحديد احتياجات التكوين (بطاقات التقييم، الاستبيانات)
**0,855	5. يعبر المسؤولين السُّلميون على حاجاتك في التكوين
**0,721	6. المسؤولون يعبرون عن الاحتياجات التكوينية للعاملين
**0,710	7. تعبر عن احتياجاتك التكوينية
**0,761	8. يهدف التكوين إلى تكييف العمال مع مناصبهم
**0,953	9. يهدف التكوين إلى تطوير مخططات المسار المهني للعمال (مثل: الترقّيات، التحويلات)

** دال عند مستوى دلالة 0,01 / * دال عند مستوى دلالة 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) مدى الارتباط بين عبارات بعد التكوين في المؤسسة والدرجة الكلية للبعد، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,265) إلى (0,953) والتي كان أغلبها دل عند مستوى دلالة 0,01 ومنها العبارة رقم (09) من البعد يمكن ملاحظة أن هناك عبارة واحدة دالة عند مستوى دلالة 0,05، وهي العبارة رقم (02) من البعد وكل هذه معاملات الارتباط الجذ قوية إنما تدل يدل على قوة ارتباط العبارات بالبعد المنتمية إليه.

الجدول رقم (40) يوضح معاملات الارتباط بين عبارات بعد تقييم الأداء والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	العبارة
**0,839	1. عملية تقييم الموظفين موضحة في وثيقة رسمية في المؤسسة
**0,821	2. عملية التقييم مفهومة لدى مجموع المستخدمين
**0,660	3. يتم التقييم على أساس معايير محددة مسبقاً
**0,515	4. يعد المسؤول تقرير التقييم السنوي للعامل
**0,632	5. يتم إجراء مقابلة لتقييم السنوي مع المسؤول المباشر للعامل
**0,832	6. يحتوي التقرير على رأي (أو تقدير) المشرف المباشر في ما يتعلق بترقية المقوم
**0,396	7. تسعى طرق وأدوات التقييم إلى تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال
**0,757	8. التقييم يهدف إلى التعويض حسب الأداءات

** دال عند مستوى دلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40) مدى الارتباط بين عبارات بعد التكوين في المؤسسة والدرجة الكلية للبعد، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,396) إلى (0,839)، وهذا البعد يعتبر من أهم الأبعاد الممثلة لممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، وكل عباراته كانت لديها معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية للبعد قوية جداً، والتي كانت دالة عند مستوى دلالة 0,01 ونذكر منها العبارة رقم (01) والعبارة رقم (06) وبناءً على ذلك فإن مجالات البعد لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للمتغير، مما يعزز مصداقية الأداة وأنها وضعت لقياس المتغيرات المراد دراستها.

الجدول رقم (41) يوضّح معاملات الارتباط بين عبارات بعد نظام أوقات العمل والأجور في
المؤسسة والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	العبرة
**0,382	1. ممارسات تسيير ومراقبة أوقات العمل موضحة في إجراءات كتابية
**0,605	2. يتم تحرير تقارير كتابية عن الغيابات والتأخيرات من طرف إدارة الموارد البشرية
**0,581	3. يتم إعلام المسؤولين بالغيابات غير المرخصة (أو غير المبررة) لمعاونيهم
**0,476	4. تطلب استفسارات من الأشخاص المتغيبين باستمرار
**0,332	5. توجد إجراءات تأديبية (ردعية) ضد المتعودين على الغياب
*0,296	6. يوجد منظومة معلوماتية بخصوص تسيير الوقت
**0,469	7. لا توجد سياسة الأجور في المؤسسة
**0,314	8. تحدد الأجور على أساس تقييم وتصنيف مناصب العمل
**0,308	9. يوجد سلم الأجور محدد في وثيقة رسمية في المؤسسة
**0,591	10. نظام الجور والمكافآت مخفز لأداء عمالك
**0,413	11. هناك عدالة في توزيع الأجور في المؤسسة
**0,491	12. توزع كشوف الأجور على العمال بطريقة دورية

** دال عند مستوى دلالة 0,01 / * دال عند مستوى دلالة 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) مدى الارتباط بين عبارات بعد نظام أوقات العمل والأجور في المؤسسة والدرجة الكلية للبعد، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,296) إلى (0,605)، وكل عباراته كانت لديها معاملات الارتباط قوية جداً مع الدرجة الكلية للبعد، والتي كانت دالة عند مستوى دلالة 0,01 ونذكر منها العبرة رقم (02) والعبرة رقم (10) وعبرة واحدة ذات علاقة دالة عند مستوى دلالة 0,05 وهي العبرة رقم (06) وبناءً على ذلك فإن مجالات البعد لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للمتغير، مما يعزز مصداقية الأداة وأنها وضعت لقياس المتغيرات المراد دراستها.

الجدول رقم (42) يوضح معاملات الارتباط بين عبارات بعد الخدمات الاجتماعية في المؤسسة
والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	العبرة
**0,678	1. تنتمي إلى تعاضدية توفرها المؤسسة.
**0,762	2. تمنح المؤسسة تعويضات في حالة العجز عن العمل.
**0,470	3. تمنح المؤسسة قروض لجميع فئات العمال.
**0,355	4. تمنح المؤسسة المنحة الدراسية لأطفال العمال.
**0,351	5. تمنح المؤسسة فرص العمل ذوي الاحتياجات الخاصة.
**0,367	6. محيط العمل الداخلي يسهل عمل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.
**0,708	7. تتوفر المؤسسة على ثقافة تمنح المرأة فرصاً للعمل.
**0,424	8. تشجع و تدعم المؤسسة رياضة العمل.
**0,771	9. توفر المؤسسة خدمات النقل الخاص بالعمال.

** دال عند مستوى دلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) مدى الارتباط بين عبارات بعد الخدمات الاجتماعية في المؤسسة والدرجة الكلية للبعد، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,355) إلى (0,708) وبناءً على ذلك فإن مجالات البعد لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للمتغير، وكانت كلها ذات دلالة عند مستوى دلالة 0,01.

ب- مقياس الالتزام التنظيمي: وكانت نتائج صدق الاتساق الداخلي للمقياس كالتالي:

الجدول رقم (43) يوضح معاملات الارتباط بين عبارات الإلتزام الوجداني والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	العبرة
**0,724	1. سأقضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة
**0,919	2. أرى في الواقع أن مشاكل المؤسسة كأنها مشاكلي
**0,866	3. لا أعتبر نفسي فرد من العائلة في هذه المؤسسة
**0,984	4. لا أشعر أنني مرتبط بالمؤسسة
**0,834	5. للمؤسسة بالنسبة إلى معنى شخصي كبير
**0,777	6. لا أشعر بإحساس كبير للإلتزام إلى المؤسسة

** دال عند مستوى دلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول السابق مدى الارتباط القوي جداً بين عبارات الالتزام الوجداني والدرجة الكلية للبعد، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,724) إلى (0,984) وهي معاملات جد قوية ومعبرة على مدى قوة العلاقة بين البعد والعبارات المشكلة له.

الجدول رقم (44) يوضح معاملات الارتباط بين عبارات الإلتزام المستمر والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	العبارة
**0,429	1. سيكون من الصعب على أن أترك المؤسسة حتى ولو أردت ذلك
**0,393	2. كثير من الأشياء ستتضرر في حياتي لو قررت ترك المؤسسة
**0,461	3. في هذا الوقت البقاء في المؤسسة مشكل للضرورة أكثر منه للرجية
**0,863	4. أرى أن لدي فرص قليلة حتى أقرر ترك المؤسسة
**0,690	5. من آثار تركي للمؤسسة هو قلة الحلول البديلة
**0,547	6. لو لم أعطي الكثير للمؤسسة لكنت قد قررت العمل في مؤسسة أخرى

** دال عند مستوى دلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) مدى الارتباط بين عبارات الالتزام المستمر والدرجة الكلية للبعد، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,393) إلى (0,863) وبناءً على ذلك فإن عبارات البعد لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للمتغير، وكانت كلها ذات دلالة عند مستوى دلالة 0,01

الجدول رقم (45) يوضح معاملات الارتباط بين عبارات الإلتزام المعياري والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	العبارة
**0,443	1. لا أشعر بأي ضرورة للبقاء في المؤسسة
**0,627	2. لا أشعر بالحق لترك المؤسسة حتى ولو كان لدي الأولوية في ذلك
**0,534	3. سينتابني شعور بالذنب إذا تركت المؤسسة
**0,676	4. المؤسسة تستحق ولائي
**0,667	5. لا أغانر المؤسسة في الوقت الراهن لأنني أشعر بالالتزام إتجاه العاملين فيها
**0,793	6. لدي واجب كبير إتجاه المؤسسة

** دال عند مستوى دلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (45) مدى الارتباط بين عبارات الالتزام المعياري والدرجة الكلية للبعد، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,443) إلى (0,863) وبناءً على ذلك فإن عبارات البعد لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للمتغير، وكانت كلها ذات دلالة عند مستوى دلالة 0,01

الجدول رقم (46) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والدرجة الكلية للمتغير

العبرة	معامل الارتباط
1. التوظيف في المؤسسة	**0,966
2. بيئة وظروف العمل	**0,898
3. التكوين	**0,869
4. تقييم الأداء	**0,785
5. نظام أوقات العمل والأجور	**0,843
6. الخدمات الاجتماعية	**0,725

** دال عند مستوى دلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) معاملات الارتباط بين أبعاد متغير ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في المؤسسة والدرجة الكلية للمتغير، حيث أنها تراوحت من (0,725) إلى (0,966) وهذه المعاملات التي كانت جد قوية في ارتباطها فإنما تعبر عن الانسجام بين الأبعاد والمتغير التي هي جزء منه، وهذا يدل على مدى صدق الأداة في قياس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (47) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين والدرجة الكلية للمتغير

العبرة	معامل الارتباط
1. الإلتزام الوجداني	**0,945
2. الإلتزام المستمر	**0,307
3. الإلتزام المعياري	**0,818

** دال عند مستوى دلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (47) معاملات الارتباط بين أبعاد متغير الالتزام التنظيمي لدى العاملين والدرجة الكلية للمتغير، حيث أنها تراوحت من (0,307) إلى (0,818) وهذه المعاملات التي كانت جد قوية في ارتباطها وإنما تعبر عن الانسجام بين الأبعاد والمتغير الممثلة له، وهذا يدل على مدى صدق الأداة في قياس ما وضعت لقياسه.

8. ثبات أدوات الدراسة:

1.8- معاملات ألفا كرونباخ لاستبيان ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً:

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وقد كانت معاملات ألفا كرونباخ للثبات لمختلف أبعاد الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (48) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

معامل الثبات	البعد	ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
0,876	التوظيف في المؤسسة	
0,865	بيئة وظروف العمل	
0,905	التكوين	
0,829	تقييم الأداء	
0,549	نظام أوقات العمل والأجور	
0,689	الخدمات الاجتماعية	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الثبات الخاصة بمتغير ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، مرتفعة إلى درجة بعيدة بحيث تراوحت من (0,549) إلى (0,905)، وهي معاملات ثبات مقبولة بحيث تجاوزت عتبة (0,500)

2.8- معاملات ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (49) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الالتزام التنظيمي

معامل الارتباط	البعد
0,919	الإلتزام الوجداني
0,507	الإلتزام المستمر
0,686	الالتزام المعياري

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الثبات الخاصة بمتغير الالتزام التنظيمي، مرتفعة إلى درجة بعيدة بحيث تراوحت من (0,507) إلى (0,919)، وهي معاملات ثبات مقبولة بحيث تجاوزت عتبة (0,500)

بعد الاطلاع على كل معاملات الارتباط المستعملة لقياس صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الدراسة ومن جهة أخرى معاملات الثبات المستخرجة نستخلص مما سبق أن أداة الدراسة والمتمثلة في استبيان ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، واستبيان الالتزام التنظيمي، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جداً، مما يؤهلها لتكون أدوات قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

- ثانياً: الدراسة الأساسية

1. مدة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية لتصليح البواخر المذكورة سابقاً في حوالي ثلاثة (3) أشهر ونصف الشهر بحيث دامت في الفترة ما بين الثالث من مارس 2016 (2013/03/06) إلى نهاية شهر أبريل 2016 (2016/04/28)، واختيرت هذه الفترة بحيث يكون نشاط المؤسسة في أقل مستوياته وتقادياً لفترة العطل السنوية للعمال.

2. عينة الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة استعملت عينة الحصر الشامل حيث شملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في 172 عامل على مستوى وحدة وهران لتصليح البواخر، وهم العمال الذين يملكون أقدمية في المؤسسة لمدة لا تقل عن سنة في المؤسسة، وذلك لمحاولة الإلمام بمختلف وظائف المشكلة للوحدة، تم الاعتماد على هذه المعاينة، خدمةً لأهداف البحث، ولتفادي الذاتية وإعطاء الصبغة الموضوعية لاستجابات أفراد العينة وبهدف عدم تأثرها بمنصب عمل الباحث داخل المؤسسة تم إجراء الدراسة في الشهر الأول مباشرة بعد توظيف الباحث في المؤسسة، وبعد توزيع 172 استبيان على أفراد المؤسسة بمختلف مصالحها تم استرجاع الاستبيانات على مراحل مختلفة وانتقاء منها ما هي قابلة للتحليل الإحصائي والمستوفية لشروطه، فمثلت عينة الدراسة الأساسية نسبة 100% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 172 عامل الذين مثلوا أفراد عينة الدراسة الأساسية.

3. أدوات الدراسة:

لقد تم استخدام تحليل محتوى الوثائق الإدارية والتقارير الشهرية لنشاط تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى تطبيق استمارتين وهما استمارة البيانات الفردية والمهنية واستبيان ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً ومقياس الالتزام التنظيمي "البرات وهوريت" (Prat dit Hauret, 2006) على عمال المؤسسة ككل ونظراً لعدم وجود تعديلات وتغيرات عليها، واتصافها بالصدق والثبات تم تبنيها كأداة للدراسة الأساسية، بالإضافة إلى المقابلة المقننة لجمع المعطيات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة والتسيير الاجتماعي الخاص بها.

ويهدف التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبيان من باب منح الباحثين معلومات حول صدق وثبات الأداة بعد تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية المقدر بـ 172 فرد، نعرض في الجداول التالية

صدق الاتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بأبعاد كل متغير مع الدرجة الكلية للمتغير، بالإضافة إلى معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد.

4. الصدق البنائي لأدوات الدراسة (صدق الاتساق الداخلي):

1.4- معاملات الاتساق الداخلي لاستبيان ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً: قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين أبعاد استبيان ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والدرجة الكلية للاستبيان وهذا بعد تطبيقه على العينة الأساسية للدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (50) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والدرجة الكلية للمتغير بعد تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية

معامل الارتباط	البعد
**0,925	التوظيف في المؤسسة
**0,884	بيئة وظروف العمل
**0,887	التكوين
**0,800	تقييم الأداء
**0,942	نظام أوقات العمل والأجور
**0,715	الخدمات الاجتماعية

** دال عند مستوى دلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (50) معاملات الارتباط بين أبعاد متغير ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في المؤسسة والدرجة الكلية للمتغير، حيث أنها تراوحت من (0,715) إلى (0,942) وهذه المعاملات التي كانت جد قوية في ارتباطها حتى أنها تميزت بارتفاع طفيف بالنسبة لنتائج الدراسة الاستطلاعية وهذا ما يؤكد نتائج الخصائص السيكومترية في الدراسة الاستطلاعية.

2.4- معاملات الاتساق الداخلي لمقياس الالتزام التنظيمي: قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للاستبيان وهذا بعد تطبيقه على العينة الأساسية للدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (51) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين والدرجة

الكلية للمتغير بعد تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية

معامل الارتباط	البعد
**0,957	الإلتزام الوجداني
**0,464	الإلتزام المستمر
**0,802	الالتزام المعياري

** دال عند مستوى دلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (51) معاملات الارتباط بين أبعاد متغير الالتزام التنظيمي لدى

العاملين والدرجة الكلية للمتغير، حيث أنها تراوحت من (0,464) إلى (0,957) وهذه المعاملات التي

كانت جد قوية في ارتباطها ودالة احصائياً.

5. ثبات أدوات الدراسة:

1.5- معاملات ألفا كرونباخ لاستبيان ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً:

الجدول رقم (52) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة

اجتماعياً بعد تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية

معامل الثبات	البعد	ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
0,750	التوظيف في المؤسسة	
0,872	بيئة وظروف العمل	
0,913	التكوين	
0,814	تقييم الأداء	
0,625	نظام أوقات العمل والأجور	
0,826	الخدمات الاجتماعية	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الثبات الخاصة بأبعاد ممارسات الموارد البشرية

المسؤولة اجتماعياً مرتفعة إلى درجة بعيدة بحيث تراوحت من (0,625) إلى (0,913)، وهي معاملات

ثبات مقبولة بحيث تجاوزت عتبة (0,500)، وهذا تأكيداً لنتائج الدراسة الاستطلاعية. مما يؤهل استبيان الدراسة ليكون أداة قياس مناسبة وفعّالة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

2.5- معاملات ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (53) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الالتزام التنظيمي بعد تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية

معامل الارتباط	البعد
0,896	الإلتزام الوجداني
0,535	الإلتزام المستمر
0,628	الالتزام المعياري

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الثبات الخاصة بمتغير الالتزام التنظيمي، لا زالت

مرتفعة إلى درجة بعيدة بحيث تراوحت من (0,535) إلى (0,896)، وهي معاملات ثبات مقبولة.

الفصل السادس

عرض النتائج ومناقشتها

1. عرض النتائج:

بعد عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية والأساسية في الفصل السابق من خلال توضيح خصائص المؤسسة محل الدراسة، وخصائص عينة الدراسة والأدوات المستعملة، فسيتم التطرق في هذا الفصل إلى عرض النتائج والمتمثلة في عرض نتائج اختبار الفرضيات، ومن بعد ذلك يتم مناقشتها، ووضع استنتاجات عامة وختاماً بتقديم اقتراحات سواء العملية منها أو العلمية.

1.1- عرض نتائج اختبار الفرضيات الأساسية:

■ اختبار الفرضية الأولى (01): توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقة التي تم التوصل إليها بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام التنظيمي لدى العاملين:

الجدول رقم (54) يبين العلاقة الارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام التنظيمي لدى العاملين

المتغيرات	قيمة "ر" R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة (Sig)	دالة
ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً	*0,865	0,748	0,000	دالة

*علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام التنظيمي لدى العاملين، والنتائج المبينة في الجدول رقم (54) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,865 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01، مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01 كما أن معامل التحديد يشير إلى أن 74% من التغيرات التي تكون على مستوى الالتزام التنظيمي تكون نتيجة لممارسات الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

■ اختبار الفرضية الثانية (02): توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام المستمر لدى العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام المستمر لدى العاملين.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام المستمر لدى العاملين.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقة التي تم التوصل إليها بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر لدى العاملين:

الجدول رقم (55) يبين العلاقة الارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

والالتزام المستمر لدى العاملين

	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R ²	قيمة "ر" R	المتغيرات
دالة	0,000	0.131	*0,363	ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

*علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر لدى العاملين، والنتائج المبينة في الجدول رقم (55) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,363 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 ودرجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، كما أن معامل التحديد يشير إلى أن 13% من التغيرات التي تكون على مستوى الالتزام المستمر تكون نتيجة لممارسات الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر لدى العاملين.

■ اختبار الفرضية الثالثة (03): توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني لدى العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام الوجداني لدى العاملين.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام الوجداني لدى العاملين.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقة التي تم التوصل إليها بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني لدى العاملين:

الجدول رقم (56) يبين العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام

الوجداني لدى العاملين

	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R ²	قيمة "ر" R	المتغيرات
دالة	0,000	0.700	*0,837	ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً الالتزام الوجداني

*علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني لدى العاملين، والنتائج المبينة في الجدول رقم (56) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,837 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، كما أن معامل التحديد يشير إلى أن 70% من التغييرات التي تكون على مستوى الالتزام الوجداني تكون نتيجة لممارسات الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني لدى العاملين.

■ **اختبار الفرضية الرابعة (04): توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري لدى العاملين.**

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام المعياري لدى العاملين.

- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام المعياري لدى العاملين.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقة التي تم التوصل إليها بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري لدى العاملين:

الجدول رقم (57) يبين العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام

المعياري لدى العاملين

	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R^2	قيمة "ر" R	المتغيرات	
دالة	0,000	0.498	*0,706	الالتزام المعياري	ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

*علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري لدى العاملين، والنتائج المبينة في الجدول رقم (57) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,706 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، كما أن معامل التحديد يشير إلى أن 50% من التغيرات التي تكون على مستوى الالتزام المعياري تكون نتيجة لممارسات الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري لدى العاملين.

2.1- عرض نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

■ اختبار الفرضية الأولى (01): توجد فروق في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر حسب نوع عقد العمل.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر حسب نوع عقد العمل.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر حسب نوع عقد العمل.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها في ما يتعلق بدلالة الفرق بين معاملات الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر حسب نوع عقد العمل.

الجدول رقم (58) يبين دلالة الفرق بين معاملات الارتباط حسب نوع عقد العمل

المتغيرات	نوع عقد العمل	العدد	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الفرق بين الارتباط
ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعلاقتها بالالتزام المستمر	محدد المدة	64	0.722	*2.911
	غير محدد المدة	108	0.259	

*علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

تم استخدام معادلة الفرق بين معاملات الارتباط بيرسون بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر حسب نوع عقد العمل، والنتائج المبينة في الجدول رقم (58) والذي يوضح أن قيمة الفرق بين الارتباط تساوي 2.911 وهي أكبر من 2.58 أي دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر حسب نوع عقد العمل.

■ اختبار الفرضية الثانية (02): يؤثر الأجر السنوي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا يؤثر الأجر السنوي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر.

- الفرضية البديلة: يؤثر الأجر السنوي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقة التي تم التوصل إليها بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة

اجتماعياً والأجر السنوي للعامل والالتزام المستمر :

الجدول رقم (59) يبين العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والأجر

السنوي والالتزام المستمر

	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R ²	قيمة "ر" R	المتغيرات	
دالة	0,000	0,868	*0,932	الأجر السنوي	ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
دالة	0,000	0,101	*0,319	الالتزام المستمر	الأجر السنوي

*علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والأجر السنوي للعامل، والنتائج المبينة في الجدول رقم (59) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,932 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، كما ان معامل التحديد يوضح أن 86% من التغيرات في أنظمة الأجور تكون نتيجة للممارسات المنتهجة في تسيير الموارد البشرية، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الأجر السنوي للعامل والالتزام المستمر، والنتائج المبينة في الجدول السابق والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,319 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، إلا أن معامل التحديد يعتبر ضعيفاً لأن ما يساوي 10% من التغيرات في المتغير التابع المتمثل في الالتزام المستمر تكون نتيجة الأجر السنوي للعامل.

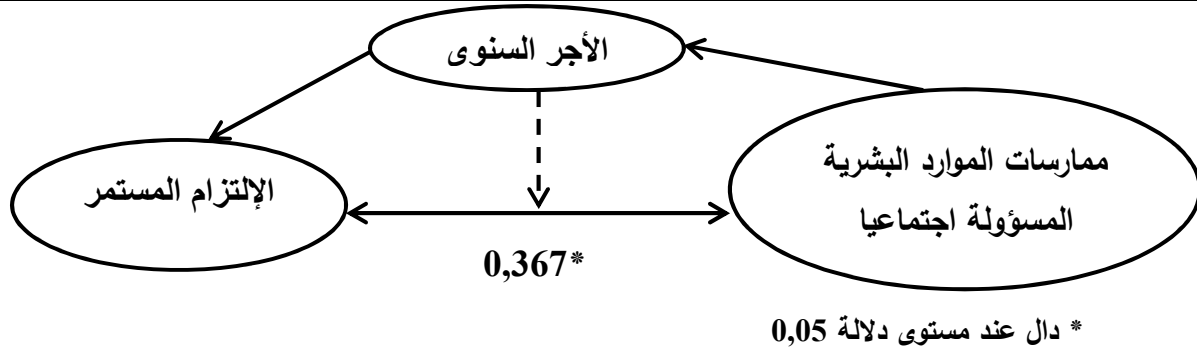
والجدول التالي يعرض نتائج العلاقات الخطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

والالتزام المستمر بوجود الأجر السنوي للعامل:

الجدول رقم (60) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الأجر السنوي كمتغير وسيط في العلاقة

بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر

علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر بوجود الأجر السنوي	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والأجر السنوي	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر	المتغير المستقل: الالتزام المستمر
2,550	33,555	5,080	قيمة "ت" ستودنت
0,125	0,868	0,127	معامل التحديد
*0,367	0,932	0,363	معامل الارتباط المتعدد
0,012	0,000	0,000	مستوى المعنوية



الشكل رقم (20) يوضح علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر بوجود الأجر السنوي

من خلال المعطيات المبينة في الجدول السابق نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام المستمر والأجر السنوي على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الانحدار ومعاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,05، ومن خلال معامل التحديد كان أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المستمر بوجود الأجر السنوي يمثل حوالي 12,5%، مما يجعلنا

نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه يؤثر الأجر السنوي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر.

■ اختبار الفرضية الثالثة (03): **يؤثر عدد الترقيات كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر.**

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا يؤثر عدد الترقيات كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر.

- الفرضية البديلة: يؤثر عدد الترقيات كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد

الترقيات في المؤسسة والالتزام المستمر:

الجدول رقم (61) يبين العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد

الترقيات في المؤسسة والالتزام المستمر

	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R ²	قيمة "ر" R	المتغيرات	
دالة	0,000	0,846	*0,920	عدد الترقيات في المؤسسة	ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
دالة	0,000	0,069	*0,264	الالتزام المستمر	عدد الترقيات في المؤسسة

*علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد الترقيات، والنتائج المبينة في الجدول رقم (61) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,920 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، وهذا ما يدعمه معامل التحديد بحيث أن عدد

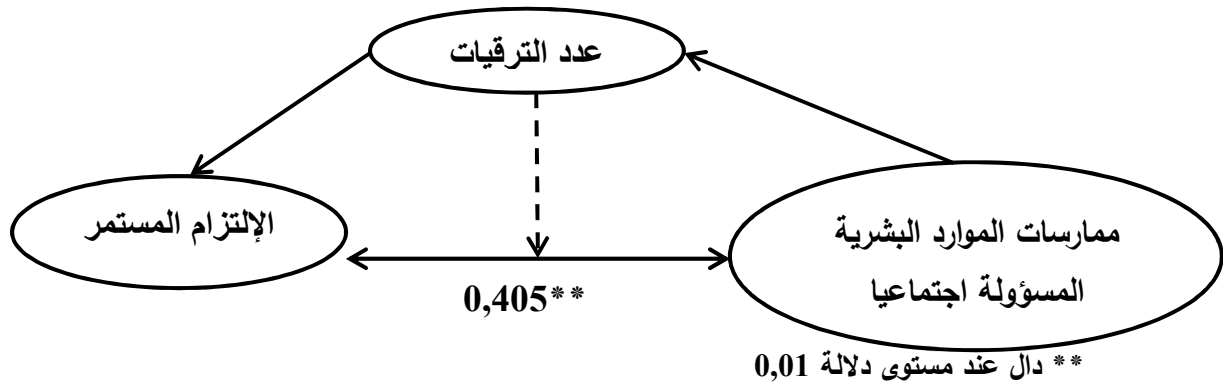
الترقيات التي يستفيد منها أي عامل تكون نتيجة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً بنسبة 84%، ومن جهة أخرى كان معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين عدد الترقيات في المؤسسة والالتزام المستمر للعامل، والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,264 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، رغم ضعف معمل التحديد الذي يدل على أن أثر عدد الترقيات على الالتزام المستمر لا يتعدى 7%.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقات الخطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر بوجود عدد الترقيات في المؤسسة:

الجدول رقم (62) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد الترقيات كمتغير وسيط في العلاقة

بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر

علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر بوجود عدد الترقيات	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد الترقيات	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر	المتغير المستقل: الالتزام المستمر
4,367	30,546	5,080	قيمة "ت" ستودنت
0,164	0,846	0,127	معامل التحديد
0,405	0,920	0,363	معامل الارتباط المتعدد
0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية



الشكل رقم (21) يوضح علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر بوجود

عدد الترقيات

من خلال المعطيات المبينة في الجدول السابق نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام المستمر وعدد الترفيات على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، حيث تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد الترفيات بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطية جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كانت نسبة تأثير ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المستمر بوجود الأجر السنوي يمثل حوالي 16%، في حين أن نسبة تأثير ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المستمر بعدم وجود الأجر السنوي يمثل حوالي 12% مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه يؤثر عدد الترفيات كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر.

■ **اختبار الفرضية الرابعة (04):** يؤثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

- **الفرضية البديلة:** يؤثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقة التي تم التوصل إليها بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد أيام الغياب، والالتزام الوجداني:

الجدول رقم (63) يبين العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد أيام

الغياب والالتزام الوجداني

	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R ²	قيمة "ر" R	المتغيرات	
دالة	0,000	0,866	*-0,931	عدد أيام الغياب	ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
دالة	0,000	0,614	*-0,784	الالتزام الوجداني	عدد أيام الغياب

*علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد أيام الغياب، والنتائج المبينة في الجدول رقم (63) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,931 ومستوى دلالة يساوي 0,000 مما يؤكد العلاقة السلبية القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، كما أن معامل التحديد يوضح لنا أن 86% من أثر نقص عدد أيام الغياب يعود إلى إجراءات وممارسات الموارد البشرية، والنتائج المبينة في الجدول اعلاه توضح توجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة بين عدد أيام الغياب لدى العامل والالتزام الوجداني له حيث أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي -0,784 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة السالبة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، كما أن الالتزام الوجداني يتأثر بما يعادل 61% بعدد أيام الغياب.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقات الخطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

والالتزام الوجداني بوجود عدد أيام الغياب:

الجدول رقم (64) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة

بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني

علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني بوجود عدد أيام الغياب	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد أيام الغياب	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني	المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
- 0,214	0,395	19,932	قيمة "ت" ستودنت
0,700	0,001	0,700	معامل التحديد
0,837	0,030	0,837	معامل الارتباط المتعدد
0,831	0,018	0,000	مستوى المعنوية

من خلال المعطيات المبينة في الجدول السابق نلاحظ أن كل العلاقة الخطية بين المتغير

المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع وهو الالتزام الوجداني

قد تحققت، ولكن من خلال معامل الارتباط المتعدد لم تتحقق العلاقة الوسيطة لمتغير عدد أيام الغياب

بين المتغير التابع والمستقل وهذا لأن قيمة "ت ستودنت" تساوي -1,85 و هي قيمة أصغر من 1,96

حيث كانت علاقة غير دالة عند مستوى دلالة 0,05، مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض

الفرضية البديلة، أي لا يؤثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية

المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

■ اختبار الفرضية الخامسة (05): يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات

الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد

البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

- الفرضية البديلة: يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية

المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقات التي تم التوصل إليها بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد دورات التكوين والالتزام الوجداني:

الجدول رقم (65) يبين العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد دورات

التكوين والالتزام الوجداني

	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R ²	قيمة "ر" R	المتغيرات	
دالة	0,000	0,128	*0,358	عدد دورات التكوين	ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
دالة	0,000	0,508	*0,713	الالتزام الوجداني	عدد دورات التكوين

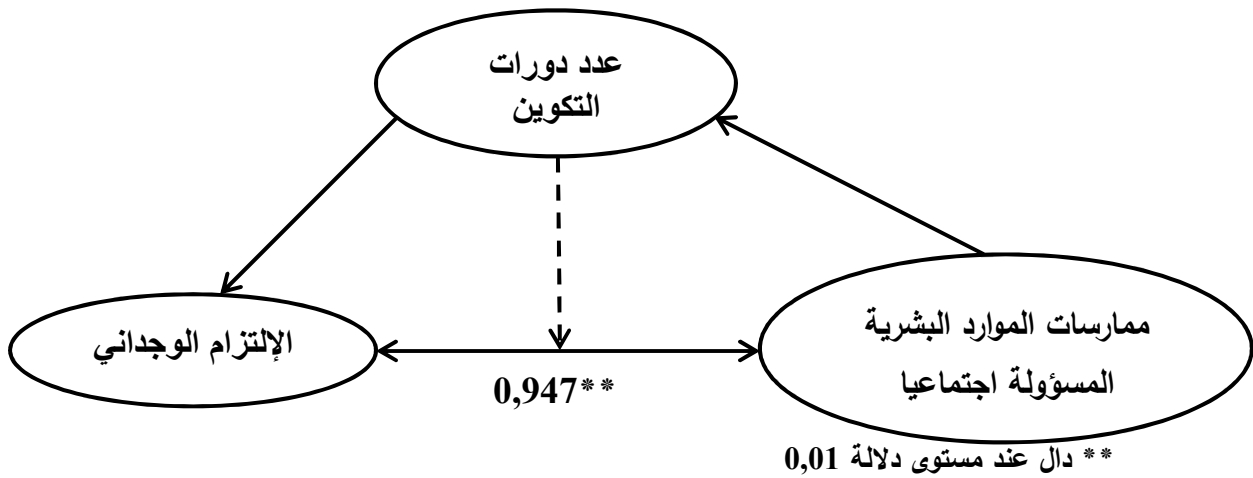
*علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد دورات التكوين، والنتائج المبينة في الجدول رقم (65) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,358 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، ويشير معامل التحدي إلى أن 12% من التغيرات في عدد دورات التكوين نتيجة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، كما أن معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين عدد دورات التكوين والالتزام الوجداني للعامل، يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,713 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، كما أن معامل التحديد يشير إلى أن 50% هي نسبة تأثر الالتزام الوجداني اتجاه المؤسسة بعدد دورات التكوين التي توفرها هذه الأخيرة.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقات الخطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني بوجود عدد دورات التكوين:

الجدول رقم (66) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني

المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد دورات التكوين	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني
قيمة "ت" ستودنت	19,932	4,991	25,234
معامل التحديد	0,700	0,128	0,897
معامل الارتباط المتعدد	0,837	0,358	0,947**
مستوى المعنوية	0,000	0,000	0,000



الشكل رقم (22) يوضح علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني بوجود عدد دورات التكوين

من خلال المعطيات المبينة في الجدول السابق نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام الوجداني وعدد دورات التكوين على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل الارتباط المتعدد تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد

دورات التكوين بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطية جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كان أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على الالتزام الوجداني بوجود عدد دورات التكوين يقارب 90%، في حين أن أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على الالتزام الوجداني بانعدام عدد دورات التكوين كان يساوي 70%، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

■ اختبار الفرضية السادسة (06): يؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا يؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

- الفرضية البديلة: يؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقة التي تم التوصل إليها بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد سنوات الخدمة في المؤسسة والالتزام الوجداني:

الجدول رقم (67) يبين العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد سنوات

الخدمة والالتزام الوجداني

	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R ²	قيمة "ر" R	المتغيرات	
دالة	0,016	0,033	0,183**	عدد سنوات الخدمة في المؤسسة	ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
دالة	0,002	0,053	0,231*	الالتزام الوجداني	عدد سنوات الخدمة في المؤسسة

* علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

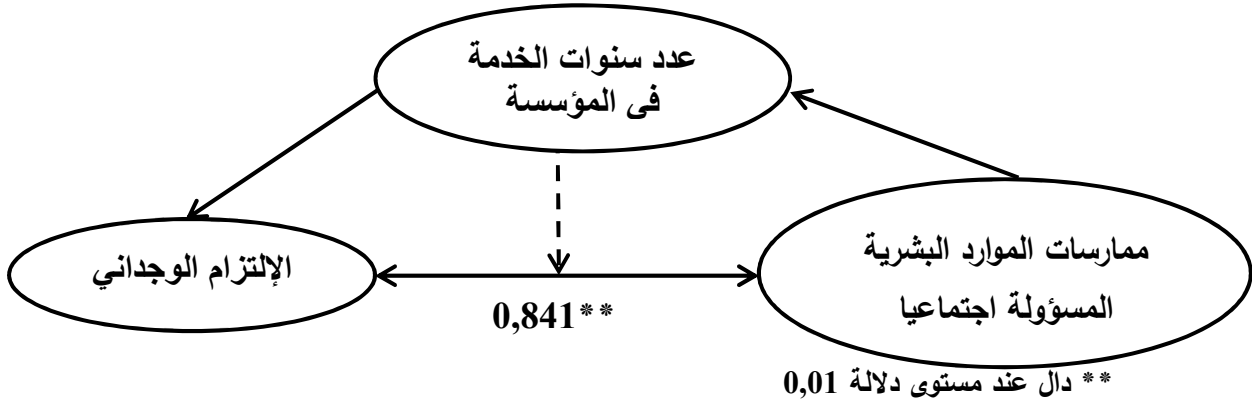
** علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد سنوات الخدمة في المؤسسة، والنتائج المبينة في الجدول رقم (67) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,183 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,138 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,016 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,05، إلا أن معامل التحديد يشير أن سنوات الخدمة تتأثر بما يعادل 3% بممارسات تسيير الموارد البشرية، كما أن معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين عدد سنوات الخدمة في المؤسسة والالتزام الوجداني للعامل، يساوي 0,231 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,002 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، ومعامل التحديد يشير إلى أن نسبة الأثر تساوي 5% من التغيرات في الالتزام الوجداني تعود إلى سنوات الخدمة في المؤسسة.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقات الخطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني بوجود عدد سنوات الخدمة في المؤسسة:

الجدول رقم (68) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني

علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني بوجود عدد سنوات الخدمة في المؤسسة	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد سنوات الخدمة في المؤسسة	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني	المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
19,400	2,424	19,932	قيمة "ت" ستودنت
0,707	0,033	0,700	معامل التحديد
**0,841	0,183	0,837	معامل الارتباط المتعدد
0,000	0,016	0,000	مستوى المعنوية



الشكل رقم (23) يوضح علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري بوجود

عدد سنوات الخدمة

من خلال المعطيات المبينة في الجدول السابق نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام الوجداني وعدد سنوات الخدمة على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل الانحدار المتعدد تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد دورات سنوات بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطية جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كان تأثير ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام الوجداني بوجود عدد دورات سنوات الخدمة يمثل حوالي 70%، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي يؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

■ اختبار الفرضية السابعة (07): يؤثر أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا يؤثر أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

- الفرضية البديلة: يؤثر أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقات التي تم التوصل إليها بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد أيام الغياب، والالتزام المعياري:

الجدول رقم (69) يبين العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد أيام

الغياب والالتزام المعياري

المتغيرات	قيمة "ر" R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة (Sig)
ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً	-0,931*	0,866	0,000
عدد أيام الغياب			دالة
عدد أيام الغياب	-0,718*	0,515	0,000
الالتزام المعياري			دالة

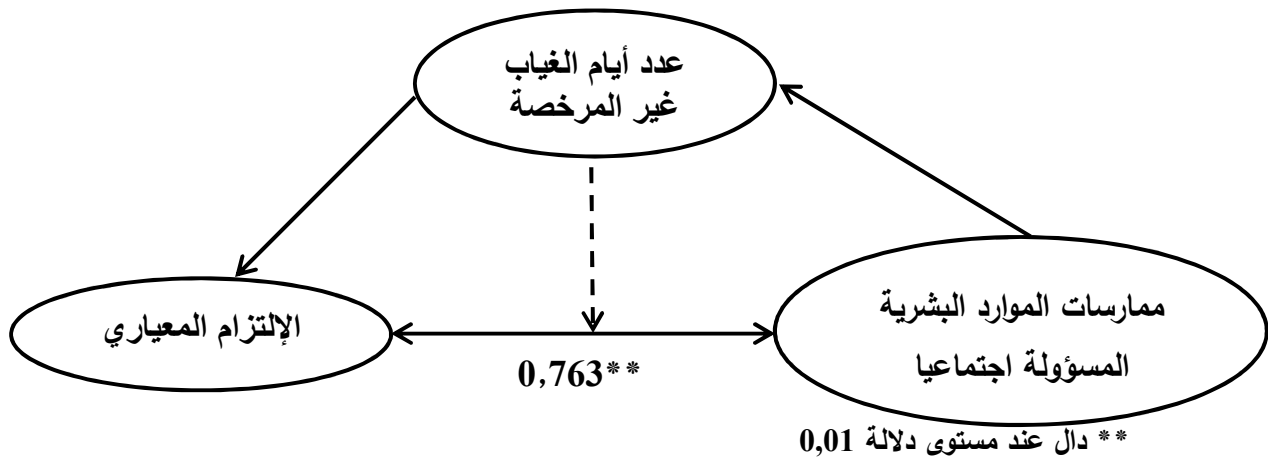
*علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد أيام الغياب، والنتائج المبينة في الجدول رقم (69) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,931 ومستوى دلالة يساوي 0,000 مما يؤكد العلاقة السلبية القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، كما أن معامل التحديد يوضح لنا أن 86% من أثر نقص عدد أيام الغياب يعود إلى إجراءات وممارسات الموارد البشرية، كما أن معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين عدد أيام الغياب في والالتزام المعياري للعامل والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي -0,718 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة السالبة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، كما أن معامل التحديد يوضح لنا أن 51% من التغيرات التي تكون على مستوى الالتزام المعياري تعود إلى عدد ايام الغياب لدى عينة الدراسة.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقات الخطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري بوجود عدد أيام الغياب:

الجدول رقم (70) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري

المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد أيام الغياب	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري
قيمة "ت" ستودنت	12,979	114,976	4,220
معامل التحديد	0,498	0,987	0,582
معامل الارتباط المتعدد	0,706	0,994	0,763**
مستوى المعنوية	0,000	0,000	0,000



الشكل رقم (24) يوضح علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري بوجود عدد أيام الغياب

من خلال المعطيات المبينة في الجدول السابق نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام المعياري وعدد أيام الغياب على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل الارتباط المتعدد تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد

أيام الغياب بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطية جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كان نلاحظ أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المعياري بوجود عدد أيام الغياب يمثل حوالي 58%، في حين أن أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المعياري بعدم وجود عدد أيام الغياب يمثل حوالي 49%، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي يؤثر أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

■ اختبار الفرضية الثامنة (08): يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات

الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

- الفرضية البديلة: يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقات التي تم التوصل إليها بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد دورات التكوين والالتزام المعياري:

الجدول رقم (71) يبين العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد دورات

التكوين والالتزام المعياري

	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R ²	قيمة "ر" R	المتغيرات	
دالة	0,000	0,128	*0,358	عدد دورات التكوين	ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
دالة	0,000	0,277	*0,527	الالتزام المعياري	عدد دورات التكوين

*علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد دورات التكوين، والنتائج المبينة في الجدول رقم (65) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,358 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، ويشير معامل التحدي إلى أن 12% من التغيرات في عدد دورات التكوين نتيجة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، كما أن معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين عدد دورات التكوين والالتزام المعياري للعامل، يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,527 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,181 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,01 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,01، كما أن معامل التحديد يشير إلى أن 27% هي نسبة تأثير الالتزام المعياري للعامل اتجاه المؤسسة بعدد دورات التكوين التي توفرها هذه الأخيرة.

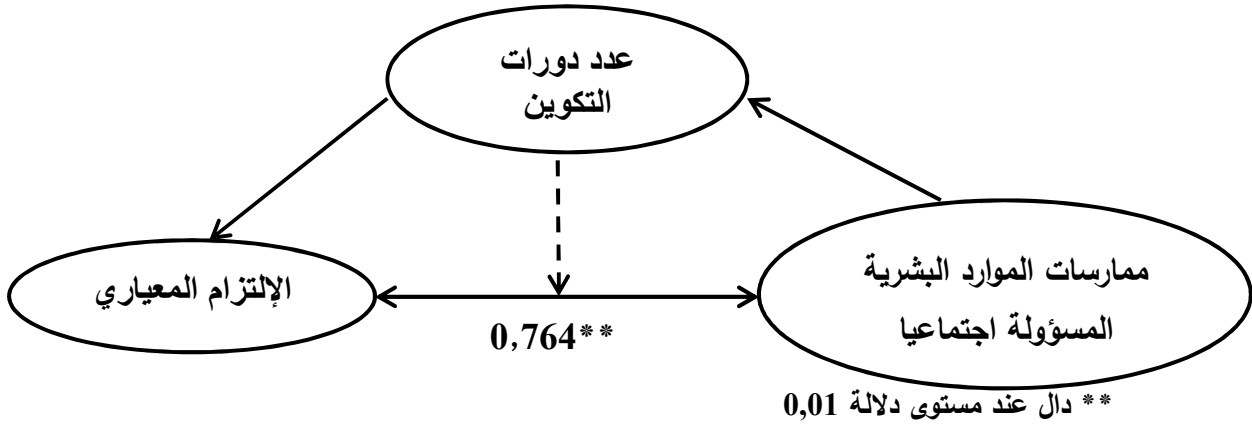
والجدول التالي يعرض نتائج العلاقات الخطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

والالتزام المعياري بوجود عدد دورات التكوين:

الجدول رقم (72) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في

العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري

المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد دورات التكوين	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري بوجود عدد دورات التكوين
قيمة "ت" ستودنت	12,979	4,991	11,164
معامل التحديد	0,498	0,128	0,584
معامل الارتباط المتعدد	0,706	0,358	0,764**
مستوى المعنوية	0,000	0,000	0,000



الشكل رقم (25) يوضح علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري بوجود عدد دورات التكوين

من خلال المعطيات المبينة في الجدول السابق نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام المعياري وعدد دورات التكوين على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الارتباط المتعدد والتي كانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل الارتباط المتعدد تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد دورات التكوين بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطة جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كانت نسبة تأثير ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المعياري بوجود عدد دورات التكوين يمثل حوالي 58%، في حين أن نسبة تأثير ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المعياري بعدم وجود عدد دورات التكوين تمثل حوالي 49%. مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام التنظيمي.

■ اختبار الفرضية التاسعة (09): تؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري. ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا تؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

- الفرضية البديلة: تؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

والجدول التالي يعرض نتائج العلاقة التي تم التوصل إليها بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد سنوات الخدمة في المؤسسة والالتزام المعياري:
الجدول رقم (73) يبين العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد سنوات الخدمة والالتزام المعياري

المتغيرات	قيمة "ر" R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة (Sig)	دالة
ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً	*0,183	0,033	0,016	دالة
عدد سنوات الخدمة في المؤسسة	*0,180	0,032	0,018	دالة

*علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد سنوات الخدمة في المؤسسة، والنتائج المبينة في الجدول رقم (73) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,183 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,138 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,016 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,05، إلا أن معامل التحديد يشير أن سنوات الخدمة تتأثر بما يعادل 3% بممارسات تسيير الموارد البشرية، كما أن معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين عدد سنوات الخدمة في المؤسسة والالتزام المعياري للعامل، يساوي 0,180 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,138 عند درجة حرية 170 ومستوى دلالة يساوي 0,018 وهو أصغر من مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد العلاقة القوية بين المتغيرات، وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى

دلالة 0,01، ومعامل التحديد يشير إلى أن نسبة الأثر تساوي 3% من التغييرات في الالتزام الوجداني تعود إلى سنوات الخدمة في المؤسسة.

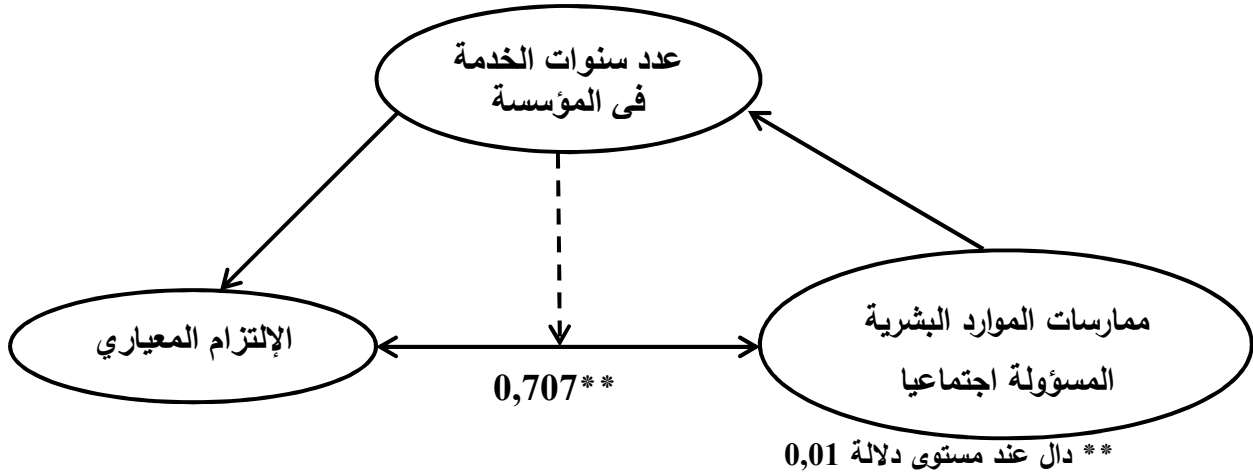
والجدول التالي يعرض نتائج العلاقات الخطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

والالتزام المعياري بوجود عدد سنوات الخدمة في المؤسسة:

الجدول رقم (74) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير

وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري بوجود عدد سنوات الخدمة في المؤسسة	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد سنوات الخدمة في المؤسسة	علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري	المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
12,584	2,424	12,979	قيمة "ت" ستودنت
0,500	0,033	0,498	معامل التحديد
**0,707	0,183	0,706	معامل الارتباط المتعدد
0,000	0,016	0,000	مستوى المعنوية



الشكل رقم (26) يوضح علاقة ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري بوجود

عدد سنوات الخدمة

من خلال المعطيات المبينة في الجدول السابق نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير

المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام

المعياري وعدد سنوات الخدمة على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل الارتباط المتعدد تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد دورات سنوات الخدمة بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطية جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كان أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المعياري بوجود عدد دورات سنوات الخدمة يمثل حوالي 50% مع ارتفاع طفيف بحيث أن أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المعياري بعدم وجود عدد دورات سنوات الخدمة يمثل حوالي 49%، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي يؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

2. مناقشة النتائج:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مؤسسة تصليح البواخر محل الدراسة ومن خلال تحليل واستغلال المعطيات، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وسيتم مناقشتها كالتالي:

1.2- مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الأساسية:

(1) مناقشة الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

بما يتعلق بالفرضية الأولى، فنلاحظ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام التنظيمي لدى العاملين، وهذا بمعامل ارتباط يساوي (0.363)، بحيث أن تبني ممارسات تتجه بالمسؤولية الاجتماعية نحو العاملين يؤدي إلى الرفع من درجة التزامهم اتجاه المنظمة، مما يجعلها المورد الرئيسي خصوصاً في الفترات الحرجة التي تمر بها المؤسسات العمومية الجزائرية، وخصوصاً في مرحلة ترشيد النفقات الحكومية التي تتبناها الدولة

الجزائرية، وبما أن مؤسسة تصليح البواخر هي من بين المؤسسات الوطنية المنتمة للمجمع الجزائري للنقل البحري المنتمي بدوره تحت وصاية وزارة النقل والأشغال العمومية، فدور هذه المؤسسة هو زيادة مداخيل الدولة باعتبارها مؤسسة اقتصادية، وهذا لا يكون إلى من خلال توفر موارد بشرية مؤهلة، محفزة وملتزمة اتجاه منظماتها، وهذه الموارد لا تلتزم إلا من خلال تسيير اجتماعي هذا ما يؤكد "كولون" (2006) (Coulon) حيث أن ممارسات تسيير الموارد البشرية لا يمكن أن تتسم بطابع الاجتماعي إلا من خلال التزامها بتطبيق اللوائح التنظيمية بدرجة أولى، كما وضح العبيدي (2012) من خلال دراسته الميدانية أن الالتزام بالمنظمة يزيد من زيادة شعور العامل بعدالة الاجراءات المعتمدة وأهمها اجراءات تسيير الموارد البشرية، ويذكر بني عيسى و ابازيد (2014) أن تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين يتم من خلال اشراكهم بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، ومن خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت، وهذا ما ينعكس من خلال الممارسات المسؤولة اجتماعياً في تسيير الموارد البشرية.

وتكمن أهمية ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا في أثرها على الالتزام التنظيمي من خلال الدافعية في العمل من خلال ممارسات تسيير الأجور، المسار المهني، والتكوين وقد أكد "المادي" وآخرون (Al-Madi and all, 2017) على أن علاقة أثر قوية للدافعية في العمل على أنواع الالتزام التنظيمي المستمر، الوجداني، والمعيارية حيث أشار إلى أهمية "الفرص في التدريب" الحالي والمستقبلي، ونظام التعويضات في الرفع من الدافعية وبالتالي الالتزام التنظيمي لدى العامل. كما أن ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا في المؤسسة دور كبير في ما يصطلح عليه بالصحة التنظيمية (Organizational Health) قد ذكر (Doganalp and Didem) (Yüceler,Kaya,2013) مجموعة من المؤشرات منها انخفاض القلق المهني، انخفاض نسبة الغيابات في المؤسسة، قوة الاتصال بين الإدارة والعمال وارتفاع الالتزام التنظيمي، و كل هذه المؤشرات تكون

نتيجة الممارسات التنظيمية الفعالة في كسب ثقة العمال وأهم هذه الممارسات من حيث علاقتها المباشرة بالعمال هي ممارسات تسيير الموارد البشرية.

(2) مناقشة الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام المستمر لدى العاملين.

أما بخصوص الفرضية الثانية، فقد تم تحققها أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام التنظيمي، وقد قدر معامل الارتباط لهذه العلاقة بـ(0.363)، فالممارسات المسؤولة اجتماعياً تؤدي إلى زيادة العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي المستمر من الأجور، ونوعية عقد العمل، والترقيات في المستوى المهني، و بما أن الالتزام التنظيمي وخصوصاً الالتزام المستمر كما أكد قيس حسين (2013) على أنه سلوك عقلائي للعاملين من خلال الترابط بين القيم والمصالح التنظيمية مع القيم الفردية للعامل، وبالتالي فإن توفير هذه الفرص والمزايا الفردية للعامل يرفع من تمسكه بالمنظمة، ورغم أن قوة الارتباط بالمؤسسة من ناحية الالتزام المستمر تكون ضعيفة بالمقارنة مع قوة الارتباط الخاصة بالالتزام الوجداني والمعياري، إلا أنه يجب على ممارسات تسيير الموارد البشرية أن تصب في هذا الاتجاه لكون المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة تصليح البواخر) هي مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى وزيادة ارباح المؤسسة يرفع من زيادة الحوافز للعمال، وتعزيز هذه النقطة يقلل من خطر التسرب المهني ويرفع الالتزام المستمر المبني على المصالح المتبادلة بين العمال والمنظمة وهذا ما أكده النعيمي والهيبي في دراستهما الميدانية (2016).

(3) مناقشة الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً و الالتزام الوجداني للعاملين.

وقد اكد التحليل الاحصائي بصدق هذه الفرضية، وكان معامل الارتباط يساوي (0,837)، بحيث أنه يبرهن عن علاقة قوية بين المتغيرات، وهذا ما تؤكدته عدة دراسات منها الدراسة الميدانية لأبو رمان

وخلف أحمد (2012) حيث أكدت نتائجها على أن الالتزام الوجداني يكون نتيجة إيجابية لتأثير سياسة الاختيار والتعيين، وسياسة الاحتفاظ المتبعة بالمؤسسة، كما أكدت دراسة (Orgambidez and Almeida, 2018) على الأثر القوي والفعال للدعم الاجتماعي من قبل المسؤول والزملاء على الالتزام التنظيمي وخصوصاً الالتزام الوجداني منه، كما أصفرت نتائج الدراسة الميدانية لمقري وحياوي (2014) بأن التسيير العصري لإدارة الموارد البشرية والذي يتمثل في إدارة المواهب والذي يتبين من خلال عدة ممارسات كتحريك العمال بين الوظائف، تقدير المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد الموهوبين، لديه من الأثر الكبير على الالتزام التنظيمي العاطفي لدى العامل اتجاه المؤسسة، وهذا ما أشار إليه (Cavazotte and Corteze Chang, 2016) بأن الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة يؤدي إلى تشجيع العمال المؤهلين على البقاء في المؤسسة، وجذب اليد العاملة مؤهلة من جهة أخرى مما ينقص من دوران العمل (Turnover)، وهذا بفضل الانتماء الشعوري للعمال اتجاه المؤسسات لإحساسهم بالواجب والمسؤولية. وما هو ملموس في مؤسسة تصليح البواخر (ERENAV) محل الدراسة، استثمرتها في هذا المجال بحيث تشمل الاتفاقية الجماعية للمؤسسة على تحفيزات هامة، وخصوصاً المادة (80) من الاتفاقية والتي تؤكد على منحة الموهبة (Prime de Talent) والتي يمكن أن تصل قيمتها إلى 50000 دج شهرياً، وهذا ما يعزز من انتماء العامل والتزامه خصوصاً العمال ذوي الكفاءات والمواهب النادرة بالنظر إلى سوق العمل في ميدان تصليح وصناعة البواخر.

4 مناقشة الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولية اجتماعياً و الالتزام المعياري للعاملين.

أكد التحليل الاحصائي صدق هذه الفرضية، وكان معامل الارتباط يساوي (0,706)، بحيث أنه يترجم علاقة قوية بين المتغيرات، وهذا ما تؤكدته عدة دراسات منها دراسة الكريدي (2010) التي أشارت

إلى أن الالتزام المعياري هو النوع السائد من أنواع الالتزامات، وهذا يعبر على أن العمال مخلصين في عملهم الحالي والمستقبلي ولدى هؤلاء القدرة والإرادة على بذل كل الجهود لتحقيق الأهداف المحددة وأن مستقبل المنظمة هو إحدى أولوياتهم، وهنا تظهر أهمية سياسات تسيير الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً نحو العاملين في الرفع من الالتزام المعياري، ويعكس أنواع الالتزامات الأخرى يتأثر هذا الأخير بالقيم السائدة بالمؤسسة، ويشير كل من السقاف وأبو سن (2015) بأن اعتماد أسلوب القيادة بالقيم من طرف أعضاء القيادة الإدارية يعزز من قيم الولاء والانتماء للعاملين اتجاه المنظمة بالتالي تعزيز سلوكياتهم الإيجابية والتزامهم اتجاه المؤسسة التي يشتركون معها في نفس القيم الإنسانية. كما أكدت (Suryaningtyas,2016) أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات والتي تتمثل في الأجور، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، التدريب المستمر (تطوير الموارد البشرية)، الصحة والسلامة في العمل، لها علاقة مباشرة مع التزام العمال، والتي بدورها تؤثر بشكل قوي على أداء العاملين في المؤسسة، وبالتالي فإن ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعية دورها يتجلى في تحسين الأداء الجماعي للعمال وبالتالي الأداء المؤسسي. كما أشار (Guillaud, 2015) إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تفرض نفسها كقيمة معيارية أساسية توجه المؤسسة إلى ممارسات إبداعية في مجال التسيير الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي الجديد للمؤسسة يتطلب أن يتقاسمه الأجزاء الفاعلية في المؤسسة وبالتالي التعاون بين أفراد المنظمة مما ينتج الأداء الفعال، وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة تصليح البواخر لديها هدف استراتيجي والذي يتمثل في إنشاء مؤسسة متعددة الجنسيات مع شريك برتغالي بحيث استفادت المؤسسة منذ سنة 2012 من غلاف مالي يقدر بـ 02 مليار دولار، وهذا بسبب تطو الأسطول البحري الجزائري لسد العجز في بعض التخصصات بالإضافة إلى ولوج السوق العالمية بخصوص التصليح البحري، كما أن المؤسسة المختلطة التي تقع ورشتها في أرزيو بوهران تختص ببناء السفن وهذا ما يستدعي سياسة تنمية وتسيير الموارد البشرية ذات توجه جديد، باعتبار هذه المؤسسة الأولى محلياً من حيث بناء السفن لهذا اعتمدت مؤسسة تصليح البواخر استراتيجية جديدة

لتنمية الموارد البشرية من خلال إجراءات تسيير الموارد البشرية (أنظر الملحق رقم (08) بطاقة تحديد إجراءات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة تصليح البواخر)، كما أن سياسة الجودة توضح اهتمام المؤسسة بمحور العملية الانتاجية ألا وهو المورد البشري (أنظر الملحق رقم (07) سياسة الجودة للمؤسسة)

2.2- مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

(1) توجد فروق في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر حسب نوع عقد العمل.

بناءً على صحة الفرضية الارتباطية الثانية التي أثبتت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر للعاملين، والتي تترجم من خلال العلاقة بين المتغيرات لدى العمال بعقد محدد المدة بمعامل ارتباط يساوي (0.722)، والعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر للعاملين بعقد غير محدد المدة فكان معامل ارتباط الخاص بها يساوي (0.259)، وكلها معاملات ارتباط ذات دلالة معنوية، وفي ما يخص بالفروق بين معاملات الارتباط فقد تم تحقق الفرضية القائلة عن وجود فروق في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر حسب نوع عقد العمل، وهذا يظهر في معاملات الارتباط بين نرى أن الالتزام المستمر يتأثر بالتسيير البشري خصوصاً عند العمال بعقد محدد المدة الذين يمثلون الفئة الشابة والفتية في المؤسسة، فهذه الفئة لديها التزام تنظيمي في حدود عقد العمل أما إن أتت فرصة من مؤسسة أخرى فإن التزامه سيكون نسبي بالمقارنة مع ما تقدمه المؤسسة المنافسة، في حين أن العمال بعقد غير محدد المدة كان لديهم معامل الارتباط متوسط نسبياً وهذا أمر طبيعي لأنهم تجاوزوا مرحلة الالتزام المبني على الحوافز المادية والنفعية من قبل المؤسسة، ونرى أن هذه الفئة من العمال تتجه أكثر إلى الالتزام الوجداني والمعياري أكثر منها من الالتزام المستمر لأن فكرة ترك المؤسسة

والانتقال إلى مؤسسة أخرى من أجل حوافز مادية لا تغلب فكرة الالتزام نحو المنظمة بسبب العلاقة بين الزملاء والمناخ التنظيمي الصحي، حيث أشار كل من سولكين وشي (Saulquin & 2007) (Schier) أن المحور الاجتماعي لأداء المؤسسة والذي يترجم من خلال مسؤوليتها الاجتماعية عبر التزام العمال، مناخ العمل، مردودية العمال وتنمية العاملين مع احترام حقوق الإنسان، بالإضافة إلى الالتزام لكل الأطراف المعنية في المؤسسة المساهمين، المسييرين، النقابة والعمال، وهذه الممارسات تؤدي إلى تحسن الأداء الاجتماعي للمؤسسة باتجاه عمالها الذين يعتبرون شركاء، طرف معني، ومورد أساسي للمنظمة.

(2) مناقشة الفرضية الثانية: يؤثر الأجر السنوي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر.

قد أسفر التحليل الإحصائي لهذه الفرضية عن قوة العلاقة الارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والأجر السنوي للعامل، فقد قدر معامل الارتباط بـ(0.932)، بحيث أن نظام الأجور والحوافز يمثل جزءاً هاماً من التحفيز في العمل والتي تقوم عليه المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يراه الداوي (2008) أن التحفيز عن طريق الحوافز بحيث على المسييرين أن تكون لهم القدرة على استحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على انجاز ما يوكل إليهم من مهام، بالإضافة إلى التحفيز عن طريق التطور الذاتي، فإن نمو وازدهار المؤسسة سيؤدي بالضرورة إلى نتائج تؤثر إيجاباً على نمو وازدهار المورد البشري. ويرى الباحث أن لأنظمة الأجور الدور الأكبر في جلب الكفاءات البشرية للمؤسسة وتشكيل صورة إيجابية للنظام العام للتعويضات والمكافآت للمؤسسة وهذا لا يتم إلا بانفتاح المؤسسة على المحيط السوسيو-اقتصادي من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وقد أكد هذا سكاك (2011) بحيث أن فعالية ونجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى التدقيق المستمر للموارد البشرية، وذلك لتطبيق المبادئ الجيدة للتسيير والتقييم من طرف إدارة المؤسسة، وهذا التدقيق لا يتميز به إلا المؤسسات التي انتهجت توجه المسؤولية الاجتماعية،

كما أن أنظمة الأجور في المؤسسة تتميز بعدالة التوزيع فالمنح والمكافآت يتم توزيعها حسب مساهمة كل فرد في نجاح مشاريع تصليح البواخر وبالتالي تحقيق رقم أعمال المؤسسة.

وقد وضحت النتائج المبينة في الجدول رقم (59) أن معامل الارتباط بين الأجر السنوي للعامل والالتزام المستمر يساوي (0,319) وهو معامل دال إحصائياً، وهذا ما يدل على أن سياسة الأجور ونظام التعويض في وحدة وهران لتصليح البواخر، له علاقة وطيدة بالالتزام المستمر للعاملين لديها وهذا ما تؤكدته الدراسات، مثل دراسة الأوسي (2012) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المكافآت العمل والأجور والالتزام الوظيفي للعامل، كما أن ارتفاع مؤشر الالتزام المستمر لدى العاملين يعد من المؤشرات التسييرية الهامة في المؤسسة، وتنعكس أهميته في تخفيف التسرب المهني، والغيابات، وآثارهما السلبية على مردودية المؤسسة، وقد أشار اللامي ورحيم عبد (2015) إلى أن الالتزام التنظيمي يعد من أهم مؤشرات إدارة الجودة في المؤسسة ومن مؤشرات صحة وسلامة المناخ التنظيمي السائدة في المنظمة. وعلى أساس هذا يمكن أن يؤدي التسيير البشري ذو المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين إلى تحسين كل ما يتعلق بنظام التعويضات في المؤسسة وهذا يكون بشكل دوري (سنوياً عادة) بإعادة هيكلة شبكة الأجور التي تحتوي على الأجور القاعدية لجميع الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة والرفع من التعويضات كالتعويض عن الوجبة والنقل وغيرها من التعويضات، والتي تكون محل تفاوض بين الشريك الاجتماعي (Partenaire social) والممثلين عن المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار حسن سير المنظمة وعدم رهن مستقبلها الذي يمكن أن يكون لعدم التكافؤ بين مداخيلها (رقم الأعمال - Chiffre d'affaire) والتكاليف المتعددة وأهمها تكاليف العمال.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم (60) نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام المستمر والأجر السنوي على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الانحدار ومعاملات الارتباط

المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,05، ومن خلال معامل التحديد كان أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المستمر بوجود الأجر السنوي يمثل حوالي 12,5%، حيث وضحت الدراسات في المؤسسات الصناعية كدراسة جبار (2008) أن الأجر تلعب دوراً إيجابياً في مستويات القيمة المضافة وقيمة الإنتاج ورقم الأعمال المحقق في المؤسسة، كما ذكر كل من Frémeaux et Noël-Lemaître (2011) أن ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يدفع المسييرين إلى تعديل سياسات الأجر، بتحويلها إلى نظام أجر عادل أي الأجر الذي يأخذ بعين الاعتبار الفروق في المهارات الفردية، بالإضافة إلى التوزيع العادل لنتائج الاستغلال على أصحاب المصلحة، وهذا ما ينطبق على مؤسسة تصليح البواخر حيث أن الحصول على الأجر والتعويضات مرهون بتحقيق رقم الأعمال السنوي، وانجاز مشاريع تصليح البواخر في مواعيدها المخططة، بالإضافة إلى أن أنظمة الأجر في المؤسسة توزع المكافآت والأجر حسب مردودية كل عامل، وما يسمى بفردانية الأجر (Individualisation des salaires) مما يستدعي بذل جهد فردي بالتأطير يتحول إلى جهد جماعي يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد من جهة أخرى، وهنا يظهر متغير الالتزام المستمر للعامل فيتحقيق أهداف المؤسسة تتحقق أهداف العامل وهذا من خلال تطبيق سياسة للأجر من خلال ممارسات تسيير الموارد البشرية، وهذا ما توصلت إليه العلاقات الوسيطة إحصائياً.

(3) مناقشة الفرضية الثالثة: يؤثر عدد الترقيات كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المستمر.

وقد أثبتت النتائج الإحصائية صحة الفرضية بحيث أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد الترقيات للعامل في المؤسسة، وهذا بمعامل ارتباط قدر ب (0,920)، أي أن ممارسات تسيير الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة تتميز بدرجة كبيرة بالمسؤولية اتجاه العاملين لديها، حيث أنها تسعى إلى تطوير المسار المهني للعامل داخل المؤسسة،

حيث أن الإجراءات المعمول بها والمطبقة في إطار التسيير بالجودة أسفرت على تطور آلي في المسار المهني، وقد وجد Derras (2011) في دراسته لإحدى المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو، أن هناك علاقة تكاملية بين نظام تسيير المسار المهني وأنظمة التكوين وتقييم الأداء للعمال فكلما تحسنت الوسائل الضرورية للتسيير الفعال للمسار المهني وهي التكوين وتقييم الأداء انعكس هذا إيجاباً على أنظمة الترقية والحراك المهني في المؤسسة. كما أن الاتفاقية الجماعية للمؤسسة محل الدراسة - مؤسسة تصليح البواخر - في المادة 23 الخاصة بالترقية والتقدم في السلم والدرجة تنص على التقدم في الدرجة لكل عامل كل 4 سنوات، وهذا ما يعكس سياسة تسيير الموارد البشرية ذات الطابع الاجتماعي، وخير دليل أن المتوسط الحسابي لعدد الترقيات في المؤسسة كان ما يعادل (02) ترفيتين لكل عامل.

نستنتج من خلال الجدول رقم (61) وهذا يؤكد أهمية النواتج المادية من مكافآت وزيادة في الرتب والأجر القاعدي في الرفع من الالتزام لدى العامل، وهذا يأتي من خلال الدافعية للإنجاز ومستوى الطموح الذي يدفع العامل للترقي في السلم الوظيفي خلال سنوات العمل في المؤسسة والذي تأتي نتائجه المادية من أجره ومكافآت، والغير مادية كمسؤولية في تسيير فريق العمل وغيرها من النتائج المترتبة عنها، وهذا ما يشير إليه حسين سعد (2014) في دراسته الميدانية إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الدافعية للإنجاز والرغبة بالاستمرار بالعمل والالتزام التنظيمي لدى العمال، مما يلزم المنظمة إلى تقديم الدعم التشجيعي المادي والمعنوي للعمال بهدف الرفع من طموح ودافعية للإنجاز مما يترتب عليه مسار مهني تصاعدي تؤدي نتائجه إلى التزام نحو المنظمة من قبل العاملين، فالحركية المهنية التي توفرها مؤسسة تصليح البواخر سواءً أفقياً أو عمودياً، عن طريق الترقيات أو تحويلات تؤدي إلى إثراء المسار المهني من حيث تعدد الخبرات وتهيئة العامل لشغل مناسب أخرى عبر اكتساب مهارات قيادية تؤهله لذلك، كما هذا الإثراء في المسار المهني يؤدي أيضاً إلى شعور العامل بالانتماء وهذا بسبب مروره بعدة

مناصب في المؤسسة، كما أن التعويضات المرتبطة بالمناصب العليا تغري العمال الذين يملكون طموحات عالية مما ينعكس إيجاباً على التزامهم نحو المؤسسة.

على أساس المعطيات المبينة في الجدول رقم (62) نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام المستمر وعدد الترقيات على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، حيث تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد الترقيات بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطية جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كانت نسبة تأثير ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المستمر بوجود الأجر السنوي يمثل حوالي 16%، وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة تصليح البواخر تتميز بحركة مهنية داخلية وأفضل دليل هو أن المدير العام للشركة كان قد توظف في المؤسسة على أساس تقني في الميكانيك، والحركة المهنية أدت إلى وصوله إلى مناصب عليا إلى أن وصل إلى مدير عام، كما نشير إلى دراسة بن كعكع ويعقوب (2018) التي وجدت أن الحركة المهنية الداخلية لدى المؤسسات الجزائرية يخدم طموحاتها وطموحات الأفراد العاملين بها، وننوه إلى أن المديرية العامة لمؤسسة تصليح البواخر تحتوي على قسم يعنى بتسيير المسارات المهنية للعمال وتخطيطها، فتهدف من خلال خططها السنوية إلى الكشف عن مهارات وقدرات العمال المؤهلين لشغل مناصب عليا، بالإضافة إلى تشجيع الحركة المهنية بالتدريبات المستمرة الموجهة للمسييرين (Top managers) والإطارات العليا، كما أن مشكل التقاعد النسبي وتسرب الكفاءات المهنية الذي عانت منه المؤسسات الجزائرية، لم يؤثر بشكل كبير على مؤسسة تصليح البواخر وهذا بفضل تهيئة الإطارات والعمال الموجهين لشغل المناصب العليا، وهذا يؤثر بشكل كبير على نظرتهم للمؤسسة واتجاهاتهم الإيجابية نحوها وخصوصاً بعد تلقي كل الامتيازات المتعلقة بالمناصب العليا مما ينعكس إيجاباً على التزامهم المستمر اتجاه المؤسسة.

4) مناقشة الفرضية الرابعة: يؤثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

وقد أسفرت نتائج التحاليل الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً ومجموع عدد أيام الغياب خلال سنة 2016 من قبل العامل، بحيث قدر معمل الارتباط ب(-0,931)، وهو معامل ارتباط مرتفع جداً هذا ما يبرهن على أن أيام الغياب تكون لأسباب تخرج عن النطاق التنظيمي والمؤسسي، بحيث يمكن أن تكون لأسباب عائلية وخاصة بالحياة الشخصية للفرد العامل، وهذا يظهر من خلال الإجابات الإيجابية المرتفعة في ما يخص ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، وعدد الأيام الغياب المنخفض، بحيث أن العامل كلما كان اتجاهه إيجابياً نحو ممارسات الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة نقل عدد أيام الغياب لديه، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية أخرى متعلقة بسير العمل ومشاريع تصليح وبناء المعدات البحرية التي تنشط فيها المؤسسة.

وتكتمل نتائج اختبار هذه الفرضية، الفرضية السابقة، بحيث كان معامل الارتباط يساوي (-0,784) وهو معامل ارتباط سلبي قوي يعكس قوة العلاقة الطردية بين عدد أيام الغياب خلال سنة 2016، والالتزام الوجداني للعامل، فنقص عدد أيام الغياب يزيد من قوة مشاركة العامل في المؤسسة ومن أيام عمله، التي تنعكس من خلال قوة مشاركته في نجاح المشروع، وهذا تؤكدته نتائج الدراسة الميدانية ل عطية ومهدي (2016) والتي أظهرت على أن قوة المشاركة كأحد أبعاد الصحة التنظيمية ذو علاقة قوية بالالتزام الوجداني، مما يشير إلى أن مع زيادة مشاركة العامل وتفاعله الإيجابي -خصوصاً بتخفيض أيام الغياب لديه- يساهم بزيادة شعوره بالالتزام نحو المؤسسة، بالإضافة إلى التركيز على تخفيض إهدار الوقت في المؤسسة من قبل إدارة الموارد البشرية بحيث يمثل عامل نجاح أو فشل المشروع، كما أن التأخر في إنجاز المشاريع في مواعيدها يؤدي إلى عواقب وخيمة كالغرامات المالية،

ولذا نلاحظ أن نسبة الغياب كانت مقبولة في المؤسسة حيث لم تتعدى نسبة 3% من المجموع السنوي لعدد أيام الغياب.

من خلال استقراء المعطيات المبينة في الجدول رقم (63) نلاحظ أن كل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع وهو الالتزام الوجداني قد تحققت، ولكن من خلال معامل الارتباط المتعدد لم تتحقق العلاقة الوسيطة لمتغير عدد أيام الغياب بين المتغير التابع والمستقل وهذا لأن قيمة "ت ستودنت" تساوي -1,85 و هي قيمة أصغر من 1,96 حيث كانت علاقة غير دالة عند مستوى دلالة 0,05، مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يؤثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني، تعتبر مهمة تسيير أوقات العمل من أهم الوظائف التسييرية لدى إدارة الموارد البشرية، كما أنها تمثل مهارة أساسية لدى المسييرين، ومن خلال النتائج الموضحة سابقاً نلاحظ انعدام تأثير متغير عدد أيام الغياب على أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني للعامل، في حين أن هناك علاقة سلبية بين الالتزام الوجداني وعدد الغيابات، وهذا لأن أغلب الغيابات تعتبر خارجة عن إرادة العامل لأسباب غير مهنية، إلى إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تصليح البواخر تؤدي مهمة تسيير أوقات العمل بحيث أنها تحافظ على معدلات غياب مقبولة حيث لا تتعدى 3% شهرياً، وهذه النسبة تحوي كل الغيابات المتعلقة بالعتل المرضية، حوادث العمل، عطل الأمومة والعتل الاستثنائية، وكل هذا يخرج عن إرادة العامل بحد ذاته هذا ما يفسر عدم تأثيرها على الالتزام الوجداني لديه.

5) مناقشة الفرضية الخامسة : يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

نستخلص من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد دورات التكوين من طرف العامل، وهذا لما يمثله التكوين والتدريب المستمر للعنصر البشري من عنصر أساسي في تسيير الموارد البشرية يعود بالعائد للمؤسسة من خلال نتائج التكوين، ويؤكد Charlier (2002) بأن التكوين يعتبر من جهة شرط ومن جهة أخرى أثر ونتيجة للتنمية الاقتصادية، في سياق ديناميكي للتحويل نحو الجودة وإرضاء العاملين والزبائن، بحيث أن للتكوين دورين هامين فهو من جهة يسعى إلى إحداث أنماط جديدة في الإنتاج، ومن جهة أخرى يهدف إلى المحافظة على الخصوصية الاجتماعية والثقافية للمؤسسة. ومن جهة أخرى فقد أكدت دراسة الطراونة (2010) أن الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية يؤثر على مراحل العملية التدريبية مجتمعة، والالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية يؤثر على مجالات أداء العاملين، وبالتالي فإن ممارسات الموارد البشرية المختلفة لها علاقة بالتكوين ونتائجه سواء على مهارات العاملين، دافعيتهم، انتمائهم وتطور مسارهم المهني.

وقد وضحت النتائج المبينة في الجدول رقم (64) أن معامل الارتباط بين عدد دورات التكوين والالتزام الوجداني للعاملين يساوي (0,713) وهو معامل دال إحصائياً، مما يوضح قوة العلاقة بين التكوين والالتزام التنظيمي وخصوصاً الوجداني منه، هذا ما تؤكد عليه عالية محمد علي (2016) في دراستها الميدانية، بحيث أنه هناك علاقة ذات دلالة واضحة بين التدريب والالتزام التنظيمي للعمال ما يؤكد على دور التدريب في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي ينتج عنه قوة الالتزام وارتباط العاملين في المؤسسة بمؤسستهم، كما أن الإدارة العليا في المؤسسة أيقنت أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عليه تكوين فكرة إيجابية لديهم نحو عملهم وعن منظماتهم وما ينعكس في سلوكياتهم وبالتالي يزيد من التزامهم، كما أن منح الحوافز للعاملين له دور في تشجيعهم على الالتحاق بالبرامج التكوينية كالمكافآت المادية والشهادات التقديرية، وبما أن كل برامج التكوين في وحدة وهران لتصليح

البواخر تتم على المستوى المركزي هذا ما يجعل العامل يتحفز أكثر وخصوصاً لما له من امتيازات خلال التنقل إلى العاصمة من أجل إجراء التكوينات.

حسب النتائج الإحصائية نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام الوجداني وعدد دورات التكوين على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل الارتباط المتعدد تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد دورات التكوين بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطية جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كان أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على الالتزام الوجداني بوجود عدد دورات التكوين يقارب 90%، في حين أن أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على الالتزام الوجداني بانعدام عدد دورات التكوين كان يساوي 70%، وهذا الأثر الواضح نتج من خلال إجراءات وسياسة التكوين المنتهجة من طرف المؤسسة حيث تتم عملية تقييم إحتياجات التكوين في مؤسسة تصليح البواخر في الفترة الممتدة من 15 أكتوبر إلى 15 نوفمبر من كل سنة، بحيث يعبر كل عامل عن إحتياجاته التكوينية، وهذه الطريقة تهدف إلى تحسيس وتوعية العامل بأهمية إشراكه في القرار التكويني الذي يؤثر بدوره على مساره المهني في المؤسسة، ولكل هذه الممارسات أثر إيجابي على التزام العامل وخصوصاً الالتزام الوجداني لديه، كما أن المسؤولين في المؤسسة وورشاتها يحثون العمال الذي خضعوا لتكوينات على توزيع المعلومات والمهارات المكتسبة ونقلها لبقية العاملين في الورشة أو القسم، وهذا ما يشكل ثقافة المشاركة والدعم الوظيفي في المؤسسة، ويخفف من نقص المعارف والمهارات ويزيد من انتماء العمال والزامهم نحو المؤسسة.

(6) مناقشة الفرضية السادسة: يؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام الوجداني.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (65) أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد سنوات الخدمة للعامل، أن العمال أفراد العينة الذين كان لهم اتجاه إيجابي نحو ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً كانوا هم الأكثر أقدمية في المؤسسة، وهذه النتيجة تتقاطع مع نتائج دراسة حسين والجميل (2012) حيث أن العمال الذين يتفقون على أهمية المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين كتقديم الخدمات الصحية وبت الروح المعنوية لهم ومراعات فئات خاصة من العمال كالنساء، وكبار السن يؤدي إلى منع تسرب العاملين وزيادة مدة بقائهم في المنظمة، وهذا ما ينعكس في استقرار المؤسسة من الناحية الاقتصادية والمالية خصوصاً أن أهم مورد هو الموارد البشرية والأفراد العاملين فيها الذي يظهر ولائهم لها خصوصاً في الظروف الاقتصادية غير المريحة.

وتأكيداً لنتائج الفرضية الثانية عشر فقد تأكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين عدد سنوات الخدمة في المؤسسة والالتزام الوجداني للعاملين وهذا بمعامل ارتباط يساوي (0,231)، وبالتالي فإن العامل كلما زاد الالتزام التنظيمي له تزيد ارتباطه بالمؤسسة وفرص البقاء فيها، مما يعكس ثقة العامل بالمؤسسة وقد أشار إلى ذلك فليح حكمت (2010) في دراسته الميدانية إلى أن الثقة بالمشرفين، زملاء العمل وإدارة المؤسسة والتي تترجم بشكل أو بآخر بطول مدة الخدمة في المؤسسة تساهم بشكل كبير في بناء الالتزام التنظيمي للعامل، ويمكن التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي من خلال عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة فالعامل الذي مارس لمدة كبيرة في المنظمة لا يمكن أن يكون لديه التزام منخفض نحوها، بل هذا الأخير يؤثر ويتأثر بمدى الممارسة في المؤسسة وخصوصاً الالتزام الوجداني أو العاطفي، الذي يمكن أن ينتج من خلال العقد النفسي بين العامل والمنظمة وهذه العلاقة الوجدانية لا تكون إلا بعد قضاء عدة سنوات داخل نفس المؤسسة.

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (66) نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام الوجداني وعدد سنوات الخدمة على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل الانحدار المتعدد تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد دورات سنوات بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطية جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كان تأثير ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام الوجداني بوجود عدد سنوات الخدمة يمثل حوالي 70%، هذا ما يؤكد الدور الإيجابي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وممارساتها نحو العمال في تعزيز الالتزام الوجداني لديهم، حيث أنهم كل ما زادت سنوات خدمتهم في المؤسسة كلما أدركوا أهمية الممارسات التيسيرية وتأثيرها الإيجابي على عملهم ومساهمهم المهني، فارتفاع عدد سنوات الخدمة يؤدي بالعامل إلى زيادة الاحتكاك بفرق العمل المختلفة، والالتزام أكثر بالقوانين وإجراءات العمل كما يؤدي به إلى التدرج في السلم الوظيفي مما يمنحه صلاحيات ومسؤوليات أكثر.

(7) مناقشة الفرضية السابعة: يؤثر عدد أيام الغياب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً ومجموع عدد أيام الغياب خلال سنة 2016 من قبل العامل، بحيث قدر معمل الارتباط ب(-0,931)، وهو معامل ارتباط مرتفع جداً هذا ما يبرهن على أن أيام الغياب تكون لأسباب تخرج عن النطاق التنظيمي والمؤسسي، بحيث يمكن أن تكون لأسباب عائلية وخاصة بالحياة الشخصية للفرد العامل، وهذا يظهر من خلال الإجابات الإيجابية المرتفعة في ما يخص ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، وعدد الأيام الغياب المنخفض، بحيث أن العامل كلما كان اتجاهه

إيجابياً نحو ممارسات الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة تقل عدد أيام الغياب لديه، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية أخرى متعلقة بسير العمل ومشاريع تصليح وبناء المعدات البحرية التي تنشط فيها المؤسسة.

وتكمل نتائج الإحصائية، النتائج السابقة السابقة، بحيث كان معامل الارتباط يساوي (-0,718) وهو معامل ارتباط سلبي قوي يظهر قوة العلاقة الطردية بين عدد أيام الغياب خلال سنة 2016، والالتزام المعياري للعامل، فمع ارتفاع عدد أيام الغياب تنخفض مشاركة العامل في المؤسسة وحضوره بها، مما ينعكس على تشبعه بقيم المنظمة ومعاييرها، وهذه العلاقة الطردية المتبادلة تعبر عن هذا التناقض بين درجة الالتزام المعياري للعامل وحضوره بالمؤسسة وبالتالي تعلقه بها، كما أن أيام الغياب تؤثر سلباً على الأجر المستحق والمنح المتعلقة به، ويعتبر الغياب والحضور من أهم مؤشرات انضباط العمال داخل المؤسسة، وقد برهنت نتائج دراسة النعيمي و الهيتي (2016)، أن تحقيق انضباط عالي المستوى للعاملين بالمؤسسة يكون على أساس زيادة التزام العمال معيارياً.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم (70) نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام المعياري وعدد أيام الغياب على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل الارتباط المتعدد تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد أيام الغياب بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطة جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كان نلاحظ أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المعياري بوجود عدد أيام الغياب يمثل حوالي 58%، أي أن الالتزام المعياري يتأثر بمدى إدراك العامل لممارسات التسيير الموجه له وهذا الإدراك يؤدي إلى الالتزام بتطبيق القوانين والاجراءات وبالتالي زيادة الانضباط في المؤسسة والتقليل من الأيام المهذورة في الغيابات الغير مرخصة، ومن بين أهم

الإجراءات المتخذة في مؤسسة تصليح البواخر الإجراءات التأديبية المنصوص عليه في القانون الداخلي للمؤسسة، انطلاقاً من الانذارات الشفهية والكتابية إلى غاية التوقيف عن العمل، والامتثال لهذه الضوابط القانونية ينتج من خلال التزام العامل اتجاه المؤسسة ويؤدي بالضرورة إلى تخفيض أيام الغياب لديه مما يؤثر إيجاباً على مردوديته في العمل وأجره الذي يتقاضاه، وينعكس هذا على وظيفة تسيير الموارد البشرية الذي تقيم من خلال مؤشرات تسييرية وأهما معدل الغيابات الشهري والسنوي.

(8) مناقشة الفرضية الثامنة: يؤثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

نستخلص من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد دورات التكوين من طرف العامل، وهذا لما يمثله التكوين والتدريب المستمر للعنصر البشري من عنصر أساسي في تسيير الموارد البشرية يعود بالعائد للمؤسسة من خلال نتائج التكوين، ويؤكد Charlier (2002) بأن التكوين يعتبر من جهة شرط ومن جهة أخرى أثر ونتيجة للتنمية الاقتصادية، في سياق ديناميكي للتحويل نحو الجودة وإرضاء العاملين والزبائن، بحيث أن للتكوين دورين هامين فهو من جهة يسعى إلى إحداث أنماط جديدة في الإنتاج، ومن جهة أخرى يهدف إلى المحافظة على الخصوصية الاجتماعية والثقافية للمؤسسة. ومن جهة أخرى فقد أكدت دراسة الطراونة (2010) أن الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية يؤثر على مراحل العملية التدريبية مجتمعة، والالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية يؤثر على مجالات أداء العاملين، وبالتالي فإن ممارسات الموارد البشرية المختلفة لها علاقة بالتكوين ونتائجه سواء على مهارات العاملين، دافعيتهم، انتمائهم وتطور مسارهم المهني.

وقد وضحت النتائج المبينة في الجدول رقم (71) أن معامل الارتباط بين عدد دورات التكوين والالتزام المعياري للعاملين يساوي (0,527) وهو معامل دال إحصائياً، مما يوضح قوة العلاقة بين

التكوين والالتزام التنظيمي وخصوصاً المعياري للعامل، هذا ما يؤكد على دور التدريب في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي ينتج عنه قوة الالتزام وارتباط العاملين في المؤسسة بمؤسستهم، مما أكدته "بينافورت" (2011) Pennaforte في دراسته بأن للتكوين دور مهم في الاندماج الاجتماعي التنظيمي للعاملين في المؤسسة (Socialisation organisationnelle)، والعقد النفسي (Contrat psychologique) والتي تأتي بفضل التكوينات المستمرة مع الزمن، ومن جهة أخرى وجد نفس الباحثين أن التكوين لديه علاقة سالبة مع الرغبة في ترك العمل والمؤسسة، بالإضافة إلى أن دورات التكوين تزيد من تفاعل العمال في ما بينهم وخصوصاً في المؤسسة محل الدراسة والذي يسير التكوين من طرف الإدارة المركزية، مما ينتج عليه تنظيم تكوينات يكون المشاركون فيها من مختلف الوحدات (وهران، الجزائر وبجاية) وهذا ما يزيد من تفاعل العمال وزيادة قوة الترابط في ما بينهم، وتشبعهم بقيم المؤسسة مما ينتج عليه.

على أساس المعطيات المبينة في الجدول رقم (72) نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام المعياري وعدد دورات التكوين على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الارتباط المتعدد والتي كانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل الارتباط المتعدد تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد دورات التكوين بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطة جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كانت نسبة تأثير ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المعياري بوجود عدد دورات التكوين يمثل حوالي 58%، وهذه النتائج تدعم نتائج العلاقات الارتباطية حيث أن المشاركة المرتفعة في الدورات التكوينية تزيد من التزام العامل اتجاه المؤسسة لما يشكله التكوين من فرصة لتنمية مهاراته، ويعتبر هذا شكل من أشكال المسؤولية الأخلاقية اتجاه المؤسسة التي استثمرت في العامل بحد ذاته فيشعر الفرد العامل بنوع من الالتزام الأخلاقي والمعياري

اتجاه المؤسسة، وقد أكدت دراسة قداش، صالحى وبن عمارة (2017) أن التحلي بالمسؤولية الأخلاقية العالية في العمل يعد من العوامل المشجعة على الالتزام التنظيمي، كما أكدت نفس الدراسة أن الحوافز السلبية إذا تم تطبيقها بعدالة تساهم في تشجيع العاملين على الالتزام التنظيمي، وهذا يتجسد في مؤسسة تصلح البواخر بحيث يجب على كل عامل أجرى تكوين ممول من قبل المؤسسة أن يمضي ما يسمى بعقد الوفاء (Contrat de fidélité) بحيث يضمن بقاءه في المؤسسة لمدة تضمن الاستفادة من مهاراته ونقلها لزملائه، والاخلال بهذا العقد أو أحد بنوده يسبب للعامل ملاحقات قانونية وتعويض للمؤسسة.

(9) مناقشة الفرضية التاسعة: تؤثر عدد سنوات الخدمة في المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام المعياري.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعدد سنوات الخدمة للعامل، أن العمال أفراد العينة الذين كان لهم اتجاه إيجابي نحو ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً كانوا هم الأكثر أقدمية في المؤسسة، وهذه النتيجة تتقاطع مع نتائج دراسة حسين والجميل (2012) حيث أن العمال الذين يتفوقون على أهمية المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين كتقديم الخدمات الصحية وبث الروح المعنوية لهم ومراعات فئات خاصة من العمال كالنساء، وكبار السن يؤدي إلى منع تسرب العاملين وزيادة مدة بقاءهم في المنظمة، وهذا ما ينعكس في استقرار المؤسسة من الناحية الاقتصادية والمالية خصوصاً أن أهم مورد هو الموارد البشرية والأفراد العاملين فيها الذي يظهر ولائهم لها خصوصاً في الظروف الاقتصادية غير المريحة.

وقد تأكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين عدد سنوات الخدمة في المؤسسة والالتزام المعياري للعاملين وكان هذا بمعامل ارتباط دال رغم ضعفه النسبي والذي كان يساوي (0,180)، وبالتالي فإن العامل كلما زاد ارتباطه بالمؤسسة وفرص البقاء فيها يزيد تشبعه بقيم ومعايير المنظمة

وبالتالي يرتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديه وخصوصاً المعياري منه، والذي يتعزز هذا الأخير بالقيم والمبادئ التي تنتج عن تفاعل العامل بالمنظمة وعلاقاته الوظيفية فيها، ويذكر الحسنوي والفتلاوي (2016) في دراستهما على أن النزاهة السلوكية في العمل من بين أهم العوامل التي تؤثر على التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية وبدورها على مستوى الالتزام المعياري للعامل، وهذا التوافق لا يتم إلا بفضل طول الخدمة في المؤسسة، كما أشار "بيوش و سو" (2012) Péc'h et Ceaux إلى أن القيم المهنية والأخلاقية تتشكل من خلال مبدأ الأقدمية في العمل ولهذه القيم المتشكلة تأثير وعلاقة قوية بالالتزام التنظيمي للعامل.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم (74) نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام المعياري وعدد سنوات الخدمة على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل الارتباط المتعدد تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد دورات سنوات الخدمة بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطية جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كان أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المعياري بوجود عدد دورات سنوات الخدمة يمثل حوالي 50% مع ارتفاع طفيف بحيث أن أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المعياري بعدم وجود عدد دورات سنوات الخدمة يمثل حوالي 49%، تتفق هذه النتيجة مع دراسة العمري وأبي مولود (2017) حول تأثير مدة الخبرة في العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين، والتي توصلت إلى أن سنوات الخبرة في العمل لها تأثير على مستوى الالتزام التنظيمي، حيث أن المستويات العليا للالتزام التنظيمي تكون عند العمال ذوي الخبرة، وهذا ما نؤكد به حيث أن العمال ذوي الخبرة لديهم رغبة قوية في المحافظة على مكاسبهم من جهة وعلى مؤسستهم وهنتهم من جهة أخرى ، فالعمال ذوي الخبرة يكتسبون مهارات تساعدهم على أداء فعال في

مهنتهم مما يمنحهم الثقة بالنفس والثقة بمؤسستهم وفرق عملهم، ومؤسسة تصليح البواخر من بين المؤسسات التي تهتم بالموارد البشري للمحافظة عليه بحيث أم المهارات في هذا القطاع تتميز بالنظرة ولهذا تنتهج المؤسسة ممارسات تسييريه بهدف المحافظة على العمال، بزيادة ولائهم والتزامهم نحوها.

3. استنتاجات:

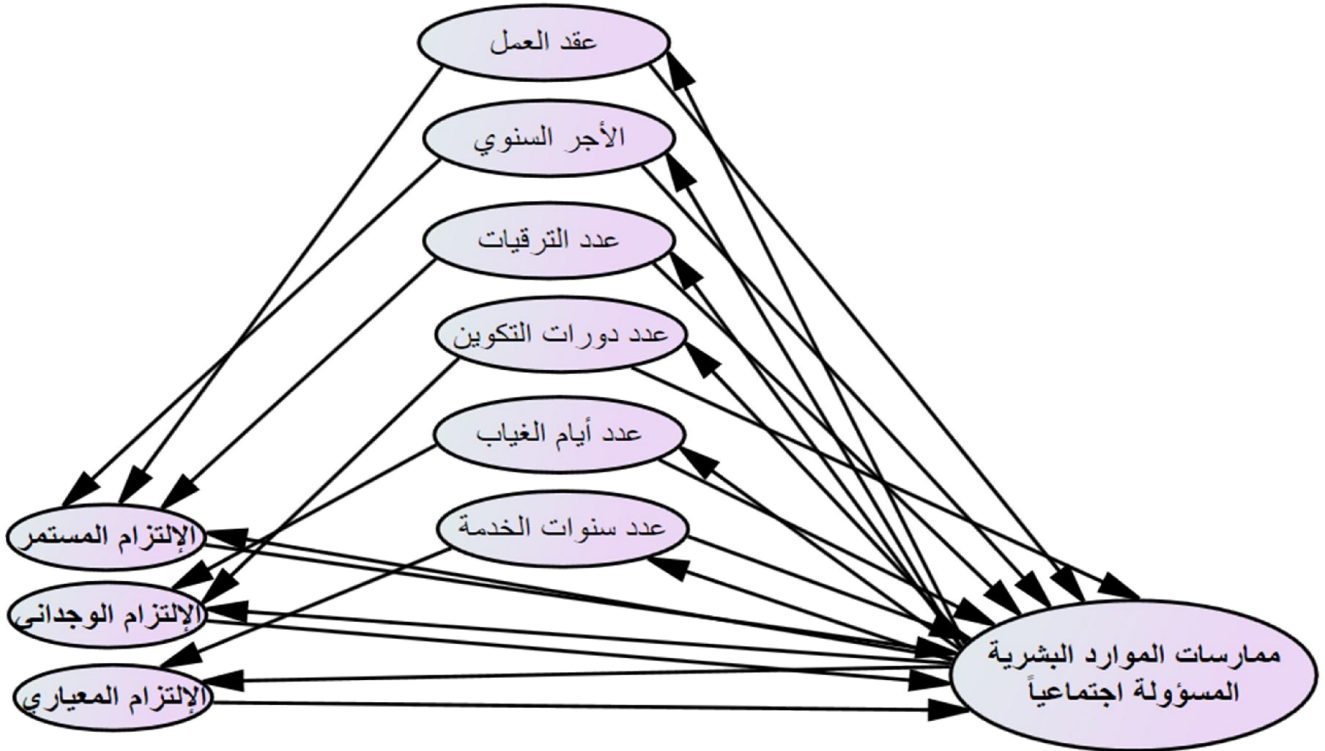
- بعد اختبار الفرضيات التي هدفت الدراسة إلى التحقق من صحتها يمكن القول أن الدراسة قد تمكنت من تحقيق هدفها وهو في المقام الأول الإجابة عن الإشكالية المطروحة. حيث أي أنه يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والالتزام التنظيمي للعاملين؛

- انعدام التسيير الاجتماعي للموارد البشرية يؤدي إلى انخفاض وضعف الالتزام التنظيمي لدى العمال وخصوصاً الالتزام الوجداني والمعياري.

- يتأثر عدد أيام الغياب لدى العامل بدرجة التزامه نحو المؤسسة فهذه الغيابات تزيد عند العمال غير الملتزمين كما أنها تؤثر على مردوديتهم وبالتالي أجورهم في المؤسسة مما ينعكس سلباً على التزامهم المستمر نحو العمل والمنظمة.

- نستنتج أيضاً أهمية المفاوضات الجماعية البناءة بين إدارة مؤسسة تصليح البواخر والشريك الاجتماعي حيث أنها ساهمت في تحسين وضعية العمال من خلال المراجعة الدورية للاتفاقية الجماعية المطبقة في المؤسسة، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل والأجور مما أدى إلى استقرار عدد العمل مما ساعد على إنجاز المشاريع في مواعيدها وتحقيق أهداف المؤسسة اقتصادياً.

- سياسة التكوين الفعالة والتي تشمل أغلبية العمال في مؤسسة تصليح البواخر حيث أنهم شاركوا في دورات تكوينية تطور من مهاراتهم وكفاءاتهم أدى إلى زيادة شعورهم بالالتزام المعياري والوجداني نحو المؤسسة التي استثمرت فيهم وتجد فيهم مستقبلها. ونموذج الدراسة النهائي الممثل في الشكل رقم (27) يلخص العلاقات الارتباطية التي خلصت إليها الدراسة.



شكل رقم (27) النموذج النهائي للدراسة

4. إسهامات الدراسة:

- تحديد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا في المؤسسة تصليح البواخر المتمثلة في الاختيار والتوظيف، التكوين المستمر للعمال، تقييم الأداء، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية.
- بما ان مقياس الالتزام التنظيمي ل (Allen et Meyer,1990) تميز بخصائص سيكومترية جيدة تصمح للباحثين باستعماله بكل ثقة في الدراسات المستقبلية في المنظمات الجزائرية.
- وضحت الدراسة المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة الجزائرية العمومية بالتسيير الاجتماعي للموارد البشرية، والكشف عن الواقع الميداني لمؤسسة تصليح البواخر إحدى أهم مؤسسات القطاع البحري والذي تنقصه دراسات في علم النفس التنظيمي.
- كشفت الدراسة عن العلاقة الموجودة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية وتحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة تصليح البواخر، وحدة وهران، والدور الذي تلعبه هذه المبادئ في تعزيز التزام العمال بمؤسستهم.
- تسليط الضوء على المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات اتجاه عمالها وأهمية تطويرها ومراقبتها من خلال عدة مؤشرات كالغيابات ودوران العمل، الخبرة المهنية الجماعية، نظراً لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك ملتزم بأهداف المؤسسة.

5. اقتراحات الدراسة:

- من خلال عرض النتائج والمتمثلة في اختبار الفرضيات التي يصبو الباحث إلى التحقق منها، وهي التي مثلت جوهر هذه الدراسة فمنها انطلقت التساؤلات، وبها يتم تقديم الاقتراحات العملية منها الموجهة إلى القائمين على المؤسسة وعلى تسيير الموارد البشرية، أما العملية منها فهي بالأحرى موجهة إلى الباحثين والمهتمين بهذا الحقل من البحث العلمي

1.5- إقتراحات عملية:

- بهدف الرفع من فعالية تسيير الموارد البشرية في مؤسسات الجزائرية عموماً والمؤسسة محل الدراسة خصوصاً، توصل الباحث من خلال نتائج الدراسة الموضحة سابقاً إلى التوصيات التالية:
- (1) ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بداية من المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، من خلال إنشاء لجان خاصة تراقب وتدقق ممارسات الموارد البشرية المطبقة من خلال تدقيقات دورية.
 - (2) يجب أن تتبع المؤسسة محل الدراسة تطبيق عدة معايير عالمية في الإدارة والتسيير الداخلي المتعلق بالموارد البشرية، كنظام الجودة لتسيير (ISO9001) الذي يرتكز على إجراءات محددة مسبقاً، بهدف الوصول إلى معايير أخرى بيئية واجتماعية.
 - (3) ضرورة سعي إدارة المؤسسة إلى تعزيز منح فرص لتطوير مهارات العمال، وتنامي مساهم المهني في المؤسسة بهدف تعزيز ثقة بالمؤسسة وبالتالي رفع التزامهم لها.
 - (4) تطوير اختيار المسييرين بالمؤسسة على أساس الكفاءة والمسؤولية والأخلاق، مما يضمن أن يكونوا مصدر قوي لتعزيز سمعة وصورة المؤسسة وعملها وفق النموذج الاقتصادي-الاجتماعي، وهذا ما يمكنها من استقطاب موارد بشرية كفؤة ومحفزة للعمل بها.
 - (5) إعطاء نفس الأهمية والأولية للأنشطة الاجتماعية نحو العمال داخل المؤسسة بالموازاة مع الممارسات الأخرى المتعلقة بالتسيير الإداري للعمال، وتكوين المسييرين على الطرق الحديثة في تخطيط أعمال المسؤولية الاجتماعية ووضع معايير لتقييم الأداء، بهدف التحسين المستمر لها.
 - (6) توطيد العلاقات وتطويرها مع نقابة العمال التي تمثل شريك إجتماعي مهم في تسيير المؤسسة، ودعمه مادياً لتسيير الأنشطة الاجتماعية الموجة للعمال.

7) تبني مبدأ العدالة في توزيع الأجور والحوافز والمبني على الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة شعور العامل بالعدالة وزيادة تطلعه للتطور المهني بشكل مستمر وهو ما له نتيجة إيجابية على مستوى التزامه التنظيمي.

8) ربط مفهوم الالتزام التنظيمي بمعايير تكون مدمجة مع نظام الحفز، والتي يجب أن تكون مبنية على العدالة والمنافسة الشريفة في العمل إلى جانب الكفاءة، وهذا ما يزيد من تنمية الالتزام لدى العمال.

9) بما أن المؤسسة تنشط بثلاث وحدات جهوية على المستوى الوطني، فيجب بناء هياكل تنظيمية واضحة ومهام ومسؤوليات محددة وواضحة المعالم، مما يخلق جو عمل سليم وإيجابي ينعكس على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

10) على المؤسسة القيام باستطلاع لرأي العمال بشكر دوري بهدف قياس مستوى الالتزام لديهم نحو المؤسسة.

11) زيادة عدد المناصب ذات العقود الدائمة لما له من انعكاس إيجابي على مستوى الالتزام التنظيمي للعامل.

2.5- اقتراحات علمية:

1) الاهتمام بدراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية ودورها في تنمية وظيفة الموارد البشرية.

2) البحث في العوامل الخارجية التي تؤثر على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية وخاصة منها الأنظمة والقوانين.

3) زيادة الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية ودراسة واقعها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، والعمل على تنميته نحو توجه المسؤولية الاجتماعية.

4) استقصاء واقع التدقيق الإجتماعي ودوره في قياس جودة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية منها.

5) دراسة واقع مساهمة الشريك الاجتماعي -نقابة العمال- في المساهمة بشكل إيجابي في تسيير المؤسسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للعاملين بها.

6. خاتمة:

وختاماً يشير الباحث بأن هذه الدراسة تستطلع واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الطابع الاجتماعي، والذي يعتبر موضوع مستجد في التسيير البشري، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعمال في مؤسسة تصليح البواخر الممثلة بوحدة وهران لتصليح البواخر، بحيث تمثل العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية مجال واسع للبحث والتقصي في ميدان علم النفس العمل والعلوم الإدارية الأخرى، وكانت نتائج الدراسة الحالية في ضوء استجابات عمال وحدة وهران لتصليح البواخر، وهذه النتائج غير مطلقة أو نهائية وقد يكون احتمال الخطأ في القياس وأدواته وارداً ولو بنسبة ضئيلة، كما قد تكون نتائج الدراسة قد تأثرت بالجوانب الذاتية لأفراد العينة بشقيها الإيجابي والسلبي أو العوامل والخصائص التنظيمية المتعلقة بالمؤسسة وطبيعتها. مما يستدعي إجراء دراسات وأبحاث أخرى من قبل المهتمين بهذا الموضوع على عينات مماثلة واستعمال الأدوات والمنهجية المناسبة لمعالجة المشكلات التي تظهر في مؤسساتنا العمومية من أجل الرفع من كفاءتها التسييرية البشرية والاجتماعية وبالتالي الاقتصادية، وتبقى في النهاية إشكالية تسيير الموارد البشرية والتزام العمال في مؤسساتنا وبالخصوص في ظل الأزمات الاقتصادية التي تمر بها البلاد والمؤسسات، مشكل مطروح يستدعي تقطن المسييرين بهدف الحفاظ على الخبرات والكفاءات سواء في المؤسسة الجزائرية أو في البلاد لتفادي نزيف الأدمغة الذي أرهق ولا زال يرهق تفكير القائمين على الدولة. ويأمل الباحث أن تأخذ المؤسسة محل الدراسة ممثلة في مسؤوليها على عاتقها تبني بعض اقتراحات هذه الدراسة ومثيلاتها من البحوث والرسائل الجامعية وتبقى الجامعة الجزائرية دائماً في خدمة المجتمع والاقتصاد الوطني.

المراجع

- قائمة المراجع:

- أولاً: المراجع العربية

- الكتب:

1. أبو النصر، مدحت. (2008). *مهنة التدريب*. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر.
2. أحمد، محمد سمير. (2009). *الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. آل ثاني، فيصل بن جاسم الأحمد (2008). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية*. بيروت: دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع.
4. الخفاجي، نعمة عباس والهيبي، صلاح الدين. (2009). *تحليل أسس الإدارة العامة*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
5. السالم، مؤيد سعيد. (2009). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
6. السالم، مؤيد سعيد و صالح عادل حرحوش. (2009). *إدارة الموارد البشرية (ط3)*. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
7. السيد، معين أمين. (2010). *إدارة الموارد البشرية: في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
8. الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسين. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
9. الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي (2006) *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
10. العتيبي صبحي جبر. (2005). *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*، عمان: دار حامد للنشر.

11. العلي، عبد الستار. (2010). *تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة (ط2)*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين. (2010). *تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
13. العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين. (2010). *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
14. المبيضين، صفوان محمد و الأكلبي عائض. (2012). *التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
15. المبيضين، صفوان محمد والأكلبي، عائض بن شافي. (2013). *تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
16. بن عنتر، عبد الرحمان. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
17. جردات ناصر و ابو الحمام عزام. (2013). *المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات*. عمّان: إثراء للنشر والتوزيع.
18. حاروش، نور الدين. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: دار الأمة.
19. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20. ديمكوسكي، سابين والدريدج، فيونا وهانتر، إيان. (2009). *الخطوات السبع للتدريب الفعّال (ترجمة خالد العامري)*. القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
21. رحمة، أنطوان. (2006). *تخطيط الموارد البشرية وإدارتها*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
22. زاهر، عبد الرحيم. (2011). *مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية*. عمّان: دار الولاية.

23. صالح، عادل حرحوش والسالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديث.

24. عبده فليته، فاروق، السيد محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

25. عبد الباسط عباس، أنس. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

26. عبد الباقي صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعة.

27. عقيلي، عمر وصفي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي (ط2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

28. عكاشة، محمود فتحي. (1999). علم النفس الصناعي. الاسكندرية: مطبعة الجمهورية.

29. غربي، علي وقيرة، إسماعيل وسلطانية بلقاسم. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

30. مسلم، محمد. (2007). مدخل إلى علم النفس العمل. الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

31. نجم عبود نجم. (2006). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

32. نوري، منير. (2010) تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

33. غضبان حسام الدين. (2015). محاضرات في نظرية العولمة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

– المجالات العلمية:

34. أبو رمان، أسعد وخلف أحمد، علاء الدين. (2012). العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام

التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرفدين، 109(34). 45-63

35. أبو الروس سامي علي، حنونة سامي إبراهيم. (2009). علاقة وأثر الإيمان بالمنظمة على رغبة

العاملين بالاستمرار في العمل. مجلة تنمية الرفدين، 31(95). 193-233

36. إبراهيم خليل.(2017).الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي "دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الأهلية ببغداد". *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية*، 25(13).1-29
37. بن كعكع، ليلي، يعقوب محمد.(2018).تأثير الحركية المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف "دراسة حالة بمديرية التربية لولاية معسكر" *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا* 14(19).297-310
38. بني عيسى أحمد، ابازيد رياض.(2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، *مجلة دراسات العلوم الإدارية* 2(41).362-374
39. الأوسي، عدنان إبراهيم.(2012). واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية* 4(9).104-119
40. الحسناوي حسين، الفتلاوي علي.(2016). التأثير الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة الروحانية بين مكان العمل والالتزام التنظيمي "بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة كربلاء"، *مجلة جامعة كربلاء العلمية* 1(14).190-212
41. الخفاجي جاسم، التميمي سالم.(2016). تنفيذ مواصفة المسؤولية المجتمعية ISO 26000 في قضايا المستهلك، *مجلة دراسات محاسبية ومالية* 11(37).39-53
42. اللامي نشعة كريم، عبد علي حميد.(2015). قياس الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية. *مجلة كلية التربية الأساسية*، 21(91).1005-1024
43. الداوي، الشيخ.(2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. *مجلة الباحث*، 6(6)، 9-16

44. الطراونة، تحسين أحمد. (2010). الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين. *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، 28(51)، 253-284
45. النعيمي، شهاب الدين والهيبي، محمود. (2016). تقويم مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(91)، 90-111
46. العابد لزهري. (2014). التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية "حالة شركة NIKE". *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 1(1)، 89-114
47. العبيدي نماء جواد. (2012). أثر العدالة التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8(24)، 78-
- 107
48. العطوي، عامر والشيباني إلهام. (2010). دور دعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين. *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، 3(8)، 127-144
49. العمري إسماعيل، أبي مولود عبد الفتاح. (2017). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 28(09)، 257-266
50. الغالبي طاهر، المالك محسن. (2016). دور التصنيع الخفيف في تعزيز إستدامة الأدائين البيئي والاجتماعي، *مجلة الاقتصادي الخليجي*، 28(14)، 1-43
51. الفارس، سليمان. (2011). اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 1(27)، 69-91
52. الربيعاوي سعدون، الدراجي سلام. (2016). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي "بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين"، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 5(21)، 308-331

53. الرشيدى، منيرة (2014). تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى معلمين بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*، 4(1)، 33-1
54. السقاف، صفوان، أبو سن أحمد. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 1(16)، 91-71
55. جواد كاظم فائق. (2010). دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين "دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون جامعة بغداد". *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 3(12)، 61-44.
56. حمدي سالم. (2013). واقع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية اتجاه العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية. *مجلة تنمية الرفدين*، 35(112)، 256-242.
57. حسين سعد مهدي. (2014). أثر دافعية الانجاز على الالتزام التنظيمي "بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر العراقية"، *مجلة كلية التراث الجامعة*، 14(16)، 125-95.
58. حسين ليث، الجميل ريم. (2012). المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وانعكاساتها على أخلاقيات العمل، *مجلة بحوث مستقبلية*، 12(38)، 33-2
59. جبار، محفوظ. (2008). محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال "دراسة إحصائية لحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير"، *مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية*، 9(19)، 30-1
60. خلف خالد. (2012). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية "دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 15(31)، 281-

61. صحبت حنان، عودة نجوى.(2016). دور حوكمة الشركات في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23.(97).493-525
62. كريدي باسم عباس.(2010). الأنماط القيادية واثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 3(13). 22-43
63. ماجد زيد، بدرابي عبد الرضا.(2013). الأنماط القيادية واثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية.9(34)52-102
64. محمد علي عالية.(2016). أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة اللوم الاقتصادية والإدارية. (22) 278-300
65. مزنة، عبد اللطيف الرفاعي.(2015). تقييم مستويات الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية في التقارير المالية للشركات الصناعية السورية. مجلة جامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، 1(16).123-155
66. مقري ، زكية، مانع شوقي.(2015). أهمية المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الباحث.13(15).43-57
67. مقري، زكية، نعيمة حياوي.(2014). أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة البصرة.13(07).171-195
68. نوري أسماء و دهام علاء.(2015).مدى تبني المنظمات العامة لمعايير المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.44(44).150-170
69. عبود، زينب.(2014).تأثير الانهيار على مستوى الالتزام التنظيمي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(9).135-165

70. عطية طعمة، مهدي آمنة.(2016).تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.94(22).344-325
71. فلاق محمد .(2013).المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي "سوناطراك الجزائرية وأرامكو السعودية" أنموذجاً. مجلة الباحث، 12(13)، 38-29
72. فليح، محمد حكمت.(2010).تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، 29(83).202-166.
73. قاسمي السعيد.(2011). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 11(11).164-125.
74. قيس إبراهيم حسين.(2013). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(26).94-67.
75. قداش سمية، صالحى سميرة، بن عمارة عمارة.(2017).الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح-ورقلة-، مجلة التنظيم والعمل، 6(4)26-60
76. راضي جواد، حسن عبد الله.(2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، "دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 7(21).120-103.
77. سعد الله ليث، سعد ريم.(2012). المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وانعكاساتها على أخلاقيات العمل. مجلة بحوث مستقبلية، 12(38)، 33-1
78. سعيد سناء، محمد لؤي.(2016).المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها: بحث مقارنة في دوائر بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(91)، 174-150

79. سكاك، مراد.(2011). تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، 11(11)، 195-220
80. خليفات عبد الفتاح، الملاحمة منى.(2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. *مجلة جامعة دمشق*، 4(25)، 289-340
81. ذيب، محمد رشدي والسعود راتب.(2014). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 1(41)، 494-512
82. هاتف مجيد.(2006). إدراك المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية العراقية والإفصاح عنها في التقارير المالية الخارجية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 4(8)، 171-202
83. هشام يوسف عبد الخالق وعبد الدائم علي.(2017). تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(95)، 281-301

- ثانياً: المراجع الأجنبية

- Les Livres :

84. Bach, P. (2007). *le management de projets de formation*. Bruxelles: De Boeck éditions.
85. Guillot-soulez, C. (2012). *La gestion des ressources humaines* (5e éd). Paris : Gualino, lextenso éditions.
86. Khat, A.(2009). *Analyse économique et G.R.H. Algérie* : DAR EL ADIB
87. Louche, C. (2007). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : concepts de base et applications*. France : Armand Colin.
88. Peretti, J-M. (2004) *Ressources humaines* (8e éd).France : Vuibert

– **Chapitre dans un ouvrage collectif :**

89. El Akremi, A.(2005) .Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles. Dans P.Roussel & et F.Wacheux, *Management des ressources humaines*, (pp. 325-348) De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », Belgique.

– **Les Revues :**

90. Allen. NJ, Meyer J.P. (1990), « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p. 118

91. Al-Madi,F , Assal,H , Shrafat, F, Zeglat, D.(2017) The impact of employee motivation on organizational commitment, *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145

92. Cavazotte, F, Corteze Chang, N.(2016). Internal Corporate Social Responsibility and Performance: A Study of Publicly Traded Companies, *Brazilian Administration Review*, 13(4), 2-19

93. Coulon, R.(2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines, *Revue de l'organisation responsable*, 1 (1), 48-64.

94. Frémeaux, S, Noël-Lemaître Christine.(2011). Qu'est-ce qu'une juste rémunération ? ce que nous enseigne la conception du juste salaire de Thomas d'Aquin, *Management & Avenir*8 (48), p. 76-93.

95. Guillaud F.(2015).Une responsabilité sociale élargie, vecteur d'innovation sociétales et de performance, comme socle de transformation de l'entreprise et de recréation de la confiance, *Question (s) de management*. 9(3) 29-36

96. Orgambídez A, Almeida H.(2018). Predictors of Organizational Commitment in Nursing: Results from Portugal. *Invest. Educ. Enferm*.36(1) 14-23

97. Prat dit Hauret C.(2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables stagiaires ?, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1(12), p. 125-146.

98. Pennaforte, A.(2011). Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services. *@GRH*, 1 (1),39-72
99. Péoc'h N, Ceaux C.(2012). Les valeurs professionnelles, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle des professionnels de la santé, *ARSI « Recherche en Soins Infirmiers »*,1(108). 53-66
100. Saulquin JY et Schier G.(2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(223).57-65.
101. Yüceler, A, Doganalp,B, Didem Kaya, S.(2013). The Relation Between Organizational Health and Organizational Commitment, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10). 781-788

– **Les Colloques :**

102. Charlier, J-E.(2002). A quelles conditions la formation peut-elle contribuer au développement régional ?, présenté au colloque du 100e anniversaire des Facultés Universitaires Catholiques de Mons « Pratiques de formation et gestion du changement dans les organisations », Belgique.
103. Derras, O.(2011). La politique de formation au GNLZ1-Sonatrach. Une instance génératrice de mobilités socioprofessionnelles et outil structurant des qualifications, présenté au colloque national « Quelles formation pour quels emplois en Algérie ? », Algérie.
104. Suryaningtyas, D.(2016). Is Internal Corporate Social Responsibility Related to Employee Engagement?, Presented in International Conference on Education & Social Science (UK-ICESS) « Educational and Social Issues in the Changing Asia »,Indonesia .

الملاحق

- الملحق رقم (01) يوضّح نتائج الصدق الظاهري للاستبيان
- الملحق رقم (02) استبيان الدراسة باللغة العربية
- الملحق رقم (03) استبيان الدراسة باللغة الفرنسية
- الملحق رقم (04) دليل المقابلة باللغة العربية
- الملحق رقم (05) دليل المقابلة باللغة الفرنسية
- الملحق رقم (06) الهرم التنظيمي لمؤسسة تصليح البواخر
- الملحق رقم (07) سياسة الجودة لمؤسسة تصليح البواخر
- الملحق رقم (08) بطاقة تحديد إجراءات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة تصليح البواخر

الملحق رقم (01) يوضح نتائج الصدق الظاهري للاستبيان

عدد المحكمين						البعد
مدى الوضوح			مدى القياس			
غير واضح	واضح لحد ما	واضح	لا يقيس	يقيس لحد ما	يقيس	
التوظيف في المؤسسة						
00	00	05	00	00	05	1. يوجد هيئة مكلفة بالتوظيف داخل المؤسسة
00	00	05	00	03	02	2. توجد سياسة بخصوص التوظيف في المؤسسة
00	00	05	00	00	05	3. تتميز عملية التوظيف في المؤسسة بالموضوعية والمصادقية
00	00	05	00	00	05	4. المسؤولون العمليانيون متعهدون بوضع تنبؤات لاستقطاب الموظفين
00	00	05	00	00	05	5. توجد بطاقات مفصلة للمناصب في المؤسسة
00	00	05	00	00	05	6. تعمل في منصبك الحالي من خلال توظيف داخلي (ترقية، تغيير المنصب)
00	00	05	00	00	05	7. ترى أن مؤهلاتك ومستواك يتناسب مع منصبك الحالي
00	00	05	00	00	05	8. ترى أن عقد العمل يحفظ كامل حقوقك
00	00	05	00	00	05	9. جميع مهامك منصوص عليها في بطاقة المنصب
00	00	05	00	00	05	10. تقوم بأعمال أخرى خارج إطار مهامك
بيئة وظروف العمل						
00	00	05	00	00	05	1. البيئة الداخلية للمؤسسة مناسبة لأداء العمل
00	00	05	00	00	05	2. المؤسسة توفر جو من الراحة في مكان العمل
00	00	05	00	00	05	3. تتوفر المؤسسة على نظام أمن فعال
00	00	05	00	00	05	4. تقوم المؤسسة بتوعية العمال بمخاطر العمل
00	00	05	00	00	05	5. توفر المؤسسة خدمات الرعاية الصحية (عيادة داخلية، زيارات دورية لطب العمل)
00	00	05	00	04	01	6. يوجد توازن بين حياتك المهنية وحياتك الخاصة
00	02	03	00	00	05	7. تهتم المؤسسة بتلبية حاجاتك ومتطلباتك

الملحق رقم (01) يوضح نتائج الصدق الظاهري للاستبيان

00	00	05	00	00	05	8. تمنحك المؤسسة مجالاً للمشاركة في اتخاذ القرارات
00	00	05	00	04	01	9. يتم احترام أفكارك و مقترحاتك من قبل المسؤولين في المؤسسة
00	00	05	00	00	05	10. تتوفر المؤسسة نظام لحل النزاعات الداخلية
التكوين						
00	01	04	00	00	05	1. تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج تكويني
00	00	05	00	00	05	2. ترى أنك تحتاج لتكوين في ميدان عملك
00	00	05	00	01	04	3. تعين احتياجات التكوين مسبقاً لكل المستخدمين
00	00	05	00	00	05	4. توجد وسائل لتحديد احتياجات التكوين (بطاقات التقييم، الاستبيانات)
00	00	05	00	00	05	5. يعبر المسؤولون السُّلميون على حاجاتك في التكوين
00	00	05	00	00	05	6. المسؤولون يعبرون عن الاحتياجات التكوينية للعاملين
00	00	05	00	00	05	7. تعبر عن احتياجاتك التكوينية
00	00	05	00	00	05	8. يهدف التكوين إلى تكيف العمال مع مناصبهم
00	00	05	00	00	05	9. يهدف التكوين إلى تطوير مخططات المسار المهني للعمال (مثل: الترقيات، التحويلات)
تقييم الأداء						
00	00	05	00	00	05	1. عملية تقييم الموظفين موضحة في وثيقة رسمية في المؤسسة
00	00	05	00	00	05	2. عملية التقييم مفهومة لدى مجموع المستخدمين
00	00	05	00	00	05	3. يتم التقييم على أساس معايير محددة مسبقاً
00	00	05	00	00	05	4. يعد المسؤول تقرير التقييم السنوي للعامل
00	00	05	00	00	05	5. يتم إجراء مقابلة لتقييم السنوي مع المسؤول المباشر للعامل
00	00	05	00	00	05	6. يحتوي التقرير على رأي (أو تقدير) المشرف المباشر في ما يتعلق بترقية المقوم
00	00	05	00	00	05	7. تسعى طرق وأدوات التقييم إلى تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال
00	03	02	00	03	02	8. التقييم يهدف إلى التعويض حسب الأداءات

الملحق رقم (01) يوضح نتائج الصدق الظاهري للاستبيان

نظام أوقات العمل والأجور						
00	01	04	00	01	04	1. ممارسات تسيير ومراقبة أوقات العمل موضحة في إجراءات كتابية
00	01	04	00	01	04	2. يتم تحرير تقارير كتابية عن الغيابات والتأخيرات من طرف إدارة الموارد البشرية
00	01	04	00	01	04	3. يتم إعلام المسؤولين بالغيابات غير المرخصة (أو غير المبررة) لمعاونيهم
00	01	04	00	01	04	4. تطلب استفسارات من الأشخاص المتغيبين باستمرار
00	01	04	00	01	04	5. توجد إجراءات تأديبية (ردعية) ضد المتعودين على الغياب
00	01	04	00	02	03	6. يوجد منظومة معلوماتية بخصوص تسيير الوقت
00	01	04	00	01	04	7. لا توجد سياسة الأجور في المؤسسة
00	00	05	00	01	04	8. تحدد الأجور على أساس تقييم وتصنيف مناصب العمل
00	03	02	00	01	04	9. يوجد سلم الأجور محدد في وثيقة رسمية في المؤسسة
00	00	05	00	01	04	10. نظام الجور والمكافآت مخفز لأداء عملك
00	03	02	00	04	01	11. هناك عدالة في توزيع الأجور في المؤسسة
00	00	00	00	03	02	12. توزع كشوف الأجور على العمال بطريقة دورية
الخدمات الاجتماعية						
00	03	02	00	03	02	1. تنتمي إلى تعاقدية توفرها المؤسسة.
00	01	04	00	01	04	2. تمنح المؤسسة تعويضات في حالة العجز عن العمل.
00	03	02	00	03	02	3. تمنح المؤسسة قروض لجميع فئات العمال.
00	01	04	00	01	04	4. تمنح المؤسسة المنحة الدراسية لأطفال العمال.
00	01	04	00	01	04	5. تمنح المؤسسة فرص العمل ذوي الاحتياجات الخاصة.
00	01	04	00	03	02	6. محيط العمل الداخلي يسهل عمل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.
00	01	04	00	01	04	7. تتوفر المؤسسة على ثقافة تمنح المرأة فرصاً للعمل.

الملحق رقم (01) يوضح نتائج الصدق الظاهري للاستبيان

00	01	04	00	03	02	8. تشجع و تدعم المؤسسة رياضة العمل.
00	01	04	00	01	04	9. توفر المؤسسة خدمات النقل الخاص بالعمال.
الإلتزام الوجداني						
00	00	05	00	01	04	1. سأقضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة
00	00	05	00	02	03	2. أرى في الواقع أن مشاكل المؤسسة كأنها مشاكلي
00	00	05	00	00	05	3. لا أعتبر نفسي فرد من العائلة في هذه المؤسسة
00	00	05	00	00	05	4. لا أشعر أنني مرتبط بالمؤسسة
00	00	05	00	00	05	5. للمؤسسة بالنسبة إلى معنى شخصي كبير
00	00	05	00	00	05	6. لا أشعر بإحساس كبير للإلتزام إلى المؤسسة
الإلتزام المستمر						
00	00	05	00	01	04	1. سيكون من الصعب على أن أترك المؤسسة حتى ولو أردت ذلك
00	00	05	00	00	05	2. كثير من الأشياء ستتضرر في حياتي لو قررت ترك المؤسسة
00	00	05	00	00	05	3. في هذا الوقت البقاء في المؤسسة مشكل للضرورة أكثر منه للرجبة
00	00	05	00	00	05	4. أرى أن لدي فرص قليلة حتى أقرر ترك المؤسسة
00	00	05	00	00	05	5. من آثار تركي للمؤسسة هو قلة الحلول البديلة
00	00	05	00	00	05	6. لو لم أعطي الكثير للمؤسسة لكنت قد قررت العمل في مؤسسة أخرى
الإلتزام المعياري						
00	00	05	00	00	05	1. لا أشعر بأي ضرورة للبقاء في المؤسسة
00	00	05	00	01	04	2. لا أشعر بالحق لترك المؤسسة حتى ولو كان لدي الأولوية في ذلك
00	00	05	00	00	05	3. سينتابني شعور بالذنب إذا تركت المؤسسة
00	00	05	00	01	04	4. المؤسسة تستحق ولائي
00	00	05	00	03	02	5. لا أغادر المؤسسة في الوقت الراهن لأنني أشعر بالإلتزام إتجاه العاملين فيها
00	00	05	00	00	05	6. لدي واجب كبير إتجاه المؤسسة

الملحق رقم (01) يوضح نتائج الصدق الظاهري للاستبيان

عدد العبارات/ النسبة المئوية												البعد
مدى الوضوح						مدى القياس						
واضح	بعضه	واضح	بعضه	واضح	بعضه	بقيس	بعضه	بقيس	بعضه	بقيس	بعضه	
00%	00	00%	00	%100	10	0%	00	%10	01	%90	09	التوظيف في المؤسسة عدد العبارات 10
00%	00	00%	01	%90	09	0%	00	%20	02	%80	08	بيئة وظروف العمل عدد العبارات 10
00%	00	00%	00	%100	09	0%	00	%00	00	%100	09	التكوين عدد العبارات 09
00%	00	%13	01	%87	07	0%	00	%13	01	%87	07	تقييم الأداء عدد العبارات 08
00%	00	%17	02	83%	10	0%	00	25%	03	%75	09	نظام أوقات العمل والأجور عدد العبارات 12
00%	00	23%	02	77%	07	0%	00	45%	04	%55	05	الخدمات الاجتماعية عدد العبارات 09
00%	00	00%	00	%100	06	0%	00	%16	01	84%	05	الإلتزام الوجداني عدد العبارات 06
00%	00	00%	00	%100	06	0%	00	%00	00	%100	06	الإلتزام المستمر عدد العبارات 06
00%	00	00%	00	%100	06	0%	00	%16	01	84%	05	الإلتزام المعياري عدد العبارات 06

الملحق رقم (02) استبيان الدراسة باللغة العربية

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، تقدم لكم هذا الاستبيان بهدف دراسة "ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي". للإجابة على أسئلته بوضع علامة (x) في الخانة التي تناسبكم، لذا يرجى منكم الإجابة على الفقرات شاكرين لكم حسن تعاونكم، ومؤكدين لك بأن المعلومات لا تستخدم إلا للبحث العلمي فقط
شكرا لحسن تعاونكم

أ. خصائص المجيب:

1. النوع:
ذكر أنثى
2. السن:
3. المؤهل العلمي:
متوسط ثانوي باكالوريا +4 باكالوريا +5 ما بعد التدرج
4. الفئة السوسيومهنية:
إطار مسير إطار عالي إطار متحكم منفذ
5. سنوات الخدمة في المؤسسة:
6. طبيعة عقد العمل:
عقد محدد المدة عقد غير محدد المدة
7. عدد دورات التكوين المشارك فيها المنظمة من طرف المؤسسة:
8. عدد الترقيات داخل المؤسسة:

الملحق رقم (02) استبيان الدراسة باللغة العربية

سلم الإجابات			العبارات
استبيان ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً			
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	1. يوجد هيئة مكلفة بالتوظيف داخل المؤسسة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	2. توجد سياسة بخصوص التوظيف في المؤسسة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	3. تتميز عملية التوظيف في المؤسسة بالموضوعية والمصداقية
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	4. المسؤولون العمليائيون متعهدون بوضع تنبؤات لاستقطاب الموظفين
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	5. توجد بطاقات مفصلة للمناصب في المؤسسة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	6. تعمل في منصبك الحالي من خلال توظيف داخلي (ترقية، تغيير المنصب)
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	7. ترى أن مؤهلاتك ومستواك يتناسب مع منصبك الحالي
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	8. ترى أن عقد العمل يحفظ كامل حقوقك
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	9. جميع مهامك منصوص عليها في بطاقة المنصب
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	10. تقوم بأعمال أخرى خارج إطار مهامك
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	11. البيئة الداخلية للمؤسسة مناسبة لأداء العمل
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	12. المؤسسة توفر جو من الراحة في مكان العمل
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	13. تتوفر المؤسسة على نظام أمن فعال
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	14. تقوم المؤسسة بتوعية العمال بمخاطر العمل
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	15. توفر المؤسسة خدمات الرعاية الصحية (عيادة داخلية، زيارات دورية لطب العمل)
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	16. يوجد توازن بين حياتك المهنية وحياتك الخاصة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	17. تهتم المؤسسة بتلبية حاجاتك ومتطلباتك
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	18. تمنحك المؤسسة مجالاً للمشاركة في اتخاذ القرارات
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	19. يتم احترام أفكارك و مقترحاتك من قبل المسؤولين في المؤسسة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	20. تتوفر المؤسسة نظام لحل النزاعات الداخلية

الملحق رقم (02) استبيان الدراسة باللغة العربية

21.	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج تكويني	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
22.	ترى أنك تحتاج لتكوين في ميدان عملك	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
23.	تعين احتياجات التكوين مسبقاً لكل المستخدمين	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
24.	توجد وسائل لتحديد احتياجات التكوين (بطاقات التقويم، الاستبيانات)	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
25.	يعبر المسؤولون السُّلميون على حاجاتك في التكوين	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
26.	المسؤولين يعبرون عن الاحتياجات التكوينية للعاملين	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
27.	تعبر عن احتياجاتك التكوينية	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
28.	يهدف التكوين إلى تكييف العمال مع مناصبهم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
29.	يهدف التكوين إلى تطوير مخططات المسار المهني للعمال (مثل: الترقيات، التحويلات)	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
30.	عملية تقييم الموظفين موضحة في وثيقة رسمية في المؤسسة	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
31.	عملية التقييم مفهومة لدى مجموع المستخدمين	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
32.	يتم التقييم على أساس معايير محددة مسبقاً	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
33.	يعد المسؤول تقرير التقييم السنوي للعامل	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
34.	يتم إجراء مقابلة لتقييم السنوي مع المسؤول المباشر للعامل	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
35.	يحتوي التقرير على رأي (أو تقدير) المشرف المباشر في ما يتعلق بترقية المقوم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
36.	تسعى طرق وأدوات التقييم إلى تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
37.	التقييم يهدف إلى التعويض حسب الأداءات	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
38.	ممارسات تسيير ومراقبة أوقات العمل موضحة في إجراءات كتابية	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
39.	يتم تحرير تقارير كتابية عن الغيابات والتأخيرات من طرف إدارة الموارد البشرية	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
40.	يتم إعلام المسؤولين بالغيابات غير المرخصة (أو غير المبررة) لمعاونيهم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا

الملحق رقم (02) استبيان الدراسة باللغة العربية

41.	تطلب استفسارات من الأشخاص المتغيبين باستمرار	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
42.	توجد إجراءات تأديبية (ردعية) ضد المتعودين على الغياب	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
43.	يوجد منظومة معلوماتية بخصوص تسيير الوقت	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
44.	لا توجد سياسة الأجور في المؤسسة	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
45.	تحدد الأجور على أساس تقييم وتصنيف مناصب العمل	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
46.	يوجد سلم الأجور محدد في وثيقة رسمية في المؤسسة	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
47.	نظام الجور والمكافآت مخفز لأداء عملك	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
48.	هناك عدالة في توزيع الأجور في المؤسسة	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
49.	توزع كشوف الأجور على العمال بطريقة دورية	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
50.	تنتمي إلى تعاضدية توفرها المؤسسة.	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
51.	تمنح المؤسسة تعويضات في حالة العجز عن العمل.	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
52.	تمنح المؤسسة قروض لجميع فئات العمال.	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
53.	تمنح المؤسسة المنحة الدراسية لأطفال العمال.	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
54.	تمنح المؤسسة فرص العمل ذوي الاحتياجات الخاصة.	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
55.	محيط العمل الداخلي يسهل عمل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
56.	تتوفر المؤسسة على ثقافة تمنح المرأة فرصاً للعمل.	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
57.	تشجع و تدعم المؤسسة رياضة العمل.	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
58.	توفر المؤسسة خدمات النقل الخاص بالعمال.	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
مقياس الالتزام التنظيمي (Prat dit Hauret,2006)				
1.	سأقضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
2.	أرى في الواقع أن مشاكل المؤسسة كأنها مشاكلي	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
3.	لا أعتبر نفسي فرد من العائلة في هذه المؤسسة	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
4.	لا أشعر أنني مرتبط بالمؤسسة	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا

الملحق رقم (02) استبيان الدراسة باللغة العربية

<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	5. للمؤسسة بالنسبة إلى معنى شخصي كبير
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	6. لا أشعر بإحساس كبير للانتماء إلى المؤسسة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	7. سيكون من الصعب على أن أترك المؤسسة حتى ولو أردت ذلك
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	8. كثير من الأشياء ستتضرر في حياتي لو قررت ترك المؤسسة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	9. في هذا الوقت البقاء في المؤسسة مشكل للضرورة أكثر منه للرجبة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	10. أرى أن لدي فرص قليلة حتى أقرر ترك المؤسسة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	11. من آثار تركي للمؤسسة هو قلة الحلول البديلة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	12. لو لم أعطي الكثير للمؤسسة لكنت قد قررت العمل في مؤسسة أخرى
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	13. لا أشعر بأي ضرورة للبقاء في المؤسسة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	14. لا أشعر بالحق لترك المؤسسة حتى ولو كان لدي الأولوية في ذلك
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	15. سينتابني شعور بالذنب إذا تركت المؤسسة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	16. المؤسسة تستحق ولائي
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	17. لا أعاد المؤسسة في الوقت الراهن لأنني أشعر بالالتزام إتجاه العاملين فيها
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> نعم	18. لدي واجب كبير إتجاه المؤسسة

Questionnaire de recherche

Dans le cadre de préparation d'une thèse de doctorat en psychologie du travail, nous vous présentons un questionnaire afin d'étudier « les pratiques de la gestion des ressources humaines socialement responsable et l'implication organisationnel ». Nous vous demandons de mettre un (X) dans la case qui vous convient, et nous vous assurons que les renseignements fournis par vous, sont utilisés uniquement pour la recherche scientifique.

Merci pour votre collaboration

A. Caractéristiques personnelles:

1. Genre :

Masculin Féminin

2. Age :

3. Qualification :

Moyen Secondaire Bac +4 Bac +5 Poste-graduation

B. Caractéristiques professionnelles :

1. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre dirigeant Cadre supérieure Cadre Maitrise Exécution

2. Expérience professionnelle dans l'entreprise :

3. La nature du contrat du travail :

CDD CDI

4. Nombre des formations organisées par l'entreprise assistées par vous :

.....

5. Nombre des promotions bénéficiées dans l'entreprise :

.....

ملحق رقم (03) استبيان الدراسة باللغة الفرنسية

C. Les pratiques ressources humaines socialement responsables			
Les Items	L'échelle des réponses		
1. Il existe une structure chargée de recrutement au niveau de l'entreprise	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
2. Elle existe une politique en matière de recrutement	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
3. Le recrutement au sein de l'entreprise se caractérise de l'objectivité et de la crédibilité	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
4. Les responsables opérationnels sont engagés dans l'établissement de prévisions du recrutement	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
5. Il existe des fiches de postes détaillées au sein de l'entreprise	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
6. Vous êtes dans votre poste actuel après un recrutement interne (promotion, mutation)	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
7. Vous voyez que vos compétences sont compatibles avec votre poste du travail	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
8. Vous voyez que votre contrat du travail conserve tous vos droits	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
9. Votre fiche de poste contient tous vos taches	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
10. Vous exercez des autres travaux hors le cadre de vos taches	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
11. L'environnement interne de l'entreprise est adéquat avec la performance au travail	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
12. L'entreprise favorise un bon climat social dans les lieux du travail	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
13. L'entreprise contient un système efficace d'hygiène, sécurité et d'enivrement (HSE)	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
14. L'entreprise sensibilise les employés en matière des risques au travail	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
15. L'entreprise dispose des services sanitaires (clinique interne, visite médicales, médecine du travail)	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
16. Il y a un équilibre entre votre vie personnel et professionnel.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
17. L'entreprise s'intéresse à vos besoins et vos exigences	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
18. L'entreprise vous donne des opportunités pour participer à la prise des décisions internes	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
19. Vos responsables prennent en considération vos idées et vos suggestions	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
20. L'entreprise contient un système fiable des contentieux	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
21. L'entreprise donne aux salariés des opportunités	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

ملحق رقم (03) استبيان الدراسة باللغة الفرنسية

égales à des formations professionnelles			
22. Vous êtes en besoin à une formation pour le domaine de votre travail	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
23. Il existe une analyse préliminaire des besoins de formation pour l'ensemble des salariés	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
24. Ils existent des outils d'identification des besoins en formation	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
25. Les responsables hiérarchiques expriment les besoins de formation de leurs collaborateurs	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
26. La formation a pour objectif de faire développer vos compétences	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
27. Vous vous exprimez vos besoins de formation librement	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
28. La formation a pour objectif d'améliorer le climat social, Ex: meilleure circulation de l'information.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
29. La formation a pour objectif de développer les plans de carrière, Ex: promotions, mutations.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
30. Le processus d'évaluation du personnel est formalisé dans un document interne officiel.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
31. L'évaluation est établie selon des critères prédéterminés.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
32. Le processus d'évaluation est compréhensif à l'ensemble du personnel.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
33. Le processus d'évaluation des performances commence par un entretien individuel entre le supérieur hiérarchique immédiat et le salarié concerné	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
34. Un rapport d'évaluation est élaboré par le supérieur hiérarchique à l'issue de cet entretien	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
35. Le rapport contient l'avis (ou appréciation) du supérieur hiérarchique quant à la promotion de l'évalué.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
36. Les méthodes et outils d'évaluation ont la vocation à identifier les besoin en formation	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
37. L'évaluation a pour objectif de rémunérer en fonction des performances	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
38. Les pratiques de gestion en matière de contrôle des temps du travail sont formalisées en procédures écrites	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
39. Les reportings des absences et retards sont édités par la structure chargée des ressources humaines	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

ملحق رقم (03) استبيان الدراسة باللغة الفرنسية

40. Les responsables hiérarchiques sont informés des absences non autorisés (ou non justifiés) de leurs collaborateurs	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
41. Des explications sont demandées aux personnes absentéistes	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
42. Des mesures disciplinaires sont prises à l'encontre des récidivistes	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
43. Il existe un système informatisé en matière de gestion des temps	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
44. Elle existe une politique de rémunération au sein de l'entreprise	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
45. Les salaires sont déterminés sur la base d'une opération d'évaluation et de classification des postes du travail	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
46. Elle existe une grille salariale formalisée dans un document officiel.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
47. Le système de rémunération vous motive de réaliser vos tâches.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
48. Il y a une justice en matière de la distribution des salaires.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
49. Les bulletins de paie sont distribués aux salariés d'une manière périodique.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
50. Les salariés ont bénéficiés de la sécurité sociale	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
51. L'entreprise offre des donations pour les personnes déficientes	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
52. L'entreprise offre des prêts sociaux pour tous les salariés.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
53. Il existe une section syndicale (représentants des travailleurs) au sein de l'entreprise.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
54. L'entreprise donne des offres d'emploi pour les personnes handicapées	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
55. L'environnement interne de l'entreprise favorise le travail de personnes handicapées.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
56. La culture de l'entreprise favorise le travail de la femme.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
57. L'entreprise encourage le sport du travail.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
58. L'entreprise assure le transport du personnel.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
D. Inventaire de l'implication organisationnelle de Prat dit Hauret,2006			
1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

ملحق رقم (03) استبيان الدراسة باللغة الفرنسية

2. Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
3. Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans cette entreprise.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
4. Je ne me sens pas « affectivement » attaché à l'entreprise.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
5. L'entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
6. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
7. Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
8. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter l'entreprise maintenant	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
9. En ce moment, rester dans l'entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter l'entreprise	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
11. Une des conséquences négatives de mon départ de l'entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
12. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
13. Je ne ressens aucune obligation de rester dans cette entreprise.	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
14. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter l'entreprise maintenant	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
15. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais l'entreprise maintenant	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
16. L'entreprise mérite ma loyauté	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
17. Je ne quitte pas l'entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
18. Je dois beaucoup à cette entreprise	Oui <input type="checkbox"/>	Plus ou moins <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

الملحق رقم (04) دليل المقابلة باللغة العربية

أ. خصائص تسيير الموارد البشرية:

1. ما هو عدد المسييرين المكلفين بتسيير الموارد البشرية؟
 2. ما هي المهمة الأساسية لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؟
 3. ما هو هدف النهائي لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؟
 4. ما هي إجراءات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ### ب. المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين:
5. هل المؤسسة متصلة على شهادة الأيزو؟
 6. إذا كان نعم ما هي شهادة الأيزو وما إصدارها؟
 7. ما هو عدد العمال بعقد محدد المدة؟
 8. ما هو عدد العمال بعقد غير محدد المدة؟
 9. مدى وجود لجنة متساوية الأعضاء للصحة والسلامة ؟
 10. ما هو عدد النزاعات المسجلة بين العمال والمؤسسة، والتي لا زالت في المعالجة ؟
 11. ما هو معدل دوران العمل في المؤسسة (سنة 2016) ؟
 12. ما هو معدل الغياب في المؤسسة (سنة 2016) ؟
 13. ما هو عدد حوادث العمل المسجلة (سنة 2016)؟
 14. ما هو عدد المناصب المكيفة (سنة 2016)؟
 15. ما هو عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة (سنة 2016) ؟
 16. ما هو عدد المترشحين في إطار عقد للتكوين المهني (سنة 2016)؟
 17. ما هو عدد العاملين في إطار عقد الإدماج المهني (سنة 2016) ؟
 18. مدى وجود فرع نقابي بالمؤسسة؟
 19. النسبة المالية المحددة لتكوين العمال من كتلة الأجور ؟

A. Caractéristiques de la Gestion des Ressources Humaines :

1. Quel est le nombre de gestionnaires chargés de la Gestion des Ressources Humaines ?
2. Quelle est la mission principale de la fonction Ressources Humaines ?
3. Quelle est la finalité de la fonction Ressources Humaines ?
4. Quelles sont les procédures de gestion mis en œuvre en matière de la gestion des ressources humaines ?

B. La responsabilité sociale de l'entreprise:

5. L'entreprise est-elle certifiée ISO ?
6. Si oui, veuillez indiquer quelle Iso et quelle version ?
7. Quel est le nombre des salariés en contrat à durée déterminée (CDD) ?
8. Quel est le nombre des salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) ?
9. Existe-il une commission paritaire d'hygiène et de sécurité (CPHS) ?
10. Quel est le nombre de conflits sociaux en cours de traitement ?
11. Quel est le taux du turnover pour l'année 2016 ?
12. Quel est le taux d'absentéisme pour l'année 2016 ?
13. Quel est le nombre des accidents du travail pour l'année 2016 ?
14. Quel est le nombre des postes aménagées pour l'année 2016 ?
15. Quel est le nombre du personnel handicapé au sein de l'unité ?
16. Quel est le nombre des apprenties pour l'année 2016 ?
17. Quel est le nombre du personnel travaillant dans le cadre de la DAIP ?
18. Existe-il une section syndicale au sein de l'unité ?
19. Quel est le pourcentage de la masse salariale brute annuelle alloué aux actions de formation ?



**ORGANISATION
DIRECTION GENERALE**

V2

Organisation de l'entreprise

Adoptée par le Conseil d'Administration du 31 Octobre 2017

Préambule

L'élaboration de la nouvelle organisation de l'Entreprise s'est basée sur la nouvelle stratégie de l'Entreprise, qui vise à diversifier la gamme de prestations offertes pour l'élargissement de notre portefeuille clients.

Les principes fondamentaux de cette nouvelle organisation se présentent comme suit :

1. Exigences légales :

- Principe de séparation des tâches ;
- Principe de traçabilité de l'activité.

2. Exigences managériales :

- Se mettre au diapason des autres chantiers de réparation navale concurrents ;
- Répondre aux exigences du Système Management de la qualité
- Assurer une complémentarité entre les structures selon la cartographie des processus de l'Entreprise ;
- Alléger la prise de décision ;
- Libérer les structures pour leur offrir une souplesse dans la gestion tout en gardant l'efficience comme objectif principal ;
- Libérer les initiatives pour favoriser l'esprit de créativité, afin de faire évoluer les modes et procédures d'intervention sur les navires ;

L'élaboration de ce projet d'organisation s'est déroulée sur plusieurs étapes, à savoir :

- **fin mai 2017** : Réflexion (brainstorming) par structure au niveau des unités de l'Entreprise ;
- **mois de juin 2017** : Examen des propositions des structures par la Direction de l'unité ;
- **fin juin 2017** : Validation des propositions par le comité de Direction de chaque unité ;
- **mois de juillet 2017** : Examen des propositions des unités par la Direction Générale ;
- **le 17/09/2017** : Examen du projet final de la nouvelle organisation par le Comité de Direction de l'Entreprise ;
- **le 20/09/2017** : Présentation du projet final de la nouvelle organisation au partenaire social.

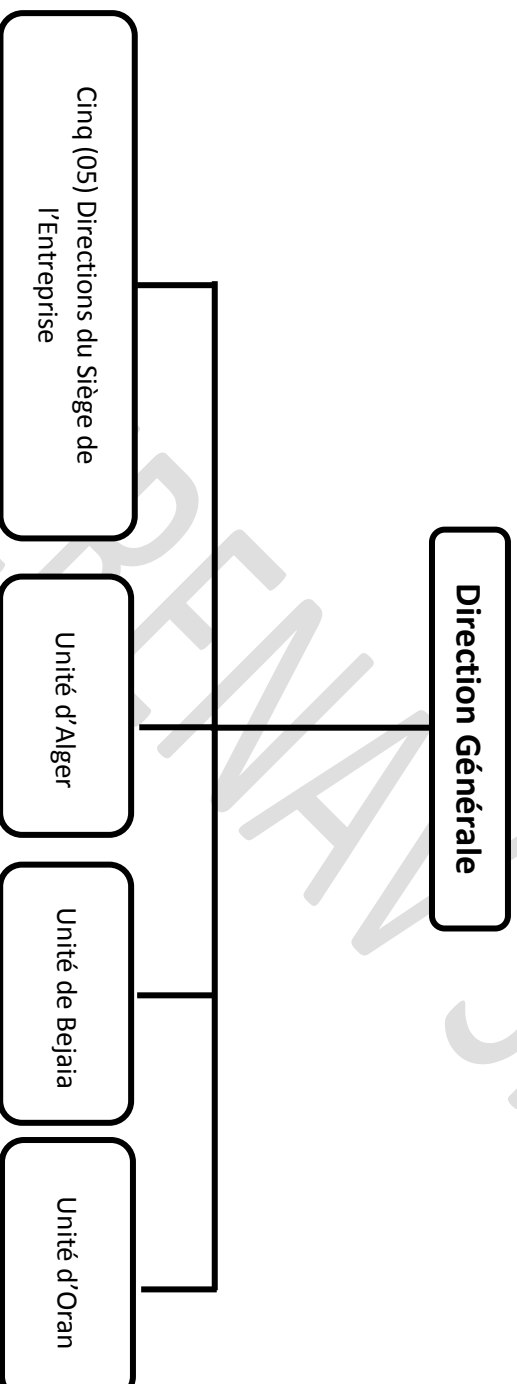
Cette organisation appelée à évoluer et à s'adapter aux exigences de l'activité de l'Entreprise ainsi qu'à son environnement a été revue selon les orientations du CA du 27 septembre 2017 par la fusion de plusieurs services.

Direction Générale

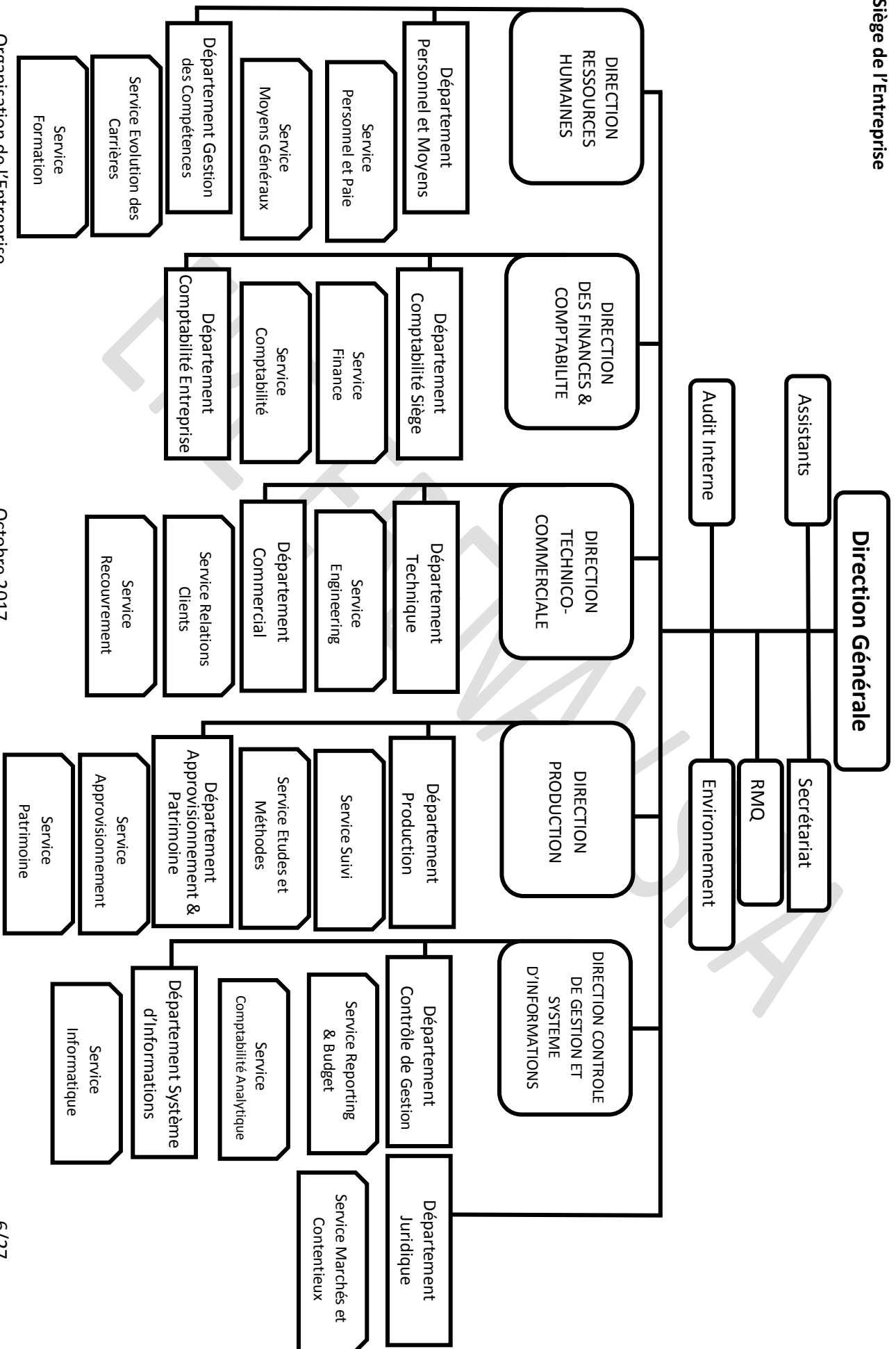
EPE FERREVA SPA

Organisation Générale de l'Entreprise :

- 1- Les missions de gestion, de management et de gouvernance sont regroupées au niveau de la Direction Générale, à travers ses Directions qui ont des liens fonctionnelles directs avec les départements au niveau des Unités.
- 2- Les tâches de production et réalisation du volume d'activité se feront par les trois Unités de l'Entreprise.



Siège de l'Entreprise



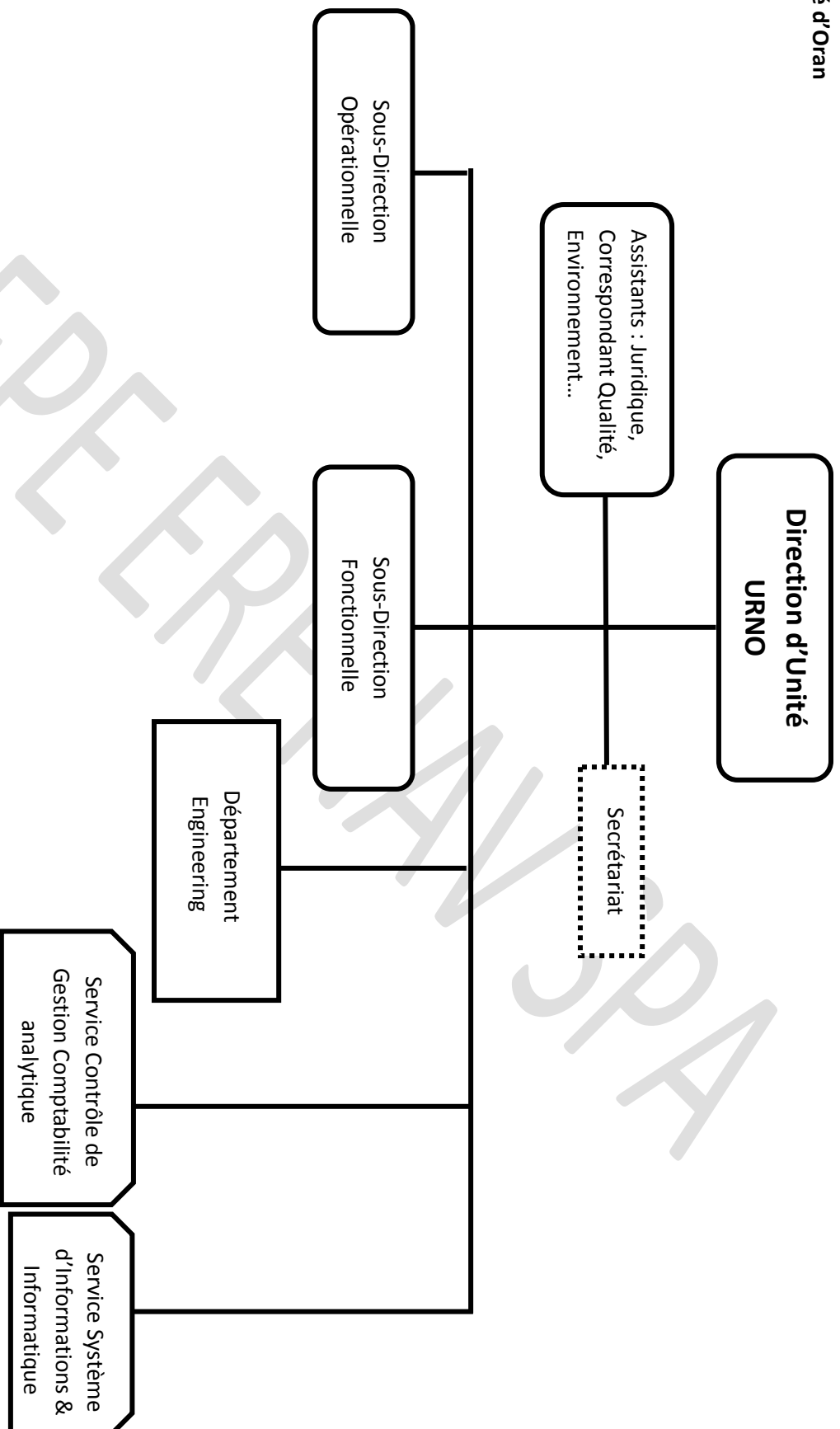
Organisation de l'Entreprise

- Octobre 2017 -

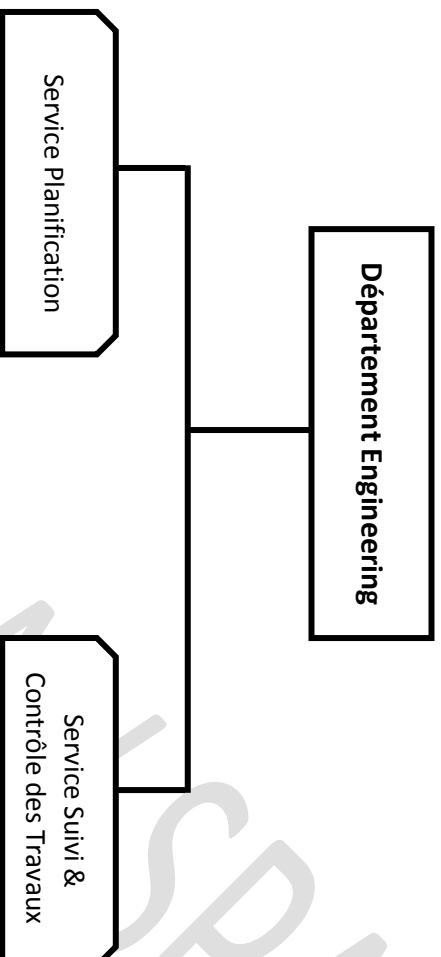
6/27

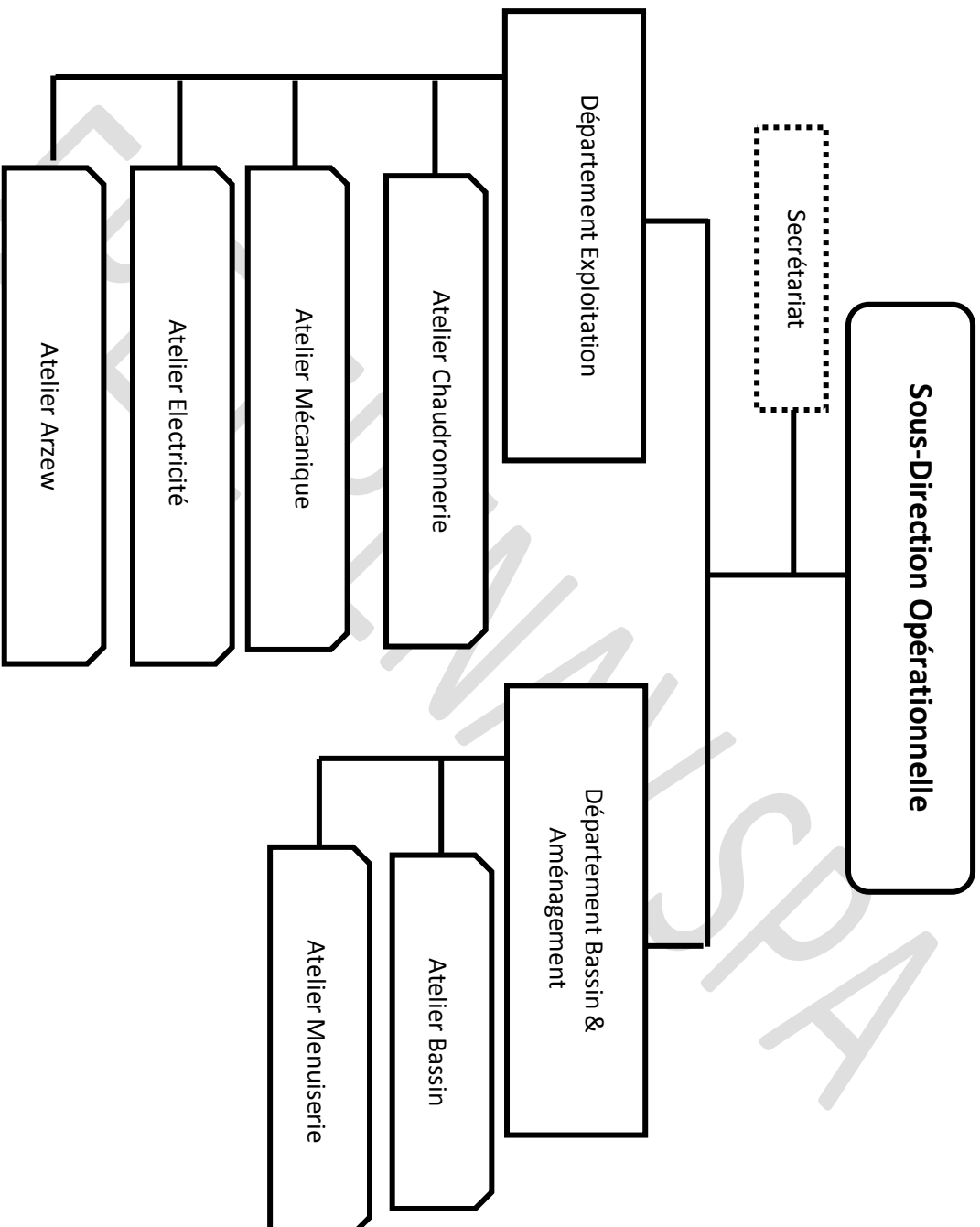
Unité d'Oran

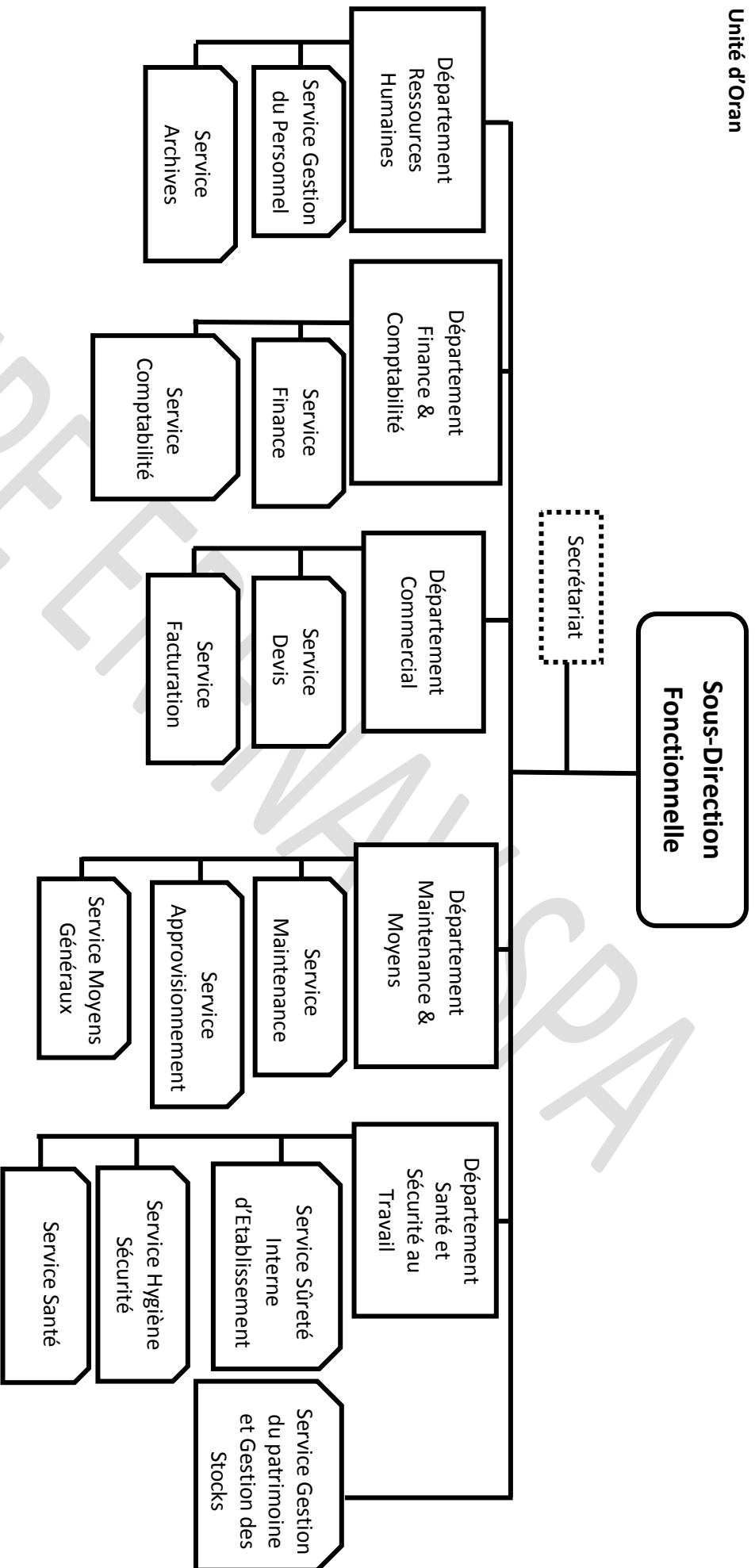
EPE FERRENTIN V/S SPA




Unité d'Oran







سياسة الجودة

شركة ذات أسهم برأسمال عمومي ذات طابع تجاري، يتمثل نشاطها الرئيسي في إصلاح السفن. 

تمارس نشاطها في محيط تنافسي أكثر فأكثر وذلك بعد دخول شركات جديدة تنشط في نفس المجال.

ولمواجهة هذا التحدي والسعي لتحقيق الإمتياز والفعالية، تقوم إستراتيجيتنا على:

- تطوير مهارتنا في المجال التّقني وذلك لتعزيز خبراتنا،
- تعزيز وفاء زبائننا وتنمية حافظة الزبائن الخاصة بنا،
- تقديم خدمة مستمرة وفقا لمتطلبات الزبائن وطبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

وتماشيا مع قناعتنا الرّاسخة وإستراتيجيتنا المسطّرة، لقد تمّ تحديد أهداف مدروسة وقابلة للتحقيق على النحو التالي:

- التحكم في تكاليف وأجال الخدمات التي نقدّمها،
- تلبية متطلبات زبائننا بصفة مستمرة،
- تعزيز وتحفيز كفاءات عمّالنا من خلال التّكوين والتّرقية المناسبين،
- خلق حركية التّبادل الخارجي مع مرّودي الخدمة من خلال تطوير شراكة تعاونية.

إن تحقيق هذه الأهداف مع ضمان إستمرارية فعاليتها يرتكز أساسا على وضع نظام إدارة الجودة وفقا للمعيار إز و (ISO) 9001 نسخة 2015، الذي أتعهد بتوفير الموارد اللازمة من أجل إرسائه و الإبقاء على سيرورته بمراقبته وتحسينه باستمرار.

كما نعتمد في ذلك على إنضمام جميع إطارتنا وعمّالنا إلى هذا المسعى بكل عزم وصرامة.

حرر بالجزائر في تصليح البواخر 12 جانشي 2017



عبدو محمد طيب
مدير عام

-259-



Directeur Général

ABBOUD Mohamed Tayeb
05 JAN. 2017

Fait à Alger, le

Comptant sur nos collaborateurs pour adhérer et s'impliquer dans cette démarche qualité avec détermination.

L'atteinte de ces objectifs et la certitude d'être efficace en permanence reposent sur la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 dont je m'engage à mettre les ressources nécessaires pour l'asseoir, le faire vivre, le surveiller et l'améliorer continuellement.

- Maitriser les coûts et les délais de réalisation de nos prestations ;
- Répondre en permanence aux exigences de nos Clients ;
- Corroborer et motiver les compétences des collaborateurs par des formations adéquates ;
- Créer une dynamique d'échange en externe par le développement d'un partenariat collaboratif avec nos prestataires.

En adéquation avec notre conviction et stratégie fixée, des objectifs mesurables et réalisables sont arrêtés comme suit :

- Développer et promouvoir nos compétences en matière de technicité pour consolider notre savoir-faire ;
- Fidéliser nos clients pour ensuite élargir notre portefeuille-clients ;
- Fournir en continu un service conforme aux exigences de nos clients et aux exigences légales et réglementaires.

Face à cet enjeu de taille, notre stratégie est appuyée sur la quête de la perfection et l'efficacité à savoir :

société par action aux capitaux publics, de vocation commerciale, ayant pour activité principale la réparation navale, exerce dans un environnement devenu de plus en plus compétitif par l'arrivée de nouveaux opérateurs dans le domaine.



POLITIQUE QUALITE

ENTREPRISE DE REPARATION NAVALE - EPE ERENAV SPA
DIRECTION GENERALE



PROCEDURE INTERNE

**« FICHE D'IDENTIFICATION DE LA PROCEDURE
MISE EN PLACE DE LA PROCEDURE
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »**

Avril 2016
AWI



	PROCEDURE INTERNE	Code : S2
	FICHE D'IDENTIFICATION DE LA PROCEDURE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Version : V00
		Date d'application : 21 oct 2013
		Page : 1 sur 1

Documents applicables :

Intitulé	Code
Procédure de Recrutement	PS2-01
Procédure Evaluation des compétences	PS2-02
Procédure de Formation	PS2-03
Mode Opératoire Induction	OS2-01

Liste des enregistrements :

Intitulé	Code
Besoin en recrutement (structure)	F01-PS2-01
Besoin en recrutement (Consolidé unité)	F02-PS2-01
Plan Prévisionnel de Recrutement Année	F03-PS2-01
Fiche d'Entretien	F04-PS2-01
Fiche de Renseignements	F05-PS2-01
Fiche d'appréciation	F06-PS2-01
Demande de renouvellement de contrat à durée déterminée	F07-PS2-01
Offre d'Emploi (ANEM)	Non codifié
Contrat de travail a durée indéterminée.	Non codifié
Contrat de travail a durée déterminée	Non codifié
Procès verbal d'Installation	Non codifié
Note de résiliation de contrat	Non codifié
Note de confirmation	Non codifié
Fiche d'évaluation des compétences du personnel de maîtrise / exécution	F01-PS2 -02
Fiche d'évaluation des compétences du personnel de l'encadrement	F02-PS2-02
Fiche de recueil des besoins individuels en formation année	F01-PS2 -03
Fiche de recueil des besoins de la structure	F02-PS2- 03
Fiche d'identification des besoins en formation (besoin induits par le bilan de formation Exercice N-1)	F03-PS2 -03
Fiche d'identification des besoins en formation (besoin ponctuels et spécifiques)	F04-PS2-03
Plan de formation	F05-PS2-03
Fiche d'évaluation à chaud	F06-PS2-03
Fiche d'entretien d'évaluation à froid	F07-PS2-03
Fiche technique la formation	F08-PS2-03
Fiche d'intégration induction	F01-OS2-01
Programme type d'intégration-induction pour les cadres et les cadres supérieurs.	F02-OS2-01
Rapport sur le déroulement de l'opération d'intégration -induction	F03-OS2-01
Note de désignation	Non codifié