

ممارسات تسيير الموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتصليح البواخر، بوهران

بومناد سيف الدين¹؛ بزاید نجة²

1-مخبر التربية وعلم النفس، جامعة وهران 2،
seifeddine.boumenad@hotmail.fr

2-مخبر التربية وعلم النفس، جامعة وهران 2،
bezaid.najet@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2018/09/05؛ تاريخ القبول: 2018/10/13

The impact of the practices of human resources management on the organizational commitment of workers: study within the national company of ship repair, in Oran.

Abstract: This study aims to underline the importance of the practices of the human resources management and his primordial role to the development of the organizational commitment within the company (ERENAV), Unit of ship repair of Oran (URNO). By the promotions and training cycles, destined to the workers, the results concluded the impact of the practices human resources on the continual and affective commitment of the employees.

Key words: Practices; Human resources; Management; Continual commitment; Affective commitment.

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ممارسات الموارد البشرية وما يترتب عليها من خلال استفادة العمال من الترقيات والدورات التكوينية، وضرورة تكريس هذه الممارسات في الرفع من التزام العاملين في المؤسسة، والمتمثلة في مؤسسة تصليح البواخر وقد تم إجراء هذه الدراسة في وحدة وهران لتصليح البواخر، كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي سواء المستمر والوجداني وهذا باختبار العلاقات الوسيطة للترقيات في العمل وعدد الدورات التكوينية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات؛ الموارد البشرية؛ تسيير؛ الالتزام المستمر، الالتزام الوجداني.

مقدمة:

بما أن إدارة وتسيير المؤسسة بشكل عام ومواردها البشرية بشكل خاص هي عبارة عن مبادئ تتجسد على الواقع من خلال ممارسات المسيرين والمديرين والتي تلعب دوراً مهماً في الفعالية التسييرية، وفي سبيل تحقيق جودة مخرجات المؤسسات الجزائرية والرفع من كفاءة وفعالية هذه الأخيرة، فقد رأى الباحثان ضرورة الاهتمام بالجانب التسييري الذي يندرج ضمن إطار ممارسات مسيري الموارد البشرية، فالسلوكيات والممارسات الفعالة هي أساس لنجاح أي مشروع أو أي تجمع يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة، وخصوصاً من خلال أثرها على الالتزام التنظيمي للعاملين والذين يعتبرون أهم مورد يساعد المؤسسات على

الخروج من المراحل الصعبة بنجاح، وبما أن مؤسساتنا العمومية مرت ولا زالت تمر عبر مراحل تميزت هذه الأخيرة باختلالات مالية واقتصادية، فلا بد لها من كسب ولاء والتزام العمال في المؤسسة، وتأسيساً على ما تقدم تأتي الدراسة الحالية لتحاول الوقوف بشيء من التحليل على أهمية ممارسات تسيير الموارد البشرية في الرفع من الالتزام التنظيمي المستمر والوجداني لدى العمال، من خلال المتغيرات الوسيطة تتمثل في عدد ترقيات العمل وعدد دورات التكوين.

تقديم الدراسة:

إشكالية الدراسة:

اهتمت العديد من الدراسات خصوصاً المحلية منها بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأكدت أنه يتأثر بمتغيرات مختلفة فأشارت نتائج دراسة بن حواء ويعقوب (2017) في دراسة أجريت بالمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) إلى أن هناك تأثيراً لمحتوى العمل والوظيفة على الالتزام التنظيمي للعمال، بالإضافة إلى دراسة بن صافية (2014) التي أجريت بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية، إلى أن مكونات المناخ التنظيمي خاصة نظام الأجر والمكافآت وتنمية الموارد البشرية دور رئيسي في تغير مستوى الالتزام التنظيمي، وهذا ينتج على تسيير بشري فعال ما تؤكدته دراسة خان وبياضي (2016) بمؤسسة النسيج والتجهيز على أن إدارة الأداء البشري لها أثر في تحقيق الالتزام التنظيمي كما أظهرت النتائج أن تطوير وتحسين الأداء يساهم في رفع

الالتزام التنظيمي للعاملين. كل هذه الدراسات وغيرها التي ركزت على المؤسسات الصناعية ودراسة التزام العمال لديها دفع الباحثان إلى اختيار مؤسسة تصليح البواخر، وحدة وهران (ERENAV-URNO) والتي تنشط في قطاع النقل البحري الذي يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية للجزائر، وخصوصاً أنها المؤسسة الوطنية الوحيدة في مجال صيانة البواخر والتصليح والتي تسعى إلى إنشاء أول ورشة لبناء السفن في الجزائر، وتشمل هذه الأخيرة على المقومات والمعايير التسييرية الدولية وخصوصاً في تسيير الموارد البشرية، من خلال الرعاية الصحية للعاملين لديها، والتكوينات الخارجية في هذا المجال، وتنظيمها النقابي الذي يعتبر شريك قوي في تسيير المؤسسة. و يتميز قطاع النقل البحري بندرة الموارد البشرية المؤهلة فيه، ما يتطلب الحفاظ عليها خصوصاً بعد تكوينها من قبل المؤسسة والاستثمار فيها، وهذا لا يكون إلا بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة من خلال تسيير هاته الموارد البشرية.

وتأسيساً على ما سبق ذكره تأتي هذه الدراسة للمحاولة تسليط الضوء على الإشكالية التي تتمحور حول مدى مساهمة ممارسات تسيير الموارد البشرية و في خلق الالتزام التنظيمي في مؤسسة تصليح البواخر، من خلال الترقيات الممنوحة للعمال وعدد الدورات التكوينية المتاحة، بصفتها المتغيرات الوسيطة الناتجة عن الممارسات التسييرية والذي يؤثر بشكل مباشر على التزام التنظيمي للعمال.

أراد الباحثان شمل مدخلين لتناول الالتزام التنظيمي، بداية بالمدخل السلوكي للالتزام التنظيمي من خلال الالتزام المستمر والذي يكون نتيجة للممارسات التسييرية التي تركز على الترقيات في العمل وما يترتب عليها من مسؤوليات ومنافع مادية، وصولاً للمدخل الاتجاھي للالتزام التنظيمي من خلال دراسة الالتزام الوجداني والذي ينتج من خلال شعور العامل بالعلاقة النفسية والوجدانية مع المؤسسة، وتوطد هذه العلاقة من خلال الدورات التكوينية المستمرة وخصوصاً أنها تكون على المستوى المركزي، حيث يلتقي المتكونين من مختلف وحدات المؤسسة (وهران-جزائر-بجاية)، هذا ما يعزز العلاقة الوجدانية للعامل بجماعة العمل، والمؤسسة ككل.

- الفرضيات: يمكن اقتراح فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام المستمر من خلال الترقيات في المؤسسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام الوجداني من خلال دورات التكوين.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال فهم العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العمال بشقيه الالتزام الوجداني والمستم، لما يمثله عامل التزام 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.

الإطار النظري:

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 تقريباً 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 حسب (العزاوي وجواد، 2010:42) في ما يلي:

- من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الإدارة العليا إلى مخطط ومنفذ لهذه السياسات في آن واحد.

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

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

- 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.

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

يؤكد هذا المفهوم 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.

يمكن استخلاص تعريف لإدارة الموارد البشرية بأنها فرع من فروع الإدارة يقوم بمهام تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، واختيار الأفراد الذين يلَبون 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،2006:174)

- إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين:

من المسلم به أن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته الحاكمة. والمنظمات الفعّالة يجب أن تتوفر لديها بعض السمات الرئيسية في تسيير الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

- **التوجه بالمبادرة:** «فالمنظمة المعاصرة يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير، مما يتطلب عدد من الأنشطة الفرعية المتكاملة والمتراطة، 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، 2010:28)

- **التوجه بالأفراد:** «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، 2011:45)

- **التوجه بمشاركة العاملين:** «إدارة 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، قيرة وسلطانية، 2007:48)

- 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 مقدرة المنظمة تعتمد عليهم»
(العلي، 2010:25)

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

- دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة: «إن تكوين إستراتيجية 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 والأكلي، 2013:98)

- تحليل البيئة الداخلية: «وهذا يقتضي تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات

تنفيذ إستراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية» (حمود والخرشة،
42:2007)

- تحليل 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، وجمع معلومات بصورة مستمرة عن البيئة وتحليلها واستخلاص النتائج لوضع الإستراتيجية المناسبة» (المبيضين والأكلي، 98:2013)

- وضع إستراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية: «استناداً على نتائج التحليل البيئي السابق يجري وضع إستراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية ووظائفها أو تطوير الإستراتيجية الحالية بشكل يتوافق وينسجم مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها» (المبيضين والأكلي، 98:2013)

- تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: إن 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 الإستراتيجية» (حمود والخرشة، 43:2007)

- 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 (ماجد وبدر اوي، 2013:69)

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 والأكلي، 2012:185)

وحسب (جواد كاظم، 2010:48) 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.

نظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، وفضلاً عن كونه من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، فقد حدد (عبده فليه والسيد، 20015:187) 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 وقيمها.

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

- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة وهي: الرباط الوجداني أو العاطفي بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

- أشكال الالتزام التنظيمي:

يتمج المدخل الحديث لدراسة الالتزام التنظيمي لدى العمال بين المدخلين ألتجاهي والسلوكي، إذ يتمي كل من الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري، إلى المدخل ألتجاهي، أما الالتزام المستمر فإنه يتمي إلى المدخل السلوكي.

- الالتزام الوجداني (الشعوري): ويعني الانتماء والارتباط العاطفي ودرجة الاستقلالية للفرد في عمله، ويعبر عن رضا العاملين في علاقتهم مع بعضهم البعض وشعورهم العالي اتجاه منظمتهم التي يعملون بها، كما أنه الإيمان العميق بأهداف وقيم المنظمة والعمل في إطار تلك الأهداف والقيم، والعاملين الذين يملكون هذه الصفة يمكنهم تأدية أي عمل إضافي بدون مقابل ويهتمون بمشاكل وقضايا المنظمة (محمد عالية، 2016: 290)، وقد يتطور الالتزام الشعوري للفرد اعتماداً على ثلاث أسس حسب (كريدي، 2010: 30) تتمثل في القيم المشتركة، وضوح الأهداف وتطابقها، والاندماج الشخصي.

- 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 والأكلي، 2012:192)

- الالتزام المستمر: وهو يشير إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يقون في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك إما بسبب إدراك قلة البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة (عبود، 2014:146)

- الإطار الميداني للدراسة:

- مكان الدراسة:

لقد أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية لتصليح البواخر (Entreprise de Réparation Navale –ERENAV) وبالتحديد في وحدة وهران، وهي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ1550000000.00 دج منتمية للمجتمع الجزائري للنقل البحري (Groupe Algérien du Transport Maritime) وقد تأسست يوم 07

أفريل سنة 1987، وتسيير المؤسسة من خلال مجلس الإدارة (Conseil d'Administration) المشكل من 7 أعضاء منهم عضوين ممثلي العمال. وتنشط المؤسسة من خلال ثلاث وحدات جهوية بحيث تهتم بالنشاطات التالية:

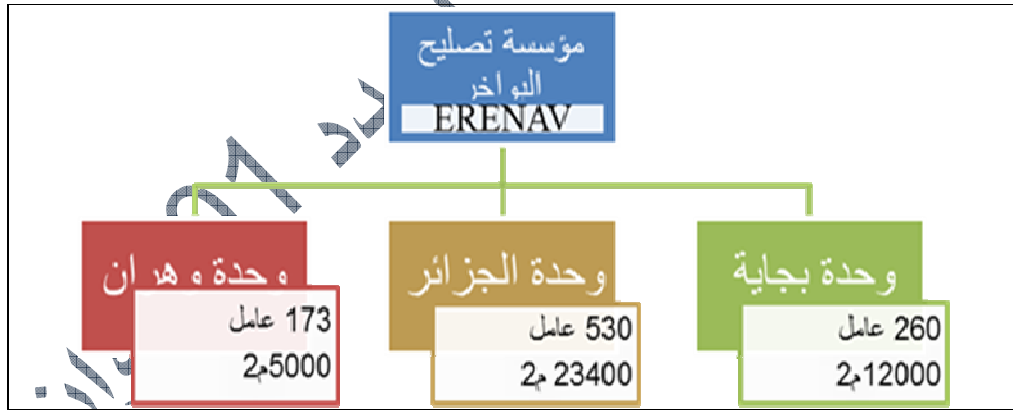
- تصليح البواخر (الهايكل، المحركات، والتجهيزات الداخلية)

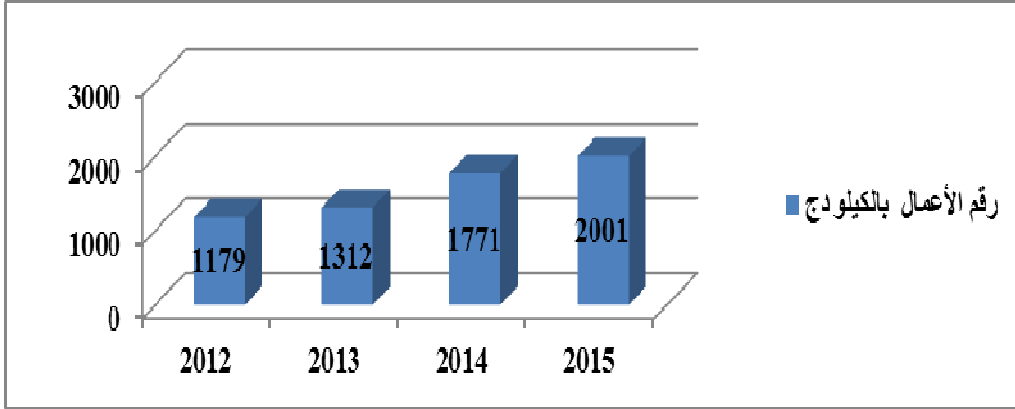
- صناعة مختلف تجهيزات البواخر.

- القيام بأعمال الداخلية لمختلف الموانئ.

- إنجاز أعمال بريه (صيانة مختلف التجهيزات في الموقع)،

والشكل التالي يوضح مختلف وحدات المؤسسة





الشكل (01): يوضح مختلف وحدات مؤسسة تصليح البواخر

ويقدر عدد عمال الوحدة 172 عامل موزعين على المديرية التالية:

- مديرية الإنتاج والتقنية.

- المديرية التجارية.

- مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة.

- مديرية المحاسبة والمالية.

الشكل (02): يوضح تطور رقم الأعمال مؤسسة تصليح البواخر

كما تتميز المؤسسة بميزة النمو المستمر وهذا ما يتضح من خلال ارتفاع رقم الأعمال (Chiffre d'affaire) للأربع السنوات الماضية وهذا ما

نوضحه في الشكل رقم (02)

- أداة الدراسة:

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان في صورته الأولية المشكل من قسميه الأساسيان الأول والمتمثل في ممارسات الموارد البشرية، والثاني القسم الذي يهتم بقياس الالتزام التنظيمي.

وقد صمم الباحثان الاستبيان بحيث يشمل:

- استمارة المعلومات المهنية: والتي تتمثل في عدد دورات التكوين المشارك فيها في المؤسسة، عدد الترقيات داخل المؤسسة.

- استبيان ممارسات الموارد البشرية: تشكل هذا الاستبيان من 58 فقرة من إعداد الباحثان تهدف إلى قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية. وهي (06) ست متغيرات رئيسية للدراسة

المجلد 01 جوان 2019

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

الجدول رقم (01): يوضح أبعاد استبيان ممارسات الموارد البشرية

وتجدر الإشارة إلى أن الاستبيان يحتوي على العبارات الإيجابية فقط، والتي تدرج من الإيجاب الكلي إلى السلب الكلي وتتطلب من المجيب اختيار إمكانية واحدة.

أ- استبيان الالتزام التنظيمي: تشكل هذا الاستبيان من 12 فقرة، والذي تجزأ إلى بعدين (02)، وهي الالتزام الوجداني، والمستمر.

عدد الأسئلة	المجال	الالتزام التنظيمي
06	الالتزام الوجداني	
06	الالتزام المستمر	

الجدول رقم (02): يوضح أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي

وتجدر الإشارة إلى أن الاستبيان يحتوي على عبارات ذات الاتجاه السلبي منها 3 فقرات تنتمي لبعد الالتزام الوجداني، وعبارة سلبية واحدة في الالتزام المستمر، والتي تندرج من السلب الكلي إلى الإيجاب الكلي.

- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

بعد عرض الأداة على أساتذة مختصين بهدف تقويم بنود الاستبيان من ناحية وضوحها وقياسها لمتغيرات الدراسة، تم الحصول على معاملات صدق الاتساق الداخلي، ومعاملات الثبات لألفا كرونباخ والتي نوضحها كالتالي:

- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

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

الجدول رقم (03): يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والدرجة الكلية للمتغير

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) 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.

البعاد	معامل الارتباط
الالتزام الوجداني	**0,957
الالتزام المستمر	**0,464

** دال عند مستوى دلالة 0,01

الجدول رقم (04): يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين والدرجة الكلية للمتغير.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) 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 إحصائياً.

- معاملات ألفا كرونباخ:

معامل الثبات	البعد	ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
0,750	التوظيف في المؤسسة	اجتماعياً
0,872	بيئة وظروف العمل	
0,913	التكوين	
0,814	تقييم الأداء	
0,625	نظام أوقات العمل والأجور	
0,826	الخدمات الاجتماعية	
0,896	الالتزام الوجداني	الالتزام التنظيمي
0,535	الالتزام المستمر	

الجدول رقم (05): يوضح معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات مرتفعة إلى درجة بعيدة بحيث تراوحت من (0,535) إلى (0,913)، وهي معاملات ثبات مقبولة بحيث تجاوزت عتبة (0,500)، مما يؤهل استبيان الدراسة ليكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

- عينة الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة تمثلت عينة الدراسة في عينة الحصر الشامل حيث شملت جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في 172 عامل على مستوى وحدة وهران لتصليح البواخر، وذلك لمحاولة الإلمام بمختلف

الوظائف المشكلة للوحدة، وبعد توزيع 172 استبيان على أفراد المؤسسة بمختلف مصالحها تم استرجاع الاستبيانات على مراحل فمثلت عينة الدراسة الأساسية نسبة 100% من مجتمع الدراسة.

ب- 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 مسيرة
100%	172	المجموع

الجدول رقم (06): يوضح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب الفئة السوسيو مهنية

تشكلت عينة 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 109 فرد تليها فئة الإطارات بحيث مثلت 33 إطار نسبة 19% من أفراد المجتمع الأصلي، ثم فئة المتحكمين بـ 15% أي ما يقدر بـ 26 عامل، في حين وجود 3 إطارات عليا، وإطار مسير واحد على رأس الوحدة،

نلاحظ من خلال ما سبق تناسق مجتمع الدراسة من حيث الفئات السوسيو مهنية التي مثلت أصحاب المهن المتعلقة بصيانة البواخر ممثلين بالمنفذين، بالإضافة إلى المشرفين ورؤساء الفرق، وصولاً إلى رؤساء الورش والمهندسين المشرفين على المشاريع، ومن ثم الإطارات الإدارية ورئيس المشروع ممثل في رئيس الوحدة أو ما يصطلح برئيس الورشة البحرية.

ج - الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
52,3%	90	5 سنوات وأقل
30,8%	53	بين 6 و10
8,1%	14	بين 11 و15
4,1%	07	بين 16 و20
4,7%	08	أكثر من 20 سنة
100%	172	المجموع

الجدول رقم (07): يوضح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب الخبرة المهنية

من خلال الجدول رقم (07) يمكن أن نلاحظ أن من يفوق نصف عدد أفراد المجتمع الأصلي أي 52% يملكون خبرة 5 سنوات وأقل، في حين أن ثلث (30%) عدد أفراد المجتمع الأصلي هم من لديهم خبرة مهنية

تتراوح ما بين 6 و10 سنوات، أما من لديهم خبرة تتراوح بين 11 و15 سنة فمثلوا 8% من المجتمع، وتعادلت الكفتين بين الأفراد الذين يملون خبرة بين 16 و20 سنة وأكثر من 20 سنة بنسبة 4% لكل من الفئتين.

ما يمكن استنتاجه أن ما يفوق نصف عدد العمال هم من الموظفين الجدد نسبياً ما يعكس انتهاج المؤسسة لسياسات التوظيف الدورية حسب احتياجات سوق تصليح البواخر ووفقاً للمشاريع المستقبلية لها، في حين أن ثلث عمال الوحدة كانت لديهم سنوات خبرة متوسطة نسبياً كما أن الفئة القليلة كانت عما لديهم خبرة أكثر من 20 سنة وهما ما يشكلون المخزون المعرفي والتقني خصوصاً في هذا القطاع.

د - عقد العمل:

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

الجدول رقم (08): يوضح توزيع عمال وحدة تصليح البواخر لوهران حسب عقد العمل

من خلال الجدول السابق رقم (08) 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.

ما يلاحظ من خلال الجدول أنه رغم طبيعة نشاط المؤسسة والتي تتميز بنمط المشروع (Entreprise type projet) إلا أنها تحتفظ بجوالي 63% من عمالها، ويمكن تفسير هذا إلى السياسة الاجتماعية للمؤسسة وقوة الشريك الاجتماعي من جهة، بالإضافة إلى قلة المنافسة مما يمنحها حصة سوقية دائمة نسبياً بحكم الاحتفاظ بالزبائن وأهمها مؤسسات الموائئ المختلفة بالغرب الجزائري وأهمية أسطولها في ضمان رقم أعمال سنوي في غاية الأهمية هذا ما يصب في استقرار عدد عمال المؤسسة وديمومة عقودهم.

- أساليب التحليل الإحصائي:

تم تفرغ بيانات الاستبيانات وذلك بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية:

أ- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.

ب - طريقة تحليل المتغيرات الوسيطة لبارون وكيني (Baron et Kenny) ويقترح EL Akremi (2005) تطبيق مقارنة تحليل الأثر الوسيطي للمتغيرات وفق بارون و كيني من خلال التأكد من:

- العلاقة بين المتغير المستقل والتابع عن معادلة الانحدار بين المتغيرين ومعامل الانحدار يكون دال أي قيمة «ت» ستودنت أكبر أو يساوي $1,96 \leq$

- العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيطي عن معادلة الانحدار بين المتغيرين ومعامل الانحدار يكون دال معنوياً.

- العلاقة بين المتغيرات المستقل والوسيطي من جهة والتابع من خلال معامل الانحدار، مع الحرص على أن معامل الانحدار بين المستقل التابع تبقى ذات دلالة.

- التأكد من نوع العلاقة الوسيطة حيث أن المعامل الذي يربط المتغير التابع بالمستقل = 0، فإنها علاقة وسيطة كلية، أما إذا تحقق العكس فتصبح علاقة وسيطة جزئية.

- عرض النتائج ومناقشتها:

علاقة ممارسات الموارد البشرية والالتزام الوجداني بوجود عدد دورات التكوين	علاقة ممارسات الموارد البشرية عدد دورات التكوين	علاقة ممارسات الموارد البشرية والالتزام الوجداني	المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية
25,234	4,991	19,932	قيمة «ت» ستودنت

0,897	0,128	0,700	معامل التحديد
0,947	0,358	0,837	معامل الارتباط المتعدد
0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية

الجدول (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد دورات التكوين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام الوجداني

من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم (09) نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام الوجداني وعدد دورات التكوين على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات التحديد ومعاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، كما 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 كان تأثير ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام الوجداني بوجود عدد دورات التكوين يمثل حوالي 89%، في حين أن الأثر بدون المتغير الوسيطي 70%

نستخلص من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة وعدد دورات التكوين المشارك فيها 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، كما أن 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 مساهمهم المهني.

وقد وضحت النتائج معامل الارتباط بين عدد دورات التكوين المشارك فيها والالتزام الوجداني للعاملين معامل دال إحصائياً، مما يوضح قوة العلاقة بين التكوين والالتزام التنظيمي وخصوصاً الوجداني منه، هذا ما تؤكدته 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، تؤكد دراسة (Pennaforte,2011) أن التكوينات الدائمة والمستمرة للعاملين لا ينحصر دورها فقط في تنمية الكفاءات بل تعتبر من أهم وسائل إدارة

الموارد البشرية لخلق ظروف تخفف من الرغبة في ترك المؤسسة، 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.

علاقة ممارسات الموارد البشرية والالتزام المستمر بوجود عدد الترقيات	علاقة ممارسات الموارد البشرية وعدد الترقيات	علاقة ممارسات الموارد البشرية والالتزام المستمر	المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية
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

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عدد الترقيات كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام المستمر

من خلال المعطيات المبينة في الجدول السابق نلاحظ أن كل العلاقات الخطية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية والمتغير التابع والوسيطي وهما الالتزام المستمر وعدد الترقيات على التوالي قد تحققت، وهذا من خلال معاملات التحديد ومعاملات الارتباط المتعدد وكانت دالة عند مستوى دلالة 0,01، كما تحققت العلاقة الوسيطة لمتغير عدد الترقيات بين المتغير التابع والمستقل حيث كانت علاقة وسيطة جزئية ودالة عند مستوى دلالة 0,01، ومن خلال معامل التحديد كان أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الالتزام المستمر بوجود الأجر السنوي يمثل حوالي 40%، في حين أن الأثر بدون المتغير الوسيط كان يمثل حوالي 36%

وقد أثبتت النتائج الإحصائية صحة الفرضية بحيث 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 على تطور آلي في المسار المهني، كما نلاحظ إن هناك علاقة تكاملية بين نظام تسيير المسار المهني وأنظمة التكوين وتقييم الأداءات 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 (03) ترقيات لكل عامل.

كما نستنتج من خلال العلاقة الإرتباطية بين عدد الترقيات في المؤسسة والالتزام المستمر للعامل، أهمية النواتج المادية من مكافآت وزيادة في الرتب والأجر القاعدي في الرفع من الالتزام لذي 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 إرتباطية 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، وحسب (Closon, 2010) لأن الدعم المؤسسي للأطراف الفاعلة وأهمها العاملين في المؤسسة يؤثر على الالتزام التنظيمي ولهذا الأخير لا يحدى فقط من آثار التسرب المهني فقط بل يزيد من دافعية العاملين داخل المؤسسة.

- خلاصة:

وختاماً يشير الباحثان بأن هذه الدراسة تستطلع واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعمال في مؤسسة تصليح البواخر الممثلة بوحدة وهران لتصليح البواخر (URNO)، وذلك من خلال المتغيرات الوسيطة والمتمثلة في عدد الترقيات في المؤسسة وعدد الدورات التكوينية والتي بدورها تعدل العلاقة بين ممارسات التسيير البشري والالتزام المستمر والوجداني لدى العاملين ونتائج هذه الدراسة غير مطلقة أو نهائية، وتبقى في النهاية إشكالية تسيير الموارد البشرية والتزام العمال في مؤسساتنا وبالخصوص في ظل الأزمات الاقتصادية التي تمر بها البلاد، مشكل مطروح يستدعي تفتن المسيرين بهدف الحفاظ على الخبرات والكفاءات سواء في المؤسسة الجزائرية أو في البلاد لتفادي نزيف الأدمغة الذي أرهق ولا زال يرهق تفكير القائمين على الدولة.

- توصيات الدراسة:

بهدف الرفع من فعالية تسيير الموارد البشرية في مؤسسات الجزائرية عموماً والمؤسسة محل الدراسة خصوصاً، توصل الباحثان من خلال نتائج الدراسة الموضحة سابقاً إلى التوصيات التالية:

- 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.

- ربط مفهوم الالتزام التنظيمي بمعايير تكون مدمجة مع نظام الحوافز، والتي يجب أن تكون مبنية على العدالة والمنافسة الشريفة في العمل إلى جانب الكفاءة، وهذا ما يزيد من تنمية الالتزام لدى العمال.

- 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.

- على المؤسسة القيام باستطلاع لرأي العمال بشكر دوري بهدف قياس مستوى الالتزام لديهم نحو المؤسسة.

- زيادة عدد المناصب ذات العقود الدائمة لما له من انعكاس إيجابي على مستوى الالتزام التنظيمي للعامل.

- خاتمة: تم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى متغير تنظيمي ونفسي - اجتماعي في غاية الأهمية، ألا وهو الالتزام التنظيمي، ويمكن القول أن الدراسة قد تمكنت من تحقيق هدفها حيث خلصت إلى أن ممارسات تسيير الموارد البشرية التي تصب في صالح التطور الوظيفي للعامل من خلال ترقية وتسيير مساره المهني والحرص على تنميته وتطوير أدائه من خلال الدورات التكوينية، ينتج لنا عمال ملتزمين مما يؤدي إلى تخفيض التسرب المهني والغيابات والحوادث المهنية ومختلف الظواهر السلبية المضرة بالعامل وصحته الجسدية والنفسية، كما أن سمعة وأداء المؤسسة

تتضرر بانعدام التزام عمالها. من أجل هذه الأسباب على المؤسسة وإداراتها العمل على وضع ممارسات لتسيير بشري فعال في الحفاظ على العاملين والحفاظ عليهم محفزين وملتزمين وخاصة الكفاءات النادرة في قطاع التصليح وبناء البواخر.

- المراجع:

- الطراونة، محسن أحمد. (2010). الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين. *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، 28(51)، 253-284.
- العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين. (2010). *الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.*
- العلي، عبد الستار. (2010). *تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .*
- المبيضين، صفوان محمد و الأكلبي عائض. (2012). *التوظيف والحفاظة على الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع*
- المبيضين، صفوان محمد والأكلبي، عائض بن شافي. (2013). *تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع*
- بن حواء زهور، يعقوب محمد. (2017). *تصميم الوظائف والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للدهن. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، 3(2)، 217-234.
- بن صافية فاطمة. (2014). *المنخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي «دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية».* *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، 1(03)، 1-31.
- بن عنتر، عبد الرحمان. (2010). *إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع .*

- 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): 44-61
- حسين سعد مهدي. (2014). أثر دافعية الانجاز على الالتزام التنظيمي «بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر العراقية»، مجلة كلية التراث الجامعة، 14(16): 95-125
- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خان أحلام، بياضي صفاء. (2016). مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي «دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز، بسكر». مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 7(7): 296-316
- رحمة، أنطوان. (2006). تخطيط الموارد البشرية وإدارتها. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- عبد الباسط عباس، أنس. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبده فليح، فاروق، السيد محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبود، زينب. (2014). تأثير الانهيار على مستوى الالتزام التنظيمي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(9): 135-165
- غربي علي، قيرة إسماعيل، سلطانية بلقاسم، (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع .
- كريدي باسم عباس. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 3(13): 22-43
- ماجد زيد، بدرابي عبد الرضا. (2013). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية. 9(34): 52-102

- محمد علي عالية.(2016). أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. (22). 300-278.

- Closon, C.(2010). L'impact de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la performance sociale de leur entreprise sur le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des travailleurs «, **La Revue des Sciences de Gestion** 1(241), 67-73.
- El Akremi, A. (2005). « Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles » Dans P. Roussel & F. Wacheux, **Management des ressources humaines**, Bruxelles: De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches » (pp. 325-348),
- 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

للإحالة على هذا المقال:

- بومناد سيف الدين ، بزاید نجاة، (2018)، « ممارسات تسيير الموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتصلح البواخر، بوهراڻ ». المواقف، المجلد: 14، العدد: 01، جوان: 2019، ص.ص.