



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



شعبة علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

السنة: الثانية ماستر

الالتزام التنظيمي لدى عمال إدارة الموارد البشرية
دراسة استكشافية لدى أوساط بعض مستشفيات ولاية ورقلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تحت إشراف:

د. الحاج كادي

إعداد الطالب:

نصر الدين بلحاج

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أ.د. الوناس مزياي

مناقشا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أ.د. صبرينة غربي

مشرفا ومقررا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

د. الحاج كادي

السنة الجامعية: 2017 - 2018

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من جعلهما الله عزّ وجلّ سبباً في وجودي في الحياة، إلى الوالدين الكريمين متّعهما الله بالصحة والبركة وطول العمر، فاللهمّ اجعل عملي هذا سبباً في زيادة سعادتهما ورضاهما. إلى أنوار حياتي إخوتي، محمد الأمين وأسامة وزيد، وأخواتي وسيلة وصبرينة، وليلى وابنها الصغير الطريف "إسلام" الذين ملئوا حياتي أملاً وحُبّاً. كما أهدي هذا العمل بالخصوص إلى روح أختي المتوفّية "حرية" والتي تمنيت أن تكون معنا لتشاركني الفرحة لكن الله ما أعطى والله ما أخذ، ولكل ما ساعدني من قريب أو بعيد وتمنى نجاحي أو دعا لي بخير أهدي هذا البحث لهم جميعاً.

وشكراً

نصر الدين بلحاج

شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أحمده حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد نور العلوم وضيائها، معلم الأمة وحكيمها.

أتقدم بالشكر الخالص لأستاذي المشرف السيد "الحاج كادي" الذي لم يدخر جهداً في توجيهي ونصيحي وتبيين لي أفضل الطرق والإستراتيجيات المناسبة لإعداد أي مذكرة بحث، كما قام بتزويدي بكتب ومراجع ثرية ساعدتني لإتمام هذه الدراسة ووفرت علي الكثير من الوقت والجهد، فشكراً له بكل صدق وامتنان وعرفان، إنّه نعم المشرف والأستاذ، كما أتقدم بالشكر والامتنان للأستاذ "محمد قوارح" الذي ساعدني بكل رحابة صدر في أمور تتعلق بالجانب الإحصائي لهذه الدراسة، مع العلم أنه لم يساعدني أنا فقط بل هو يقدم يد العون لأي طالب فيما يتعلق بالجانب الإحصائي وتحليل المعطيات، فشكراً جزيلاً له على مساعدتي ومساعدة زملائي، إنّه نعم الأستاذ الخدم الواسع البال. كما أتقدم بالشكر أيضاً لمديري المؤسسات الذين وافقوا على إجراء هذه الدراسة على عينة من زملائهم العمال واستقبلونا بكل ترحاب وقدموا لنا المساعدة المناسبة. وكما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة لجنة المناقشة لأنهم قبلوا مناقشة هذه المذكرة ونقدها وإعطاء الملاحظات عليها والمساهمة في تقييمها، فشكراً للجميع ولكل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

نصر الدين بلحاج

- ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى "الالتزام التنظيمي" لدى عمال إدارة الموارد البشرية في بعض مستشفيات ولاية ورقلة، حيث طرحت في هذه الدراسة بعض التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية في بعض مستشفيات ولاية ورقلة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير الجنس؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير الأقدمية(الخبرة)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير الحالة الاجتماعية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير السن؟

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه من خلال هذه النسب يتضح أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان الموارد البشرية في بعض مستشفيات ولاية ورقلة مرتفع ، كم أنه لا توجد فروق بين العمال في مستوى الالتزام التنظيمي بين العمال باختلاف الجنس أو السنّ أو سنوات الخدمة، لكن توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي بين العمال باختلاف الحالة الاجتماعية، حيث كشفت الدراسة أنّ المتزوجين أكثر التزاماً من العُزاب.

وفي الأخير يقترح الباحث بعض الاقتراحات التالية:

1. ضرورة التركيز على مواظبة العمال على أوقات العمل، والالتزام بالوقت، لأهميته في تحقيق الأهداف بشكل أسرع.
2. أن تكون العلاقة بين العمال والمديرين مبنية على الاحترام والتزام كل شخص بمهنته.
3. اقتراح جوائز رمزية ومكافآت تشجيعية للعمال الأكثر التزاماً من غيرهم وهذا يشجع الآخرين على التمسك في وظائفهم.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الموارد البشرية.

Abstract :

This study aimed to identify the level of "the obligation organizational," of the workers human resources management in many hospitals of state Ouargla, when is proposed these questions :

- 1- What is the level of commitment organizational the workers human resources management in some hospitals of state Ouargla ?
- 2- Are there static differences in the level of commitment organizational among workers according gender?
- 3- Are there static differences in the level of commitment organizational among workers in different age ?
- 4- Are there static differences between the workers in the level of commitment organizational depending seniority ?
- 5- Are there static differences between the workers in the level of commitment organizational depending marital status ?

The results of study have reached that the level of commitment organizational among workers is high, there are no static differences between the workers in the level of commitment organizational among workers depending on sex, age or years of service, but there are static differences in the level of commitment organizational among workers depending marital status. it has revealed the study that married more commitment.

In the last the researcher will propose some suggestions:

- 1- The need of focus on the attendance of workers on working time, commitment of time, because of its importance in achieving the goals work faster.
- 2- The relation between workers and managers will be bases on the respect and commitment of any body by his work.
- 3- The need of activate motivation and rewards system, will encourage workers to hold on to there jobs.

Key words: commitment organizational , the workers human resources management.

فهرس المواضيع

الصفحة	فهرس المواضيع
الفصل الأول: مدخل للدراسة	
02	1- مقدمة.....
03	2- تحديد الإشكالية.....
04	3- تساؤلات الدراسة.....
04	4- فروض الدراسة.....
04	5- أهمية الدراسة.....
05	6- أهداف الدراسة.....
05	7- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة.....
الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي	
07	- تمهيد
07	1- تعاريف الالتزام التنظيمي.....
10	2- أهمية الالتزام التنظيمي.....
11	3- أنواع أهمية الدراسة الالتزام التنظيمي.....
12	4- خصائص الالتزام التنظيمي.....
13	5- محددات الالتزام التنظيمي.....
15	6- الفرق بين الالتزام والانضباط.....
15	- الخلاصة.....
الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية	
15	- تمهيد.....
15	1- تعريف إدارة الموارد البشرية.....
16	2- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.....
17	3- أهمية إدارة الموارد البشرية.....
18	4- أهداف إدارة الموارد البشرية.....
19	5- وظائف إدارة الموارد البشرية.....
21	- الخلاصة.....
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
23	- تمهيد
23	1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية
23	2- منهج الدراسة

فهرس المواضسع

23	3- الأداة
25	4- إجراءات الدراسة الأساسية
25	5- عينة الدراسة.....
25	6- إجراءات التطبيق
25	7- الأساليب الإحصائية
26	- الخلاصة
الفصل الخامس: عرض وتفسسر النتائج	
28	- تمهيد.....
28	1- عرض وتفسسر نتسجة مستوى الالتزام التنظيمي
29	2- عرض تفسسر نتسجة الفرضسبة الأولى
30	3- عرض تفسسر نتسجة الفرضسبة الثانية.....
30	4- عرض تفسسر نتسجة الفرضسبة الثالثة
31	5- عرض تفسسر نتسجة الفرضسبة الرابعة
32	6- الاقتراحات
33	7- المراجع.....
35	8- الملاحق.....
فهرس الجداول	
24	الجدول رقم (1): يوضح صدق المقارنة الطرفسبة
24	الجدول رقم (2): يوضح ثبات ألفا كرونباخ.....
25	الجدول رقم (3): يوضح ثبات التجزئة النصفسبة
28	الجدول رقم (4): يوضح ارتفاع نسبة مستوى الالتزام التنظيمي.....
29	الجدول رقم (5): يوضح الفروق بين الأفراد في مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف متغير الجنس
30	الجدول رقم (6): يوضح الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي بين الأفراد باختلاف متغير السن
30	الجدول رقم (7): يوضح الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي بين الأفراد باختلاف متغير الأقدمسبة
31	الجدول رقم (8): يوضح الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي بين الأفراد باختلاف متغير الحالة الاجتماعية
فهرس الملاحق	
35	ملحق رقم (1) يوضح مقياس الالتزام التنظيمي (أداة الدراسة)
37	ملحق رقم (2) يوضح الدراسة الاستطلاعية وثبات ألفا كرونباخ وصدق المقارنة الطرفسبة ..
39	ملحق رقم (3) يوضح مستوى الالتزام والفروق بين المتغيرات

الفصل الأول

مدخل للدراسة

- 1 - مقدمة
- 2 - الإشكالية
- 3 - تساؤلات الدراسة
- 4 - فروض الدراسة
- 5 - أهداف الدراسة
- 6 - لأهمية العلمية للدراسة
- 7 - التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة

1- مقدمة:

إنَّ حياة الإنسان تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم بسبب تعرّضه باستمرار لمؤثرات ثورة العولمة والاتصالات، وأشياء أخرى كلّها من جملة هذه المتغيرات التي تحيط به من كلّ جانب تقريباً، كل هذه المتغيرات والمؤثرات التي أفرزتها الحضارة المعاصرة ترهق الإنسان وتشتتّه، بل وتسبب له الأمراض الخطيرة أحياناً وخصوصاً الأمراض النفسيّة والعصبية التي صارت أمراض العصر، لهذا كان الحلّ الأمثل أمام كلّ هذه المتغيرات هو "الالتزام"، نعم الالتزام بمنهج واضح ومعين يقي الإنسان من الانجراف وراء مشتتات الحضارة ومتاهاتها، من هنا تأتي أهميّة ضرورة الالتزام بالنسبة للإنسان المعاصر وخصوصاً العامل في منظّمة ما، وبتعبير أوضح المورد البشري، ولطالما كان الالتزام مقياساً للتفريق بين المجتمعات الراقية من غيرها الأقلّ رُقيّاً، وبين المنظمات الواعدة من غيرها المتأخّرة، وقد تميّزت المجتمعات المتقدّمة دوماً بالالتزام الدقيق بالمواعيد وتقديس الوقت والوفاء بالعهود والعقود فيما بينها، وهذا ما سمح لها بالتقدّم علينا أشواطاً إلى الأمام انطلاقاً من ما تمّ إيضاحه وتبينه عن الالتزام وأهميته سيحاول الباحث في هذه الدراسة التعريف بالالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية بشيء من التفصيل مع تبين أهمّ خصائصه وأنواعه وماهي العوامل المؤثرة فيه، سيكون الحديث عن الالتزام عامّةً والالتزام التنظيمي خاصّةً. وفي هذا الصدد حاول الباحث في هذه الدراسة أن يذكر في الفصول الآتية ما يلي: حيث خصص الفصل الأول بعد المقدمة لتحديد لإشكالية وما تحويه من تساؤلات، فروض، أهداف الدراسة، الأهمية العلمية للدراسة والتعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة. أما الفصل الثاني: بعد التمهيد فقد خصصه الباحث للتعريف بالالتزام التنظيمي من حيث ماهيته، أهميته، أنواعه، خصائصه، محدداته، الفرق بين الالتزام وخلاصة الفصل. وأما بالنسبة للفصل الثالث بعد التمهيد فقد خصصه الباحث لتعريف إدارة الموارد البشرية، ما يتعلق بنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، أهميتها، أهدافها، وظائفها مع خلاصة الفصل. وأما الفصل الرابع فقد خصصه الباحث هو الآخر بعد التمهيد لذكر الإجراءات المنهجية للدراسة المعتمدة في هذه الدراسة من حيث إجراءات الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، الأداة المعتمد عليها في الدراسة مع خصائصها السيكمترية من صدق وثبات، إجراءات الدراسة الأساسية أين يوضح فيها كيفية اختيار عيّنة الدراسة، إجراءات التطبيق، الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في عرض وتفسير النتائج التي توصل إليها الباحث مع خلاصة الفصل. وأما الفصل الخامس: خصصه الباحث لعرض وتفسير النتائج المتحصل عليها مع تقديم بعض الاقتراحات، مع ذكر

المراجع المعتمد عليها والملاحق التي تحوي أداة القياس والنتائج وفق التحليل الإحصائي SPSS والجداول التي جاءت في الدراسة.

2- الإشكالية:

يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية للمؤسسات سواء الاقتصادية أو العمومية ، وتعزيز الإبداع ، الاستقرار ، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير القدرات الأدائية للعاملين في تلك المؤسسات. ولهذا يعتبر الالتزام ميزة ضرورية للإنسان المعاصر، ولاسيما الإنسان العامل الذي لديه التزامات أكثر من غيره أو بتعبير أدق "المورد البشري"، فالالتزام الجيد هو ما سيضمن للمنظمة إنتاجية جيدة مع جملة من الفوائد الأخرى. ومن خلال من هذه المتغيرات سنحاول دراسة هذا الموضوع والذي يتعلق بدراسة وقياس الالتزام التنظيمي لدى الموارد البشرية. وهذا ما تعبر عنه عدة دراسات التي جاءت في هذا الموضوع، أين نجد الدراسة التي قام بها "محمد بن غالب العوفي" (2005) أين اعتمد على المنهج الوصفي المسحي والارتباطي معاً وذلك على عينة من عمال هيئة الرقابة والتحقيق في الرياض حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف العمر أو سنوات العمل أو المستوى التعليمي.

كما أكدت دراسة أخرى قام بها " أحمد محمد الوزان " (2006) على عينة من الضباط وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي نفس ما أثبتته الدراسة السابقة أعلاه، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الضباط باختلاف العمر أو الحالة الاجتماعية أو سنوات الخدمة أو المستوى التعليمي. وجاءت دراسة أخرى قام بها " ماجد قاسم " (2015) على عينة من العمال في الجامعة وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال باختلاف متغير سنوات الخبرة لكن لا توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير العمر أو المستوى التعليمي.

كما جاءت دراسة أخرى قام بها " إسماعيل العمري وآخرون " (2017) أين أجريت على عينة من عمال قطاع المحروقات وذلك باتباع المنهج الوصفي الاستكشافي، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال تُعزى لمتغير الخبرة وذلك لصالح الأكثر

خبرة، كما أثبتت نفس الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير السنّ وذلك لصالح الأكبر سناً. (مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017، العدد 28، ص 264-265)

3- تساؤلات الدراسة:

ومن خلال الدراسات السابقة الذكر سيحاول الباحث طرح إشكالية الالتزام التنظيمي وما يتعلّق بها وعن مدى وجودها لدى العمال في بعض المؤسسات الوطنية في بلادنا. وذلك من خلال التساؤلات التالية:

1- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية في بعض مستشفيات ولاية ورقلة؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير الجنس؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير الأقدمية(الخبرة)؟

4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير الحالة الاجتماعية؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير السنّ؟

4 - فروض الدراسة:

1- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير الجنس.

2- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير الأقدمية(الخبرة)؟

3- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير الحالة الاجتماعية؟

4- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير السنّ؟

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة ودراسة الالتزام التنظيمي لدى إدارة هي من أهمّ الإدارات الحديثة "إدارة الموارد البشرية" حيث تُعنى هذه الإدارة باستقطاب وانتقاء وتعيين العمال المناسبين كما تكمن أهميتها

في إبراز القيمة الكبيرة للالتزام التنظيمي وما هي الفوائد الكثيرة التي يمكن أن تجنيها المنظمة إذا حظيت بوجود أفراد ملتزمين التزاماً تنظيمياً عالياً و يعملون لأجلها، كما تكمن هذه الدراسة في إضافة دراسات وأبحاث الى خزانه تخصص علم النفس العمل والتنظيم وخصوصاً أنّ هذا التخصص حديث نسبياً بالنسبة لدولتنا وبالتالي لم يأخذ حقه الكافي من البحث والتأليف، لهذا جاءت هذه الدراسة ومثيلاتها كمحاولة لسد الفراغ وإثراء التخصص بمراجع ودراسات تكون مرجعاً لأي باحث في هذا المجال، والأهم من ذلك كله أنّ الدراسة استهدفت أحد أكثر القطاعات حساسيةً وهو قطاع الطب، حيث يهتم هذا القطاع بأحد أهم القضايا الإنسانية، وهي قضية الوقاية والعلاج والتداوي والاستشفاء.

6- أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية في بعض مستشفيات ولاية ورقلة.
- 2 - التعرف على مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي بين الأفراد على أساس بعض المتغيرات الوسيطة مثل الجنس، السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية.
- 3- التعرف على أهمية وأنواع وخصائص الالتزام التنظيمي من خلال أهميته، أنواعه، خصائصه والعوامل المؤثرة فيه.

7- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

الالتزام التنظيمي: هو مدى تقدير العمال بمستشفيات ولاية ورقلة لأبعاد الالتزام الآتية:
الاعتزاز بالمنظمة، الرغبة في الاستمرار والبقاء فيها، الإيمان بأهدافها، و بذل جهود إضافية لأجلها، إضافةً إلى التقيد بقوانينها وخاصةً ما يتعلّق بأوقات الدخول والخروج من الدوام والسير النظامي للعمل.

الفصل الثاني

الالتزام التنظيمي

- تمهيد

1- تعريف الالتزام التنظيمي

2- أهمية الالتزام التنظيمي

3- أنواع الالتزام التنظيمي

4- خصائص الالتزام التنظيمي

5- محددات الالتزام التنظيمي

6 - الفرق بين الالتزام والانضباط

- الخلاصة

- تمهيد:

يُعتبر الالتزام ذو قيمة مهمّة وضرورة مُلحّة بالنسبة للإنسان المعاصر ولاسيماً الإنسان العامل في مؤسّسة. أو بتعبير أدقّ المورد البشري في المنظمة، فما هو الالتزام التنظيمي، ما هي أبعاده، خصائصه وأين تكمن أهميته؟ كل هذه الأسئلة المطروحة سنجيب عنها فيما يلي.

1- تعاريف الإلتزام التنظيمي:

أ- الإلتزام في الإسلام:

هو التمسك بكتاب الله عز وجل وسنة النبي صلى الله عليه وسلم قولاً وعملاً واثقاً ظاهراً وباطناً مع المداومة عليه طلباً لرضا الله عزّ وجلّ والفوز بجنته والنجاة من عذابه. ويدخل هذا المعنى ما اصطلح عليه وصف كالتدين والاستقامة ونحوها، والصحيح أن يُقال الاستقامة بدلاً عن الالتزام، ومستقيم بدلاً عن ملتزم لأنّه المعنى الصحيح الذي يوافق نصوص الكتاب والسنة (سعيد آل يعن الله، 2009، <http://saaaid.net>).

ب - الإلتزام في اللغة العربية:

ويعرف " محمد حمدي " الإلتزام اصطلاحاً بأنه " لفعل لازمه ولم ينفك عنه ألزم الشيء، أي أثبته وأدامه، أوجبه عليه." (محمد حمدي، 2005، ص34-35). وكما يعرفه كذلك " عبد الحليم حلاف " بأنه: " ألترم بالشيء، أي أوجبه على نفسه." (عبد الحليم حلاف، 2002، ص83)

ج- تعريف الإلتزام:

نعبّر عن الإلتزام بأنه القوة التي تدفعنا لنستمر حتى بالرغم من الظروف الصعبة، وهو القوة الدافعة التي تقودنا لإنجاز أعمال عظيمة. كما يعتبر الإلتزام بأنه هو الدافع الذي يجعل الأمهات يصرون على تعليم أطفالهم المشي. وهو تعهد قوي لتغيير الأشياء العادية لتصبح أشياء ممتازة، وهو الشيء الذي يجعلك تسير مسافات طويلة حتى تحت هول الأمطار، وهو الذي يخرج من داخلك جميع القدرات الكامنة ويجعلها تحت تصرفك، وبقوة الإلتزام فإنك لن تتراجع وكلما خضت تجربة ستفتح لديك الفرص الأكثر والأكبر للنجاح. لقد قال " الدكتور روبرت شولر " في كتابه "قوة الأفكار": " ابذل قصارى جهدك وابدأ صغيراً ولكن فكر على مستوى كبير، عليك باجتياز العواقب، واستثمر كل ما عندك، وكن دائماً مستعداً للتصرف، وتوقع العقبات ولكن لا تسمح لها بمنعك من التقدم." (ابراهيم الفقي، 2007، ص95).

د- الإلتزام الوظيفي:

يُعد الإلتزام عامةً من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام. وقد حث الله سبحانه وتعالى على الإلتزام وأهميته في الأديان السماوية، حيث قال الله سبحانه وتعالى: (حافظوا على الصلوات والصلاة الوسطى). ويرجع سر الاهتمام بالإلتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة فبديهي أنّ أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي يجد صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد. كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين.

ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات، خاصةً وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين. (فاروق عبده فلي، وآخرون، 2005، ص284).

ولقد برزت عدّة تعريفات للإلتزام التنظيمي نذكر منها ما يلي:

1- يُعرّف الإلتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية.

2- يعبرّ الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

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

4- يمثل الإلتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.

5- يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من

خلالها تحقيق مصالح المنظمة. (فاروق عبده فليه، وآخرون، 2005، ص285)

ومن خلال ما سبق ذكره عن التعاريف التي جاءت في الالتزام التنظيمي نبين أنّ هناك فرق بين الإلتزام

التنظيمي والإلتزام الوظيفي لا ينتبه له معظم الباحثين بسبب التشابه الكبير بين الأمرين، الفرق هو أنّ الإلتزام الوظيفي يكون في ما يتعلّق بالوظيفة داخل المؤسسة، أمّا الإلتزام التنظيمي فهو أعمّ وأشمل، لا يشمل منظمات العمل فقط بل هو أوسع من ذلك بحيث قد يكون في البيت والأسرة التزم تنظيمي خاص بها، أو في القبيلة أو في الجيوش النظامية إلى غير ذلك، فالشاهد إذن أنّ الإلتزام التنظيمي أعمّ وأوسع وقد يتجاوز المنظمة إلى أماكن أخرى.

2- أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكّدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكّدت الكثير من الدراسات الأهميّة الواضحة للإلتزام التنظيمي، إذ أوضحت بعض الدراسات أنّ ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل، ومن الأسباب التي تبرز أهميّة الإلتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي:

1- أنّ الإلتزام التنظيمي يمثّل أحد المؤشّرات الأساسيّة للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكيّة، وخاصّة معدّل دوران العمل، فمن المفترض أنّ الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها

2- أنّ مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المربّين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

3- أنّ الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حدّ ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة

(خالد محمد أحمد الوزان، 2006، ص36-37)

3- أنواع الإلتزام التنظيمي:

لقد تعددت أنواع الإلتزام التنظيمي سنحاول أن نذكر منها ما يلي:

أ- الإلتزام الاستمراري:

ويشير هذا المفهوم إلى قوّة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأنّ ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدّة خدمة الفرد ليبقى في المنظمة فإنّ تركه لها سيفقده الكثير ممّا استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويُقال على هؤلاء الأفراد أنّ درجة ولائهم الاستمراري عالية. (فارس النفيعي، 2010،

(www.hrdiscussion.com)

ب- الإلتزام العاطفي:

ويعبر هذا المفهوم عن قوّة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنّه موافق على أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عمّا إذا كان باستطاعته التكيّف مع الأهداف والقيم الجديدة. فإذا كانت الإجابة ب"نعم" فإنّه يستمرّ بالمنظمة، أمّا إذا وجد أنّه سيصعب عليه التكيّف فسيترك العمل بالمنظمة.

(فارس النفيعي، 2010، www.hrdiscussion.com)

ج- الإلتزام المعياري:

ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنّه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الإلتزام المعياري القويّ يأخذون في حسابهم إلى حدّ كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهؤلاء التزم أدبي حتّى لو كان ذلك على حساب أنفسهم. (فارس النفيعي، 2010، www.hrdiscussion.com)

4- خصائص الإلتزام التنظيمي:

يتميّز الإلتزام التنظيمي بالخصائص التالية:

1- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته بالبقاء فيها، ومن ثمّ قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

2- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة بيديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- 3- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- 4- يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يُستدلّ عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمّن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسّد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- 5- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنّه يجسّد حالة قناعة تامّة للفرد.
- 6- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة.
- 7- تتمثّل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص داخل المنظمة. (سامي ابراهيم وآخرون : 2006، 13-14).
- 5- محددات الإلتزام التنظيمي:

أ- السياسات:

تتطلب ضرورة العمل في المنظمة على تبنّي سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أنّ لدى أيّ إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك شدّته وإيجابية أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أُشبعَت هذه الحاجات فإنّ ذلك سيترتّب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يُسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثمّ الإلتزام أو الولاء التنظيمي.

ب- وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر.

ج- العمل على مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قِبَل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق

الأهداف الجماعية، وبشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

د- العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي الجيد على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جوّ العمال السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يُشجّع على خلق جوّ عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم.

هـ- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ وعن المنظمة، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف

و- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إنّ الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة وتماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

ز- نمط القيادة:

إنّ الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جوّ عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقّة وفاعليّة، فالإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (محمد بن غالب العوفي: 2005، ص 37- 39).

وتجدر بنا الإشارة إلى أنّ محدّدات الالتزام التنظيمي المذكورة في الأعلى قد تختلف أو تزيد أو تنقص حسب بيئة المنظمة، كما أنّ محدّدات الالتزام التنظيمي كثيرة، ولا يمكن ذكرها كلّها في هذه الدراسة، لكن قام الباحث بتبيين أهمّ المحدّدات وأكثرها شيوعاً.

6- الفرق بين الالتزام والانضباط:

الإلتزام هو استعداد الفرد لأن يبقى على ما يؤمن به من عقيدة أو نهج، دون تعرض من خارج ذاته، كالإلتزام بالشعائر الدينية أو الإلتزام برعاية الأبناء والأسرة، أو الإلتزام بالسير على قواعد أخلاقية آمن بها الفرد وعهدَ على نفسه أن يسير عليها دون أن ينتظر من أحد أن ينتقده أو يراجعه بشأنها. ويُصنّف الفعل الحاصل من الفرد إزاء تلك القواعد في باب (الفعل المسؤول). أمّا الانضباط فهو حالة استعداد الفرد أن يقوم بأفعاله ويُعبّر عنها بما تُمليه ظروف الجماعة (أسرة، مجتمع، حزب، جيش...) سواء كان مؤمناً بها أو لا، ويُصنّف الفعل الحاصل من الفرد إزاء تلك القواعد في باب (الفعل الواجب). (ابن

حوران، 2009، www.arabsgate.com)

الخلاصة:

وعموماً ومن خلال ما سبق طرحه وتحليله نستنتج أنّ الإلتزام التنظيمي ضرورة ملحة لا غنى عنها بالنسبة لأيّ منظمة عمل لها غايات وطموحات وآفاق، لأنّ الإلتزام التنظيمي الجيد هو المساعد الأمثل لتحقيق آمال وتطلعات وأهداف المنظمة.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

- تمهيد

1- تعريف إدارة الموارد البشرية

2 - نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

3 - أهمية إدارة الموارد البشرية

4- أهداف إدارة الموارد البشرية

5- وظائف إدارة الموارد البشرية

- الخلاصة

- تمهيد:

لقد ظهر في العصر الحديث ما يُسمّى بـ إدارة الموارد البشرية" وهي صنف من أصناف الإدارات الحديثة التي تُعنى بشؤون العمّال واختيارهم واستقطابهم و...، من تنطلق تساؤلات الباحث، عن كيفية نشأتها وتطورها، وما هي أهميتها؟ وما هي أهدافها؟، كلّ هذه التساؤلات سنحاول استعراض الإجابة عليها ومناقشتها بشيء من التفصيل فيما يلي.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية بتعدد الآراء والاتجاهات، ولم يستقر تعريفها على تعريف واحد جامع مانع صالح لكل زمان ومكان، بل العكس هناك العديد من التعاريف كانت قد تأثرت بالفترة الزمنية والمكانية، وعليه سنحاول جمع ما أمكن لنا من التعاريف لنصل في الأخير إلى محاولة استخلاص تعريف إجرائي يجمع بعض العناصر المشتركة بين مختلف الاتجاهات والمدارس.

إن إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة ككل يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعماله، وهي من جهة أخرى جذب واستقطاب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمنظمات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة، ويرينيجرو negro أنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل. (نورالدين حاروش: 2011، ص12-13)

كما يعبر عن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية، وبما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل، وترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة.

وإدارة الموارد البشرية هي الإدارة أو جزء من إدارة المنظمة التي من مهامها البحث عن الأفراد وتخطيط الاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام المرتبات والأجور ...

كما عُرفت إدارة الموارد البشرية على أنها ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أهداف المنظمة، ويرغبهم على البقاء في خدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها، ويرى آخرون بأنّ إدارة الموارد البشرية هي الإدارة

المسئولة عن تمكين المنظمة في بناء مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوظيف ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

إدارة الموارد البشرية هو ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والانتفاع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والعامّة.

وقد عرّفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها تعني فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر الفعالية في الأداء، كما تعرف بأنها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب. (نورالدين حاروش، 2011، ص13-14)

وأحب أن أضيف معلومة أنّ إدارة الموارد البشرية هي من أهمّ الإدارات المعاصرة، ومجالها هو مجال واسع وعلم متكامل الأركان يُدرّس في الجامعات ومراكز التكوين، وقد طوّر الغرب علم تسيير إدارة الموارد البشرية وعلوم الإدارة والقيادة بشكل عام بشكل مذهل يجعلنا متأخرين عنهم بمسافات كبيرة مع الأسف.

2- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

لقد كانت إدارة الموارد البشرية وليدة الظروف الإدارية التي أفرزتها الثورة الصناعية وإنّ المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لم يستقرّ إلاّ بعد سلسلة من التطورات الإدارية والصناعية والاجتماعية والتكنولوجية. ولقد بدأت الثورة الصناعية إبّان النصف الثاني من القرن الثامن عشر، نتيجة سلسلة من الاكتشافات العلمية، كان أبرزها الآلة البخارية، ثم الآلات الميكانيكية، وكان اهتمام أصحاب المصانع آنذاك منصباً على التقدم الفني الميكانيكي والمشكلات الاقتصادية، وتحقيق أقصى إنتاجية من عناصر الإنتاج المادي (المواد الخام والآلات)، وتهيئة أفراد القوى العاملة للبيئة الصناعية الجديدة دون توجيه أي اهتمام ولو بسيط أو سطحي إلى المشكلات التي سيواجهها العنصر البشري الذي سينتقل من البيئة الزراعية الحرفية إلى البيئة الصناعية الجديدة ذات الحجم الكبير، والتي غالباً ما يكون لها عادات وتقاليدها مغايرة تماماً عن بيئته الأصلية الحرفية. وكانت نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري على أنه آلة صماء يمكن تشغيلها واستغلالها كيفما يشاؤون، دون النظر إلى أنه بشر من دم ولحم، له آمال وتطلعات، ومشاعر وأحاسيس، يجب أخذها بالحسبان عند تغيير بيئته الأصلية وإدخال أي تغيير فيهما مهما كان نوعه، هذه النظرة أدت إلى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين العنصر البشري من جهة وبين الإدارة من جهة ثانية، وولدت لدى الأفراد نقمة على أصحاب الأعمال الذين يريدون استغلالهم أبشع استغلال.

ونتيجةً لهذا الوضع، وفي منتصف القرن التاسع عشر، بدأت التكتلات العمالية بالظهور، وبدأت تأخذ شكل اتحادات وتنظيمات عمالية، هدفها الدفاع عن مصالح العمال، وأن تقول لا للاستغلال الآلي، وبدأت هذه التكتلات كذلك تهدد أصحاب الأعمال بالإضراب والتوقف عن العمل مما اضطرهم في الأخير إلى توجيه بعض الاهتمام البسيط إلى المفاوضات الجماعية، لمعالجة بعض شؤون الأفراد مثل: الأجور، وساعات العمل، وظروفه. (أنس عبد الباسط عباس، 2011، ص18).

وفي أواخر القرن التاسع عشر كانت المنافسة الإنتاجية في أوجها بين الدول الصناعية، الأمر الذي أدى إلى زيادة التركيز على الإنتاج، والتقدم الفني فيه، وخفض التكلفة، دون إعطاء أي اهتمام جدّي لمشكلات الأفراد كمشكلة أساسية يجب دراستها، وفي تلك الأثناء كانت التكتلات العمالية تنمو وتكبر إلى أن أخذت شكل النقابة العمالية التي لها ممثلون ي كل منشأة تقوم بمهمة المفاوضات الجماعية مع رجال الأعمال، والدفاع عن مصالح العاملين فيها. (أنس عبد الباسط عباس، 2011، ص19).

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تقوم المؤسسة بإنشاء إدارة الموارد البشرية فبا بُغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى (المنازعات)، 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 إنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من أيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع معنوياتها وتحفيزها... كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين السارية المفعول. بحيث أنّ كل منظمة تعمل ضمن مجموعة من الأطر القانونية سواء كانت من وضع المنظمة نفسها أو تلك التي يجب أن تتماشى معها وهي من وضع الدولة. (نورالدين حاروش، 2011، ص11).

تعد الموارد البشرية العصب الرئيسي لنجاح أي منظمة، وهو أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها كما تستبدل السلع لذا أصبحت المنظمة في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنّها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة وتوفير المزايا

التنافسية، بل أكثر من هذا إذ يتوقف عليها بقاء واستمرار المنظمة في ظلّ التهديدات الداخلية والخارجية. (نورالدين حاروش، 2011، ص11-12)

وأضيف كتعقيب على ما سبق خاص بي كباحث قائلاً أنّ إدارة الموارد البشرية هي الجهاز العصبي للمؤسسة والسبب هو أنّ المورد البشري لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله بمورد آلي أو حيواني على الرغم من كل التطور الهائل الذي وصل الإنسان له، قد يعترض شخص ما على كلامي قائلاً أنّ الآلة حلت مكان الإنسان في بعض الأماكن، وفي هذه الحال أقول له: هذه الآلة وإن أخذت مكان الإنسان في بعض المواطن فمن الذي يتحكم فيها؟؟ من الذي يشعلها ويطفئها؟؟ من يزودها بالوقود أو الطاقة؟ الإجابة واضحة ولا تحتاج الى تفكير، إنّه الإنسان.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

أهداف إدارة الموارد البشرية تُعدّ كثيرة ومتنوعة. وسوف تشتمل في أوقات مختلفة على بعض، إن يكن كل الأهداف التالية:

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أنّ المؤسسة لديها قوّة عاملة على مستوى عالٍ من الكفاءة والتحفيز. ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوةً على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

- المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية -توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.

-التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتّى يضمن ألاّ تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.

- توفير قناة اتصال بين القوّة العاملة وإدارة المؤسسة

- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية. (باري كشواي

، 2006، ص12-13)

- بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
 - إيجاد الحافز لدى القوّة 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 الترقيّة والأجور والتدريب والتطوير.
 - توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة 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 وسياسته 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. (أنس عبد الباسط عباس، 2011، ص39)
 - تجدر بنا الإشارة الى أنّ أهداف إدارة الموارد البشرية كثيرة ومتنوّعة فمجال تسيير الموارد البشرية مجال واسع وعلم ثريّ ويصعب تحديد كلّ أهدافها في هذا البحث لكن حاولنا ذكر وحصر أهمّ الأهداف حسب ما هو متوقّف من مراجع.

5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أنّ كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها فإدارة العمليات

يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ. وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي mix marketing من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأموال المالية والاستثمارية في المنظمة، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية:

ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.

2- تحليل وتصنيف الوظائف:

ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

3- نظام الإختيار والتعيين:

ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الإختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والإختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

4- تصميم نظام الأجور والحوافز:

ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم.

5- إعداد خطة التدريب:

من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

6- تصميم نظام تقويم الأداء:

ويتم ذلك وفق ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

7- وضع نظام الترقيات والنقل:

وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.

8- صيانة ورعاية العاملين:

وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

9- تقديم الخدمات للعاملين:

تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

ويتضح من خلال ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداءً من عمليات الإختيار والتعيين وفقاً للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاءً بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعينة للإستراتيجيات الفاعلة في إنجاز أهدافها بجدارة أكبر. (خضير كاظم حمود وآخرون، 2007، ص 31-32).

- الخلاصة:

وختاماً ومن خلال ما تم عرضه وتفصيله نستخلص أنّ إدارة الموارد البشرية هي كما يتم وصفها (إدارة القوى العاملة للمنظمة) إذ تُعنى باستقطاب واختيار وتعيين اليد العاملة التي لا يمكن سير العمل بدونها، ولا يمكن استبدال المورد البشري بمورد آلي أو حيواني وهنا ندرك مدى أهمية إدارة الموارد البشرية ومدى حاجة المنظمة لها.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد

1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- الأداة

4 - إجراءات الدراسة الأساسيّة

5 - عيّنة الدراسة

6- إجراءات التطبيق

7- الأساليب الإحصائيّة

- الخلاصة

- تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري كتمهيد وكنظريات مع طرحه وتحليله لابد الآن من الانتقال للجانب الميداني إذا يعتبر المرجع الحقيقي للقارئ لكونه يدرس الظاهرة دراسة واقعية و من صلب الواقع

1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

في معظم الدراسات الاستكشافية والميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية أولية تكون تمهيداً للدراسة الأساسية لهذا قمنا بدراسة استطلاعية كمقدمة واستعداد شملت 30 عاملاً من عمال إدارة الموارد البشرية في بعض مستشفيات ولاية ورقلة، وقد كان المنهج المتبع في الدراسة الإستطلاعية هو المنهج الوصفي الإستكشافي، كما تجدر بنا الإشارة الى أنّ إجراءات الدراسة الإستطلاعية تميّزت بالسهولة واليسر وتعاون العمال المعنيين بالدراسة والله الحمد.

2- منهج الدراسة:

يُعتبر الطريق الذي يقود الباحث في دراسة ظاهرة ما للوصول الى الحقيقة والكشف عن مختلف جوانبها، فالمناهج متعددة فعلى الباحث أن يختار المنهج المناسب لدراسته. (جابر عبد الحميد، أحمد خيري كاظم، 1989 ص135).

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الإستكشافي لأنه يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً كميّاً أو كيفياً.

3-الأداة:

تم الإعتماد على استبيان "قياس الإلتزام التنظيمي" مُعدّ مسبقاً للباحث محمد بن فرحان الشلوي والذي يحتوي على 25 فقرة وخمسة، وكانت طريقة التصحيح كالتالي باتباع البدائل التالية: موافق جداً 05 - موافق 04 - غير متأكد 03 - معارض جداً 02 - معارض 01.

*الخصائص السيكومترية للمقياس:

1-3/الصدق:

وهو من الأمور المهمة التي ينبغي على الباحث أن يتأكد منها هو أن تكون الأداة صادقة. أي أنها تقيس ما صُممت من أجله بدقة . وقد اعتمد الباحث طريقة المقارنة الطرفية للتأكد من صدق المقياس (الأداة) أو ما يُسمّى علمياً بالصدق التمييزي وكانت النتائج كما هو مَدون في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يبيّن المقارنة نتائج صدق المقارنة الطرفية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد (ن)	المؤشرات الإحصائية المجموعات
0.05 دالة	16	12,072	6,61648	102,4444	9	الفئة العليا
			7,92850	60,8889	9	الفئة الدنيا

من خلال نتائج الجدول رقم (01) تمّ التأكد من صدق الأداة عن طريق حساب صدق المقارنة الطرفية ، حيث تبين أنّ قيمة "ت" المحسوبة 12,072 كانت أكبر من قيمة "ت" الجدولة، أي قيمة الاحتمال sig عند مستوى الدلالة 0.05 وهذه النتيجة تعبر على أنّ الأداة صادقة.

2-3/الثبات:

أ/ثبات ألفا كرونباخ:

وبالنسبة لقياس ثبات الأداة تمّ الاعتماد على حساب معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مدونة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (02) يبيّن نتيجة ثبات المقياس

المقياس	المؤشرات	أفراد العينة	معامل الفاكرومباخ
المقياس		25	0.91

من خلال نتيجة الجدول المتضح أعلاه، أين قُدّرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 0.91 وهي قيمة مرتفعة. وهذا يدل على أنّ مستوى الثبات مرتفع ومنها نقول بأنّ الأداة ثابتة.

ب/ثبات التجزئة النصفية:

الجدول رقم (03) يبيّن ثبات المقياس باستخدام التجزئة النصفية

المقياس المؤشرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
المقياس	0.80	0.89

ومن خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه أن الباحث أعتمد كذلك في حسابه لثبات الأداة على طريقة التجزئة النصفية اعتماداً على معامل الارتباط سبيرمان براون قبل التعديل فُدر ب 0.80 وبعد التعديل تم تقديره ب 0.89 عند مستوى الدلالة 0.05 وهذه النتيجة تعبر على أن الأداة ثابتة.

4-إجراءات الدراسة الأساسية:

4-1- منهج الدراسة:

لقد إعتد الباحث في دراسته الأساسية على المنهج الوصفي الاستكشافي.

4-2-عينة الدراسة:

يعبر عن العينة بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي، وتعتبر من أهم مراحل البحث . (عبد الفتاح دويدار، 1999، ص399)

وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، حيث حاول الباحث جمع أكبر عدد ممكن من عمال إدارة الموارد البشرية في بعض مستشفيات ولاية ورقلة وقام بتوزيع 66 استبيان وتم استرجاع 42 استبياناً منها، اشتملت العينة كلاً من الجنسين ومختلف الأعمار والمستويات الدراسية والعلمية.

4-3- الأساليب الإحصائية:

لقد اعتمد الباحث في دراسته على استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- 1-النسب المئوية لقياس مستوى الإلتزام التنظيمي.
- 2-اختبار "ت" للكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف المتغيرات الوسيطية مثل (الجنس ، السن ، الأقدمية و الحالة الاجتماعية).
- 3-المتوسط الحسابي لدراسة المتوسطات الحسابية لدرجات المقياس حسب المتغيرات.

- الخلاصة:

تم في هذا الفصل عرض إجراءات ميدانية ومنهجية مهمة حيث تم وصف الأداة المعتمدة في الدراسة وتبيين الخصائص السيكومترية لها، والمنهج المتبع، وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية وإجراءات التطبيق وكلها خطوات منهجية مهمة لا غنى عنها لاستكمال أي دراسة ميدانية.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

- تمهيد

1 - عرض ومناقشة نتيجة مستوى الالتزام التنظيمي

2 - عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى

3 - عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية

4 - عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة

5 - عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة

- الخلاصة

- تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج التي أسفرت عن الدراسة الحالية، حيث تترتب كالاتي:

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الإلتزام التنظيمي .

ثانياً: عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى.

ثالثاً: عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية.

رابعاً: عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة.

خامساً: عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الخامسة.

- خلاصة النتائج.

1- عرض نتيجة مستوى الإلتزام التنظيمي :

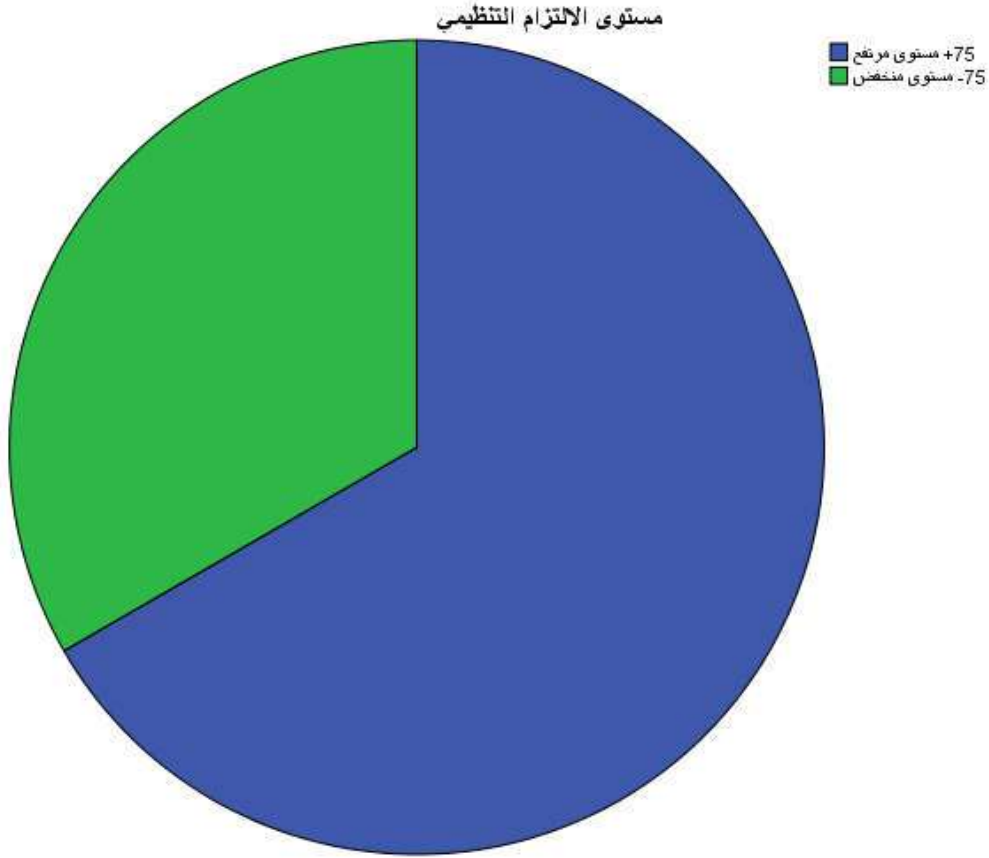
إن الجدول رقم (04) يوضح نتائج مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية في بعض مستشفيات ولاية ورقلة.

الجدول رقم (04) يبيّن نتائج مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أفراد العينة

مستوى الإلتزام التنظيمي	عدد الأفراد (ن)	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى مرتفع	28	66,7	93,5714	11,75184
مستوى منخفض	14	33,3	63,9286	10,14104

من الجدول الموضح أعلاه، يتضح أن العينة التي بـ 42 عون، قدر مستواها الأعلى في الإلتزام التنظيمي بنسبة 66.70%، ومستواها الأدنى بنسبة 33.30%. ومن خلال هذه النسب يتضح أنّ مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعوان الموارد البشرية في بعض مستشفيات ولاية ورقلة مرتفع وهذا كما هو مبين أيضاً في الشكل الدائري في الأسفل:

الشكل رقم(01) يبيّن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة



2- عرض ومناقشة الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

- توجد فروق دالة في الإلتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية باختلاف متغير الجنس.

الجدول رقم (05) يبيّن نتيجة الفروق الإحصائية بين الإلتزام التنظيمي وفق متغير الجنس

مستوى الدلالة	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المؤشرات الإحصائية / الجنس
0.05 غير دالة	40	1,210	18,37275	86,5833	24	ذكر
			17,20892	79,8333	18	انثى

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أنّ نسبة "ت" المحسوبة 1,210 كانت أقلّ من درجة "ت" المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وذلك بدرجة الحرّية 40 وهذا يعبر عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي بين أعوان الموارد البشرية باختلاف متغير الجنس.

3- عرض و مناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى أعوان الموارد البشرية باختلاف متغير السن؟

الجدول رقم (06) يبيّن نتيجة الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف متغير السن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الالتزام التنظيمي
15,05988	80,2000	20	من 22 الى 31
20,74912	84,9444	18	من 32 الى 41
16,42153	95,5000	04	من 42 الى 51
17,98846	83,6905	42	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير السن بين العمّال، حيث يعبر على أن قيمة "ت" المحسوبة أقلّ من قيمة "ت" المجدولة، أي قيمة الإحتمال sig وهذا عند مستوى الدلالة 0.05.

4- عرض و تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال باختلاف متغير الأقدمية.

الجدول رقم (07) يبيّن نتيجة الفروق الإحصائية

بين أفراد العينة في الالتزام التنظيمي باختلاف متغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الالتزام التنظيمي
16,34963	80,3889	18	من 0 الى 05 سنوات
19,65653	83,4444	18	من 05 الى 10 سنوات
15,98332	94,3333	06	أكثر من 10 سنوات
17,98846	83,6905	42	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال باختلاف متغير الأقدمية، حيث يعبر عنه بأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

5- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال باختلاف متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (08) يبين نتيجة الفروق الإحصائية

بين أفراد العينة في الالتزام التنظيمي باختلاف متغير الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المؤشرات الإحصائية الحالة العائلية
0.05 غير دالة	40	1,581	19,03644	78,9474	19	اعزب
			16,46412	87,6087	23	متزوج

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال ادارة الموارد البشرية باختلاف متغير الحالة الاجتماعية، حيث تعبر قيمة "ت" المحسوبة على أنها أكبر من قيمة "ت" المجدولة أي قيمة الإحتمال sig عند مستوى الدلالة 0.05 ، مما يعبر عن وجود فروق دالة إحصائية بين العمال في الإلتزام التنظيمي وذلك لصالح المتزوجين باختلاف العزّاب.

- الإقتراحات:

- 1- سنّ قوانين صارمة لزيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العمال والحفاظ على مستوى معين من الإلتزام داخل المؤسسة كما هو معمول به في الدول المتقدمة.
- 2- أن تكون العلاقة بين العمال والمديرين مبنية على الإحترام والتزام كل طرف بمهنته حتى يكون التزام العمال عن قناعة بدون تحريض أو إجبار خارجي إلا في حالة الضرورة أو الإخلال بالقوانين
- 3- اقتراح مكافآت تشجيعية ولو رمزياً للعمال الأكثر التزاماً من غيرهم.
- 4- زيادة قيمة الإلتزام في النفوس من خلال تبين أنه قيمة مهمة يحث عليها الإسلام ومعظم الشرائع السماوية وحتى القوانين الوضعية، ويمكن فعل ذلك بعدة طرق، مثلاً:
دورات توعوية داخل المؤسسة على الأقل مرة في السنة، مُلصقات تذكر بقيمة الإلتزام والعمل، حملات ذات منفعة عامة، إعلانات، إشهارات..... الخ
- 5- الإقتداء بالشركات الأجنبية المتقدمة، والعمل على استيراد بعض برامجها المفيدة المساعدة على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العمّال، وربما بعض تعديلها وتكييفها لتناسب مع الثقافة العربية
- 6- العمل على ترقية السلوك التنظيمي للعمّال ومعلوماتهم عن العمل ومنظمة العمل وما يتعلّق بها من ثقافة تنظيمية والتزام تنظيمي، وولاء تنظيمي، ومهارات الاتصال التنظيمي.
- 7- الإستعانة ببعض العلوم الحديثة التي لها علاقة بمساعدة وترقية النفس البشرية لزيادة الإلتزام التنظيمي لدى العمّال، مثل علم التنمية البشرية، علم النفس الإيجابي، علوم التفوق.

-المراجع:

- 1- إبراهيم الفقي، المفاتيح العشرة للنجاح، ط1، دار التوبة، الرياض، السعودية، 1999
- 2- إسماعيل العمري، عبد الفتاح أبي مولود، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد28، مارس2017
- 3- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002
- 4- جابر عبد الحميد، أحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار النهضة، القاهرة، مصر، 1981
- 5- خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006
- 6- سامي ابراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، 2006
- 7- عبد الحليم حلاف، معجم السبيل، ط1، دار الرسالة، الجزائر، الجزائر، 2002
- 8- عبد الفتاح دويدار، أصول علم المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
- 9- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005
- 10- ماجد قاسم السياني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، مجلة العلوم الإدارية-جامعة عدن-، العدد2015، 11
- 11- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005
- 12- محمد حمدي، مرشد الطلاب قاموس عربي-عربي، ط1، دار ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، الجزائر، 2005

المراجع

13- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011

-المواقع الالكترونية:

14-النفيعي فارس، الالتزام التنظيمي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 04
.2010/09/https://hrdiscussion.com

15-آل يعن الله سعيد، مصطلحا لاستقامة وحقيقته الشرعية، صيد الفوائد 2009/12/13

الملاحق:

ملحق رقم (1): استبيان لقياس الالتزام التنظيمي

أخي الموظف، أختي الموظفة

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، نتقدم إليكم بهذا الإستبيان من أجل التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعوان إدارة الموارد البشرية، وعليه نرجوا منكم أن تجيبوا بصدق على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) أمام الإجابة المُختارة. ونطمئنكم أنّ إجاباتكم ستحظى السريّة التامة ولن تُستعمل إلا لغرض علمي.

جزاكم الله خيراً على تعاونكم

الجنس	<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>	
السّن	31-22 سنة	41-32 سنة	51-42 سنة	60-52 سنة
الأقدمية	سنة -05 سنوات	10-05 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
الحالة الاجتماعية	أعزب	<input type="text"/>	متزوج	<input type="text"/>

الملاحق

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	غير متأكد	معارض	معارض جدا
01	تستحق مؤسستي الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها					
02	أحرص وفقاً لتوقعاتي وما أؤمن به أن أكون عضواً في هذه المؤسسة.					
03	يُعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشراً لكفاءته.					
04	أتوقع أن الآخرين يمتلكون رغبة قوية في الانتماء للمؤسسة.					
05	أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي شخصياً					
06	أشعر بالانتماء لمؤسستي كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه					
07	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة					
08	أعتبر قرار ارتباطي بهذه المؤسسة صائباً.					
09	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المؤسسة					
10	ثقتي بأغلب العاملين في المؤسسة كبيرة					
11	أطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة					
12	أطلع للمشاركة في إحدى اللجان التي تقدم خدمة لصالح المؤسسة					
13	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمرارتي بالعمل					
14	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي					
15	سأكون سعيداً لقاء بقائي لآخر حياتي في المؤسسة التي أعمل بها					
16	أرغب بالإستمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المؤسسة					
17	أتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكاناً رائعاً للعمل فيها					
18	أشعر بالاعتزاز و أنا أتحدث عن مؤسستي					
19	أرغب بالبقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة					
20	هناك توافق بين قيمي وقيم مؤسستي					
21	يُعتبر مناخ العمل في المؤسسة التي أعمل بها مريح ومستقر					
22	أشعر بالعلاقة الأخوية الطيبة مع زملائي					
23	يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
24	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها					
25	أهتم جدا بوضع ومستقبل مؤسستي					

ملحق رقم (2): ثبات ألفا كرونباخ وصدق المقارنة الطرفية

Notes

Output Created		22-mai-2018 12:27:06
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,000
	Elapsed Time	00 00:00:00,000

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	25

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,845
		N of Items	13 ^a
	Part 2	Value	,834
		N of Items	12 ^b
	Total N of Items		25
Correlation Between Forms			,809
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,895
	Unequal Length		,895
Guttman Split-Half Coefficient			,892

a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013.

b. The items are: VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025.

```
NEW FILE.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
T-TEST GROUPS=المجموعات (1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=المقارنة
/CRITERIA=CI (.95) .
```

T-Test

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المقارنة الطرفية	Equal variances assumed	,343	,567	12,072	16	,000	41,55556	3,44220	34,25841	48,85270
	Equal variances not assumed			12,072	15,504	,000	41,55556	3,44220	34,23937	48,87174

[DataSet1]

Group Statistics

العليا/الدنيا	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المقارنة الطرفية عليا	9	102,4444	6,61648	2,20549
الدنيا	9	60,8889	7,92850	2,64283

ملحق رقم (3): اختبارات "ت" لحساب الفروق بين المتغيرات

T-Test

[DataSet2]

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكر الالتزام التنظيمي	24	86,5833	18,37275	3,75032
انثى	18	79,8333	17,20892	4,05618

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	,003	,954	1,210	40	,233	6,75000	5,57737	-4,52229	18,02229
	Equal variances not assumed			1,222	37,976	,229	6,75000	5,52427	-4,43353	17,93353

ONEWAY السن BY الالتزام
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet2]

Descriptives

الالتزام التنظيمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
من 22 الى 31	20	80,2000	15,05988	3,36749	73,1518	87,2482	48,00	111,00
من 32 الى 41	18	84,9444	20,74912	4,89062	74,6261	95,2627	50,00	119,00
من 42 الى 51	4	95,5000	16,42153	8,21077	69,3697	121,6303	72,00	109,00
Total	42	83,6905	17,98846	2,77568	78,0849	89,2961	48,00	119,00

ANOVA

الالتزام التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	829,832	2	414,916	1,301	,284
Within Groups	12437,144	39	318,901		
Total	13266,976	41			

ONEWAY الاقضية BY الالتزام
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet2]

Descriptives

الالتزام التنظيمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
من 0 الى 05 سنوات	18	80,3889	16,34963	3,85365	72,2584	88,5194	48,00	111,00
من 05 الى 10 سنوات	18	83,4444	19,65653	4,63309	73,6695	93,2194	50,00	119,00
اكثر من 10 سنوات	6	94,3333	15,98332	6,52516	77,5599	111,1068	72,00	118,00
Total	42	83,6905	17,98846	2,77568	78,0849	89,2961	48,00	119,00

ANOVA

الالتزام التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	876,921	2	438,460	1,380	,264
Within Groups	12390,056	39	317,694		
Total	13266,976	41			

T-TEST GROUPS=الحالة (1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=الالتزام
 /CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

[DataSet2]

Group Statistics

الحالة الاجتماعية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام التنظيمي اعزب	19	78,9474	19,03644	4,36726
متزوج	23	87,6087	16,46412	3,43301

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	,904	,347	-1,581	40	,122	-8,66133	5,47738	-19,73153	2,40887
	Equal variances not assumed			-1,559	35,902	,128	-8,66133	5,55504	-19,92854	2,60588