



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة الموارد البشرية

بمعنوان:

دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة

من إعداد الطلبة: كاهكي عبداللطيف-بلمعدي محمد الأمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13 / 06 / 2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/طواعير عبد الجليل (أستاذ-جامعة ورقلة) رئيسا.

د/ذكار محمد يزيد (أستاذ - جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا.

أ.د /بن شويحة بشير (أستاذ محاضر "أ" - جامعة ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2025/2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة

من إعداد الطلبة: كاهكي عبد اللطيف-بلمعدي محمد الأمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06 /13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/طواعير عبد الجليل (أستاذ-جامعة ورقلة) رئيسا.

د/ذكار محمد يزيد (أستاذ-جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا.

أ.د./بن شويحة بشير (أستاذ محاضر "أ" - جامعة ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2026/2025

إهداء

الى من غرسوا فينا حب العلم والمعرفة الى من كانوا السند والملاذ بعد
الله عز وجل

الى والدينا الاعزاء رمز التضحية والوفاء والى اخوتي أخواتي الذين دعمتمونا بالكلام الطيب والدعاء الجميل
والى أصدقائي الذين شجعوني ووقفوا الى جانبي أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وتقدير

شكر وتقدير

قال تعالى : (ولئن شكرتم لأزيدنكم) صدق الله العظيم

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة
والنافعة نعمة العلم والبصيرة. يشرفني أن نتقدم بالشكر الجزيل
والتقدير إلى كل من كان سندا لنا، و إلى كل من وجهنا وأعاننا
في إتمام هذه الدراسة فأسأل الله أن يجزيهما كل خير. وأشكر
كل من تفضل بالإشراف على عملنا هذا الاستاذ ذكار محمد
يزيد، ثم لا أنسى الشكر الخالص لكل عمال مديرية الخدمات
الجامعية ورقلة .

الملخص

تهدف هذه الدراسة الي قياس دور ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب ، التوظيف، التحفيز، تقييم الاداء) في تحقيق الولاء الوظيفي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري) من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة مديرية الخدمات الجامعية ورقلة، والتعرف على مستوى الولاء الوظيفي لديهم وكشف العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإعداد استبيان يشمل (38) فقرة، حيث وزع على عينة شملت 40 موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي وذلك لجمع المعلومات المعلومات الأولية على عينة الدراسة على ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية (Spss).

وفي اخر الدراسة بينت أنه هناك علاقة طردية موجبة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي وذلك من خلال القيم الموجبة المرتفعة التي تم ملاحظتها خلال عمليات تحليل الاستبيان وذلك يدل على أنه كلما توفرت الممارسات بصورة ايجابية تنعكس على الولاء الوظيفي بالايجاب.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تدريب؛ توظيف؛ تحفيز، تقييم أداء؛ ولاء وظيفي.

Summary :

This study aimed to measure the role of human resource management practices (training, recruitment, motivation, and performance evaluation) in achieving job loyalty in its various dimensions (emotional loyalty, continuity loyalty, and normative loyalty) from the perspective of employees at the University Services Directorate in Ouargla. It also aimed to identify the level of job loyalty among employees and to explore the relationship between human resource management practices and job loyalty. To achieve these objectives, a questionnaire consisting of 38 items was developed and distributed to a sample of 40 employees. A descriptive-analytical approach was used to collect primary data from the study sample. Based on this data, the data was collected, analyzed, and the hypotheses were tested using the SPSS statistical package.

The study concluded that there is a positive correlation between human resource management practices and job loyalty, as evidenced by the high positive values observed during the questionnaire analysis. This indicates that positive practices are reflected in positive job loyalty.

Keywords: Human resources management, training; recruitment; motivation; performance evaluation; job loyalty,

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأبعادها
8	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
9	المبحث الثاني : ماهية الولاء الوظيفي
9	المطلب الأول: مفهوم الولاء الوظيفي وأبعاده
10	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وأهميته
12	المطلب الثالث : اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي
15	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
15	المطلب الأول : الدراسات باللغة الاجنبية
16	المطلب الثاني :الدراسات باللغة العربية
18	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل الأول
22	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لادارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي
23	تمهيد
24	المبحث الأول : منهجية وادوات الدراسة
29	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
48	خلاصة الفصل الثاني
49	خاتمة
52	المراجع والمصادر
54	الملاحق
58	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مقارنة بين الولاء الوظيفي والولاء التنظيمي	1-1
14	مقارنة بين الولاء الوظيفي والارتباط الوظيفي	2-1
18	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	3-1
25	توزيع الاستمارات على عينة الدراسة	1-2
27	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	2-2
28	نتائج معامل ألفا كرونباخ ادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي	3-2
28	معامل الارتباط بيرسون	4-2
39	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5-2
40	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	6-2
41	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	7-2
43	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المنصب	8-2
44	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الأول التخطيط	9-2
45	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثاني الاستقطاب	10-2
46	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثالث التدريب	11-2
47	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الرابع التقييم	12-2
48	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الخامس الاجور والحوافز	13-2
48	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الاول الارتباط	14-2
48	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثاني الاهداف	15-2
49	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثالث العلاقة بين الادارة والزملاء	16-2
50	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الرابع بيئة العمل والتطور المهني	17-2
50	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول والمحور الثاني	18-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	1
17	دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء	2
30	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3
31	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	4
32	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	5
33	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب	6

قائمة الملاحق

	عنوان الملحق	رقم الملحق
55	استئلة الاستبيان	1
58	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	2
59	مخرجات التحليل الاحصائي برنامج SPSS	3

مقدمة

أ. توطئة:

إدارة الموارد البشرية من الوظائف الإدارية الحديثة التي تحظى بأهمية متزايدة داخل المؤسسات، نظراً لاهتمامها بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد شهد هذا المجال تطوراً ملحوظاً في مفاهيمه وممارساته نتيجة التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، مما أدى إلى توسيع مهامه لتشمل تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، وتدريب العاملين، وتقييم أدائهم، بما يساهم في تحسين كفاءتهم ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

ومع اشتداد المنافسة بين المؤسسات، أصبح الاهتمام بالموارد البشرية ضرورة استراتيجية للحفاظ على المورد البشري والرفع من دافعيته. ومن هذا المنطلق، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطبيق مجموعة من الممارسات الفعالة التي من شأنها تعزيز ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة، من خلال بناء علاقات إيجابية معهم وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم استقرارهم وتزيد من التزامهم تجاه المنظمة.

طرح الإشكالية:

تعتبر إشكالية الولاء التنظيمي من أهم القضايا التي تواجه المؤسسات الحديثة، حيث لم يعد رأس المال المادي هو العنصر الحاسم، بل القدرة على الحفاظ على الفرد وضمان ارتباطه العاطفي والمهني بالمؤسسة من أجل تعزيز استقراره وضمان بقاءه لديها ولذلك وجب على إدارة الموارد البشرية تبني سياسات وبرامج تهدف لذلك. وعليه سنحاول معرفة بالبحث عن اجابة للتساؤل التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة ؟

يتفرع عن إشكالية الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة حسب العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة ؟
- ما مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الولاء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

ب. الفرضيات:

بناءً على ما تم عرضه سابقاً لمشكلة البحث المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الولاء الوظيفي، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

- 1 يوجد مستوى مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة حسب العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.
- 2 يوجد مستوى مرتفع من الولاء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.
- 3 توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ت-مبررات اختيار البحث:

تتجسد مبررات اختيار هذا البحث في مجموعة من النقاط التالية:

- ارتباط الموضوع بتخصص إدارة الأعمال.
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمواضيع إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي.
- إبراز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها المحوري في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين، وهو ما يمثل تحديًا استراتيجيًا للمؤسسات الحديثة.

ث-أهداف البحث:

- تهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي وذلك من خلال معرفة مختلف المهام التي تمارسها إدارة الموارد البشرية (التوظيف - التدريب - التحفيز - تقييم الاداء) ومعرفة مدى مساهمتها في تعزيز الولاء الوظيفي (الولاء العاطفي-الولاء الاستمراري_الولاء المعياري). كما نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:
- ✓ التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.
 - ✓ تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين.
 - ✓ تقديم توصيات ومقترحات تساعد على تعزيز الولاء الوظيفي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة

ح-أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين، باعتبارهما من الموضوعات المهمة في نجاح المؤسسات واستمرارها. كما تسعى إلى إبراز أثر ممارسات التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء في تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة. وتكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها أجريت على مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية ورقلة، مما قد يساعد في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

خ- حدود البحث:

كان نطاق الدراسة على النحو التالي:

— **الحدود البشرية:** تمت الدراسة على تمثيل في جميع العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة (عينة عشوائية)

— **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مديرية الخدمات الجامعية بولاية ورقلة

— **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة هذه خلال شهر جوان وهي الفترة التي تم فيها توزيع الاستبيانات لرصد آراء الموظفين.

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم لإدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تعزيز الولاء الوظيفي.

ذ - مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي ؛

- مذكرات الماجستير والدكتوراه؛

- مواقع الانترنت؛

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة،

ر - صعوبات البحث:

من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا:

- عدم التعاون التام لبعض الموظفين نظرا لكثرة الاعمال مما أدى الى عدم التعمق في اجاباتهم؛

- ضيق الوقت المخصص للدراسة الميدانية مما حد من التعمق في المعلومات وتحليلها بالشكل المطلوب؛

- إشكالية تأخر انطلاق فترة التريص بسبب عراقيل ادارية.

ز. هيكل الدراسة

ز- هيكل البحث: تناولنا في هذه الدراسة فصلين أساسيين أحدهما نظري والآخر تطبيقي

الفصل الأول: نظرا لأهمية الجانب النظري في كل دراسة، قمت بتخصيصه لدراسة الجانب النظري وقد قسمته الى مبحثين أساسيين هما:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية، والذي سنحدد مفهوم ابعاد التوظيف التدريب التحفيز وتقييم الاداء؛

- **المبحث الثاني:** الإطار النظري للولاء التنظيمي، والذي سنحدد مفهوم الولاء التنظيمي وابعاده؛

- وأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي.

- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة

الفصل الثاني: بعد دراسة الجانب النظري وتحديد المفاهيم، يتوجب علينا إسقاطه على المؤسسة محل الدراسة للتعرف على

مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في ولاء العاملين فيها، وقد قسمته الى مبحثين أساسيين هما:

- **المبحث الأول:** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل بيانات الدراسة

- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات

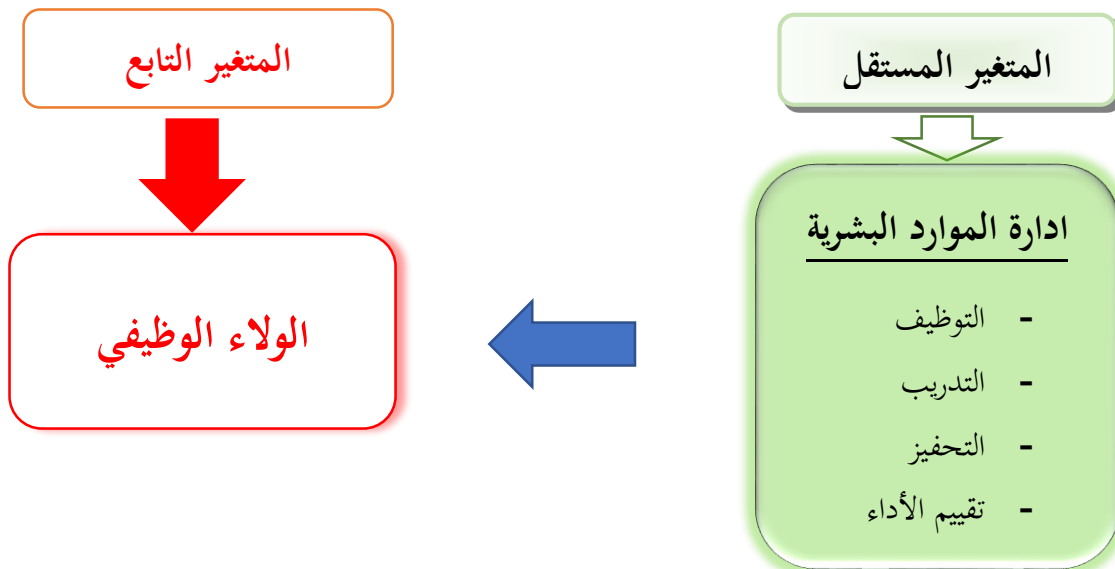
هـ- نموذج الدراسة:

تناولت هاته الدراسة موضوع دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي وذلك من خلال دراسته نظريا وميدانيا في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

المتغير المستقل: ادارة الموارد البشرية

المتغير التابع: الولاء الوظيفي

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

تمهيد

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الحيوية داخل أي مؤسسة حديثة، حيث لم يعد دورها يقتصر على التوظيف وشؤون العاملين فقط، بل أصبحت تمثل عنصرًا استراتيجيًا يسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالتغير والتنافسية العالية. فالمورد البشري اليوم يُعتبر رأس المال الحقيقي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحسين أدائها ورفع كفاءتها الإنتاجية، وهو ما جعل الاهتمام بإدارته وتطويره ضرورة ملحة لا يمكن تجاهلها.

يُعتبر الولاء الوظيفي من المفاهيم السلوكية المهمة التي تعكس مدى ارتباط الموظف بمؤسسته واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها. إذ يرتبط هذا المفهوم بعدة عوامل نفسية وتنظيمية ومادية تؤثر في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، مثل التدريب، التوظيف، ونظام التحفيز، ونمط التقييم. كما أن ارتفاع مستوى الولاء الوظيفي ينعكس إيجابًا على استقرار المؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: ماهية الولاء الوظيفي
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تُعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، إذ تمثل الإطار التنظيمي الذي يُعنى بإدارة العنصر البشري منذ استقطابه وتوظيفه، مروراً بتدريبه، وصولاً إلى تحفيزه والمحافظة عليه داخل المؤسسة. ومع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت الموارد البشرية تمثل محوراً استراتيجياً في نجاح المؤسسات، بدلاً من كونها مجرد وظيفة إدارية تقليدية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأبعاده

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت التعاريف حول إدارة الموارد البشرية وكلها تنصب في مفهوم واحد وهو ما سنلمسه من خلال التعاريف التالية:

التعريف الأول: " تعرف إدارة الموارد الأفراد بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق باختيار وتعيين احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة " ¹.

التعريف الثاني: "هي إدارة متخصصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة واختيارها وتهئته المناخ الملائم الذي يدفع الأفراد إلى بذل مجهود أكثر." ²

التعريف الثالث: " هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعماله لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار الضمان نجاحهم ونجاحها." ³

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن منظومة شاملة لجميع الممارسات المتعلقة بالعنصر البشري من توظيف؛ تدريب؛ تقييم؛ تحفيز تهئية مناخ العمل التي تنعكس ايجابا على أداء العنصر البشري.

الفرع الثاني: أبعاد إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية أبعاد أو مجالات تشملها وتهتم بها تحدد سابقا وتخص المورد البشري على وجه الخصوص وتتمثل في:

التوظيف : يمثل التوظيف أداة جوهرية في إدارة الموارد البشرية حيث يعرف على أنه البحث على أنسب الأشخاص لشغل وظائف معينة عن طريق الاستقطاب والاختيار والتعيين، ويعرف أيضا أنه عملية تضمن المنظمة من خلاله أن لديها دائما العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غربية للنشر، الأردن، 2009، ص 17

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 22

³ جمال الدين محمد المرتشي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2007، ص 16-17

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

التحفيز : هو عبارة عن دافع يمنح للموظف نظير مجهودات مبذولة وقد تكون مادية أو معنوية ويكون لها أثر ايجابي .فالتحفيز يهتم بالجانب النفسي للمورد البشري كونها تشجعهم وتدفعهم للقيام بأعمال لتحقيق أهداف المنظمة.

التدريب : يعتبر التدريب من أهم مقومات تطوير المورد البشري حيث عرف على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات الافراد وإكسابهم مهارات جديدة وخلق الفرص المناسبة للتغيير من السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم العملية.¹

تقييم الأداء: هو عملية تحليل وتقييم أداء الموظفين وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم سواء في مناصبهم الحالية أو عند منحهم لمناصب أعلى من أجل التأكد من كفاءتهم وقدراتهم في المستقبل.²

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

تختلف أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى كل حسب هدفه وتكمن هذه الأهداف والأهمية فيما يلي:

الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة والعمل على تطوير الأفراد من اجل تكيفهم مع كل الأوضاع الجديدة التي تسود المنظمات وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف وهي:³

- 1- التعرف على حاجات ورغبات الأفراد والعمل على إشباعهم مما يولد لديهم حافز.
- 2- معرفة احتياجات الأفراد ورغباتهم قبل التخطيط لإدخال التغيرات في المؤسسة..
- 3- تقدير وتبدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب وضع نظام الحوافز وتقييم كفاءة الأفراد حتى يتحقق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.
- 4- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية.
- 5- اختيار وتعيين أكفئ الموارد البشرية المتاحة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في:

- 1- **التدريب:** حيث تساعد الإدارة الحسنة للموارد البشرية في وضع برامج تسمح بأن يتعدى الفرد المرحلة التي يعمل فيها تحت المراقبة، ليلعب بذلك المرحلة التي لا يحتاج فيها إلى مسؤول أو مشرف.

¹ الهزام محمد , عيسوي فاطمة, الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي , مجلة اقتصاد المال والاعمال ,جامعة طاهري بشير بشار, الجزائر 2021 المجلد 5 العدد 3 ص 334 بتصرف.

² علا ميمي , شبلي سويطي , نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني, مجلة معهد العلوم الاقتصادية, فلسطين, 2019المجلد 22 العدد 01 ص 261 بتصرف.

³ أحمد ماهر عطيش، إدارة الموارد البشرية، مطبعة 3، دار الغريب للطباعة، الكويت، 2012، ص 23 بتصرف.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

- 2- رفع الروح المعنوية (تحفيز معنوي): يجب على العامل أن يكون ذا اهتمام من طرف ادارته وتحفيزه دائما لأنه بقدر ما تكون درجة وعيه بهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالولاء والأهمية.
- 3- زيادة الاستقرار: يقصد بالاستقرار قدرة المؤسسة على الالتزام ببقاء الأفراد مهنيين والاستمرار في ممارسة نشاطهم اما عن طريق التحفيزات أو توفير فرص التدريب و التقييم الادائي.
- 4- كذلك وضع الفرد المناسب في المكان المناسب: وتتم اما عن طريق التوظيف باختيار أحسن الكفاءات أو عن طريق تقييم الأداء ومعرفة الأنسب.

المبحث الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

يُعد الولاء الوظيفي من المفاهيم السلوكية المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مدى ارتباط الموظف بمؤسسته واستعداده للبقاء فيها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها. ولا يقتصر الولاء الوظيفي على مجرد الاستمرارية في العمل، بل يتعدى ذلك ليشمل الشعور بالانتماء والالتزام النفسي والمعنوي تجاه المؤسسة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على سلوك الأفراد وأدائهم داخل بيئة العمل.

المطلب الأول: مفهوم الولاء الوظيفي وابعاده

الولاء الوظيفي هو شعور داخلي يشعر به الموظف اتجاه مؤسسته يتمثل في اخلاصه وصدقه . ومن الناحية الإدارية، يتمثل في استمرار الفرد في العمل داخل المؤسسة لفترة طويلة، مع أداء مهامه بروح عالية من الحماس والالتزام، بهدف تحقيق أهدافها وترسيخ مبادئها.¹

الفرع الأول: مفهوم الولاء الوظيفي

يعرف الولاء الوظيفي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته الأكيدة في بذل أقصى جهد ممكن لصالحها، مع نية قوية للاستمرار في عضويتها. وهو مفهوم يتسم بالشمولية، حيث لا يقوم على مجرد تبادل المنفعة (الأجر مقابل العمل)، بل على الاقتناع الداخلي بغايات التنظيم. وللولاء الوظيفي عدة تعاريف نذكر ما يلي:

يعرف الولاء الوظيفي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طبقا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم،

¹ موساوي مريم، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2017، ص 82 بتصرف.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه.¹

وكما عرف الولاء الوظيفي بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون المواليون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل. أي إن الولاء التنظيمي هنا يركز على ثلاث مرتكزات رئيسية هي: الاحساس بالانتماء، والمساهمة الفعالة، والإخلاص.²

وعرف أيضا أنه مدى ارتباط العامل بالمركب الذي يعمل فيه وإخلاصه في العمل ورغبته الكبيرة في الاستمرار بالعمل فيه برغم كل الظروف، وشعوره بالانتماء له، والتضحية من أجله وافتخاره بأنه عضو فيه، ويقاس بالدرجة الكلية التي سيحصل عليها المبحوث في مقياس الولاء الوظيفي.

يعبر الولاء الوظيفي عن مدى ارتباط الموظف بهوية مؤسسته، وشعوره بأنه جزء منها، وهو ما يجعله أكثر تمسكاً بها وأقل ميلاً لتركها. كما أن ترسيخ هذا الولاء يتطلب تضافر جهود الإدارة والعاملين، من خلال تطبيق سياسات عادلة ومحفزة، وخلق بيئة عمل إيجابية تساعد على تعزيز الانتماء والاستقرار داخل المنظمة.³

كما يُعرف الولاء الوظيفي بأنه الشعور الإيجابي الذي يتكون لدى الموظف تجاه منظمته، ويظهر من خلال التزامه بقيمها وأهدافها وارتباطه المستمر بها واعتزازه بالانتماء إليها. ومن المنظور السلوكي، يُفهم على أنه اندماج الفرد في قيم وأهداف المؤسسة واستعداده للعمل من أجل دعمها وتحقيق نجاحها.⁴

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن: الولاء الوظيفي على أنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، يتجسد في ثلاثة مرتكزات: الإحساس بالانتماء، المساهمة الفعالة، والإخلاص التام. "و هو شعور أو إحساس داخلي يتولد لدى الفرد نتيجة عدة عوامل تجعله مخلصاً لمؤسسته في جميع الظروف.

الفرع الثاني: ابعاد الولاء الوظيفي

تشكل بنية الولاء الوظيفي من مجموعة من الأبعاد المتداخلة التي تعكس عمق العلاقة بين الموظف ومنظمته، ويمكن تفصيلها كما يلي:⁵

¹ سعد الدوسري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2009م ، ص 78.

² سعيد عايض محمد القحطاني وياسر حسن سالم المعمري، تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 01، سنة 2019، ص 203.

³ شافية بن حفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 17، 2014، ص 253.

⁴ موساوي مريم، مرجع سابق، ص 85.

⁵ موساوي مريم، مرجع سابق، ص 86 بتصرف.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

الولاء الاستمراري: هو ذلك النوع من الولاء الذي يجعل الفرد مستمراً في العمل داخل المنظمة لفترة طويلة، حيث يبقى مرتبطاً بها مهما توفرت له بدائل أو إغراءات خارجية. ويهدف هذا الموظف غالباً إلى الاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية، مع الاستمرار في العمل حتى التقاعد، وهو ما يعكس ارتباطاً قائماً على المصلحة والاستمرارية .

الولاء المعياري: يعبر عن شعور الموظف بالواجب والمسؤولية تجاه المنظمة، حيث يعتقد أن تركه للعمل قد يؤثر سلباً على سيرها أو يقلل من فعاليتها التنظيمية. وبالتالي فإن هذا النوع من الولاء يقوم على القيم والمعايير الأخلاقية والالتزام الداخلي تجاه المؤسسة .

الولاء العاطفي: هو ولاء قائم على المشاعر والانتماء الوجداني، حيث يشعر الموظف بحب قوي تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويدافع عن أهدافها ويسعى إلى استمرارها، حتى ولو كان ذلك على حساب بعض مصالحه الشخصية .

الارتباط بالمؤسسة (الهوية والانتماء): يمثل هذا البعد الجانب العاطفي والوجداني، حيث يتماهى الموظف مع قيم المؤسسة وتاريخها. لا يعود الموظف يرى نفسه مجرد "أجير"، بل عضواً حيوياً في كيان يفخر بالانتماء إليه. هذا الارتباط يخلق حصانة ذاتية لدى الموظف ضد الإغراءات الخارجية، ويجعل من استمرارية المؤسسة ونجاحها جزءاً من نجاحه الشخصي

الالتزام بأهداف المؤسسة (التوجه نحو الإنجاز): يتجاوز الولاء هنا مجرد الشعور الجميل ليتحول إلى "سلوك إنجازي". فالموظف الموالي يتبنى أهداف المؤسسة (سواء كانت إنتاجية، خدمية، أو استراتيجية) ويسعى لتحقيقها بإخلاص. ويتجلى هذا البعد في "بذل الجهد الإضافي" دون انتظار رقابة مباشرة، والحرص على كفاءة الأداء لضمان ريادة المؤسسة.

العلاقة مع الإدارة والزملاء (البعد الاجتماعي): تعتبر شبكة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل هي "المادة اللاصقة" للولاء. فالعلاقة القائمة على الثقة والتقدير مع الإدارة، وروح الفريق والتعاون مع الزملاء، تخلق بيئة اجتماعية مشبعة. عندما يشعر الموظف بأنه محاط ببيئة داعمة تحترم إنسانيته، يزداد تمسكه بالبقاء في هذا الوسط الذي يوفر له الأمان النفسي والاجتماعي.

بيئة العمل والتطور المهني (البعد التحفيزي والاستراتيجي): يرتبط الولاء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بمدى استثمار المؤسسة في "رأس مالها البشري". فتوفر بيئة عمل مادية ومعنوية محفزة، إلى جانب وجود مسارات واضحة للتطور المهني (تدريب، ترقية، إثراء وظيفي)، يعطي رسالة للموظف بأن المؤسسة تهتم بمستقبله كما يهتم هو بحاضرها. هذا البعد يحول الولاء من حالة ساكنة إلى حالة ديناميكية متطورة، حيث يرى الموظف أن بقاءه في المؤسسة هو الضمانة الأكيدة لنموه المهني المستمر

الفرع الثالث : خصائص الولاء الوظيفي

من خصائص الولاء الوظيفي ما يلي :

- 1- عبارة عن حالة نفسية تبين العلاقة بين العامل والمنظمة التي يعمل فيها.
- 2- درجة الولاء الوظيفي تؤثر في قرارات العاملين فيما يخص بقائهم في المنظمة أو تركها.
- 3- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.¹

¹ المقبض منير، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي، مذكرة ماستر منشورة، جامعة غرداية، سنة 2017، ص 21

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

- 4- أنه يفتقد الخاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء الوظيفي قد يتغير حسب درجة التغير والتأثير في العوامل الأخرى.
- 5- يستغرق الولاء الوظيفي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للعامل، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة التأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- 6- الولاء الوظيفي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر من أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.¹
- كما يشير كل من (سرمد حمزة الشمري، محسن عروق الوائلي وبشير اسماعيل الحياي) إلى أن الولاء الوظيفي يمتاز بعدد من الخصائص تتمثل بما يلي:
- إن الولاء الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء الوظيفي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- لن يصل الولاء الوظيفي إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، فضلاً عن كونها تؤثر في بعضها البعض.²

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي وأهميته

يُعتبر الولاء الوظيفي من السلوكيات التنظيمية المهمة التي لا تنشأ بشكل عفوي، وإنما تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة ببيئة العمل وطبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. فدرجة الولاء لدى الموظف تتحدد من خلال عدة عناصر، منها ما يتعلق بالجانب الإداري مثل نظام التحفيز، ومنها ما يرتبط بالجانب النفسي كالشعور بالانتماء.³

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي

يتأثر الولاء الوظيفي داخل أي مؤسسة بعدة مظاهر وسلوكيات تعكس مدى ارتباط الموظف بعمله ودرجة انتمائه لمنظمته، حيث يمكن من خلال هذه السلوكيات التعرف على مستوى الولاء لدى العاملين، ومدى استعدادهم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن أهم هذه العوامل ما يلي:⁴

1- جودة الأداء: يُعد حرص الموظف على أداء مهامه بإتقان وجودة عالية من أبرز مؤشرات الولاء الوظيفي، حيث يظهر ذلك من خلال اهتمامه بإنجاز الأعمال المطلوبة منه على أفضل وجه. كما يتطلب ذلك متابعة مستمرة من المسؤولين لتقييم مستوى

¹ العزاوي عبد الله، عباس جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 427

² سرمد حمزة الشمري وآخرون، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثاني، العدد 39، السنة 2017، ص 174

³ روبنز، ستيفن ب.، وجادج، تيموثي أ.، السلوك التنظيمي، الطبعة السابعة عشرة، دار بيرسون للنشر، 2017، ص: 112-115.

⁴ أبو النصر مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة، الطبعة الأولى، القاهرة، إجمال للنشر والتوزيع، 2010، ص 28 بتصرف.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

الأداء، والكشف عن أسباب أي تراجع فيه لذلك، فإن معالجة هذه المشكلات وتحسين ظروف العمل يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الولاء.

2-الشعور بالانتماء والاعتزاز بالمؤسسة: كلما زاد إحساس الموظف بالانتماء لجهة عمله، زاد مستوى ولائه لها. ويتجلى ذلك في اعتزازه بالعمل داخل المؤسسة، وحرصه على إبراز الجوانب الإيجابية فيها، في حين يتجنب التركيز على الجوانب السلبية أو التقليل من شأنها. هذا الشعور بالانتماء يعزز العلاقة النفسية بين الموظف ومنظمته ويزيد من استقراره الوظيفي¹.

4-المشاركة في التدريب: يُعتبر انخراط الموظف في تقديم الاقتراحات والأفكار تدريبية دليلاً واضحاً على الولاء الوظيفي، حيث يسعى الموظف الملتزم إلى تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسة. في المقابل، فإن ضعف الولاء يؤدي إلى غياب المبادرة وقلة الاهتمام بالتدريب والتحسين، وقد يتحول الموظف إلى عنصر سلبي يعيق تقدم المنظمة بدلاً من المساهمة في تحسينها.

الفرع الثاني: أهمية الولاء الوظيفي

يُعد الولاء الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية التي تُستخدم لقياس درجة التوافق بين الموظفين والمنظمة، فكلما ارتفع مستوى الولاء لدى العاملين، زادت لديهم الرغبة في بذل الجهد، ودعم قيم المؤسسة، والاستمرار في العمل بها لفترة أطول. وبذلك تستطيع المنظمة أداء وظائفها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر. كما تسعى المؤسسات إلى تعزيز هذا الولاء لدى موظفيها، نظراً لأهميته في مواجهة التحديات التي قد تؤثر على مواردها البشرية والمادية، من خلال تقوية العلاقة بينها وبين العاملين، وتنمية السلوك الإيجابي لديهم، وتحفيزهم على الاندماج في أهداف المنظمة والمشاركة الفعالة في أنشطتها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي².

وتبرز أهمية الولاء الوظيفي في عدة جوانب، أهمها ما يلي³:

- ✓ يُعد العامل البشري مورداً أساسياً في المنظمة، وعندما يكون راضياً ومخلصاً لعمله، يساهم ذلك في بناء قيم إيجابية تعزز ولاءه للمؤسسة وتحقق مستويات أعلى من الولاء الوظيفي .
- ✓ يُعد وسيلة مهمة لربط الموظفين بالمنظمة، خاصة في الحالات التي لا تستطيع فيها المؤسسة تقديم حوافز مادية كبيرة، حيث يعتمد على الجانب المعنوي والانتماء .
- ✓ يُعتبر مؤشراً مهماً لفاعلية المنظمة، إذ يساهم في بناء علاقات إنسانية قوية داخل بيئة العمل، ويعزز الروح المعنوية للعاملين، مما يدفعهم إلى العمل بروح التعاون والحماس لتحقيق أهداف المنظمة⁴ .

¹ الشريف محمد شريط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2009، ص 28.

² العمري هاني عبد الرحمن، التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 33.

³ شوقي محمد الصباغ، العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيره على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة آفاق جديدة، المجلد 21، العدد 3، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، ص 331.

⁴ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 126.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

وبذلك، يتضح أن الولاء الوظيفي يمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمات واستقرارها، لما له من تأثير مباشر على المورد البشري ومستوى أدائهم داخل بيئة العمل.

الفرع الثالث : المقارنات الجوهرية

1 الولاء الوظيفي مقابل الولاء التنظيمي

غالباً ما يتم تداول هذين المصطلحين كمترادفين في الأدبيات الإدارية، إلا أن التحليل الدقيق يكشف عن فروق دقيقة في النطاق والتركيز:

جدول رقم (1.1) مقارنة بين الولاء الوظيفي والولاء التنظيمي

وجه المقارنة	الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)	الولاء الوظيفي (Job Loyalty)
نطاق التركيز	يركز على المؤسسة ككيان شامل، بما في ذلك قيمها، تاريخها، ووجودها القانوني.	يركز بشكل أكبر على الوظيفة والمهام والمسار المهني للفرد داخل المؤسسة.
الارتباط	الموظف الموالي تنظيمياً يخلص للمنظمة ككل، وقد يقبل الانتقال بين وظائف مختلفة داخلها للبقاء فيها.	الموظف الموالي وظيفياً يخلص لمهنته ودوره الوظيفي ويحرص على التميز فيه.
المحرك الأساسي	الفخر بالانتماء للمؤسسة، التوافق مع قيمها الكبرى، والشعور بالهوية المؤسسية.	الرضا عن طبيعة العمل، الاستقلالية، والنمو المهني في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الطالبة

ومنه فإن الولاء الوظيفي هو جزء لا يتجزأ من الولاء التنظيمي؛ فالولاء للوظيفة هو المدخل الطبيعي لبناء ولاء أعمق للمنظمة ككل.

2 الولاء الوظيفي مقابل الارتباط الوظيفي

يمثل الارتباط الوظيفي حالة أكثر ديناميكية وحيوية من الولاء، ويمكن توضيح الفرق بينهما كما يلي:

جدول رقم (2.1) مقارنة بين الولاء الوظيفي والارتباط الوظيفي

وجه المقارنة	الارتباط الوظيفي (Employee Engagement)	الولاء الوظيفي (Job Loyalty)
الطبيعة	حالة ذهنية ونفسية تركز على الحماس، الطاقة، والاندماج في العمل.	اتجاه ذهني طويل الأمد يركز على الالتزام والبقاء.
المؤشر	يُقاس بمدى "بذل الجهد التطوعي (Discretionary Effort) والإبداع في الأداء.	يُقاس بمدى رغبة الموظف في الاستمرار وعدم ترك العمل.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

وجه المقارنة	الارتباط الوظيفي (Employee Engagement)	الولاء الوظيفي (Job Loyalty)
الاستدامة	الموظف المرتبط هو بالضرورة موالٍ، لأنه يستثمر طاقته العاطفية والذهنية في نجاح المؤسسة.	قد يكون الموظف موالياً (باقياً في عمله) ولكنه غير مرتبط (يعمل بحد أدنى من الجهد).

المصدر: من إعداد الطالبة

ومنه بينما يضمن الولاء الاستقرار) بقاء الموظف(، يضمن الارتباط الإنتاجية والتميز أي جودة عمل الموظف.

المطلب الثالث: أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي

يُعتبر هذا المطلب من أهم محاور إدارة الموارد البشرية، كونه يسلط الضوء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بمستوى الولاء الوظيفي لديهم. فكل من التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء لا يُنظر إليها كمجرد إجراءات إدارية، بل كعوامل استراتيجية تسهم في بناء علاقة قوية ومستقرة بين الموظف ومنظمته.

1- أثر التوظيف

يلعب التوظيف دوراً محورياً في تشكيل مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث إن الاختيار السليم للموظف منذ البداية يساعد على بناء علاقة إيجابية ومستقرة بينه وبين المؤسسة. فعندما يتم تعيين الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، يشعر بالراحة النفسية والتوافق مع بيئة العمل، مما يعزز لديه الإحساس بالانتماء والالتزام.

كما أن وضوح إجراءات التوظيف وعدالتها يخلق ثقة لدى الموظف تجاه المؤسسة، وهو ما يشكل قاعدة قوية لبناء الولاء التنظيمي على المدى الطويل. في المقابل، فإن سوء الاختيار أو عدم ملاءمة الموظف للوظيفة يؤدي إلى ضعف الاندماج، وانخفاض الرضا الوظيفي، وبالتالي تراجع مستوى الولاء وزيادة احتمالية ترك العمل¹.

2- أثر التدريب

يُعتبر التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم داخل المؤسسة، حيث يُسهم بشكل مباشر في رفع كفاءتهم المهنية وتعزيز اندماجهم في بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الولاء الوظيفي لديهم.

- تحسين كفاءة وأداء العاملين في أداء مهامهم .

¹ - رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 2020، ص 4 بتصرف.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

- تنمية مهارات الموظفين ومساعدتهم على التكيف مع التغيرات .
- رفع مستوى الولاء الوظيفي من خلال الإحساس بالتطور المهني .
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى .

إن التدريب يجعل الموظف يحس بشعور أنه يعتبر جزء مهم للمؤسسة وأنها تسعى لتطويره ورفع كفاءته، مما يولد لديه إحساساً بالقيمة والانتماء. كما أن اكتساب مهارات جديدة وتحسين الأداء يزيد من ثقة الموظف بنفسه وارتباطه بمؤسسته. بالإضافة إلى ذلك، فإن فرص التدريب المستمرة تقلل من رغبة الموظف في البحث عن عمل بديل¹.

3- أثر التحفيز

يساهم التحفيز في تعزيز الولاء الوظيفي من خلال شعور الموظف بأن جهوده محل تقدير وعدالة، مما يزيد من ارتباطه بالمؤسسة ورغبته في الاستمرار فيها. كما أن التحفيز العادل يخلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والاحترام، في حين أن ضعف التحفيز أو عدم عدالته يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وتراجع مستوى الولاء وارتفاع نية ترك العمل.

4- أثر تقييم الأداء

يُعدّ تقييم الأداء من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لرفع وتعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين. فالتقييم العادل للأداء يساهم في خلق شعور بالإنصاف والشفافية داخل المؤسسة، حيث يدرك الموظف أن جهده وإنجازه محل تقدير موضوعي، مما ينعكس إيجاباً على سلوكه المهني واستعداده لبذل مزيد من الجهد. وهو ما يؤدي في النهاية إلى ترسيخ العلاقة بين الموظف والمؤسسة².

يمكن إبراز أهم أدوار تقييم الأداء في تعزيز الولاء من خلال النقاط التالية³:

- تحقيق التحفيز المعنوي من خلال تقييم موضوعي لأداء العاملين دون تحيز؛
- تحفيز الموظفين على تحسين الأداء عبر ربط النتائج الجيدة بالمكافآت؛
- رفع الروح المعنوية من خلال الاعتراف بجهود العاملين وتقدير إنجازاتهم؛
- تعزيز الانتماء المؤسسي نتيجة شعور الموظف بأنه عنصر مهم داخل المنظمة؛
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي لأن الموظف يصبح أكثر ارتباطاً بالمؤسسة؛
- تحسين جودة الأداء العام عبر تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص: 188 بتصرف.

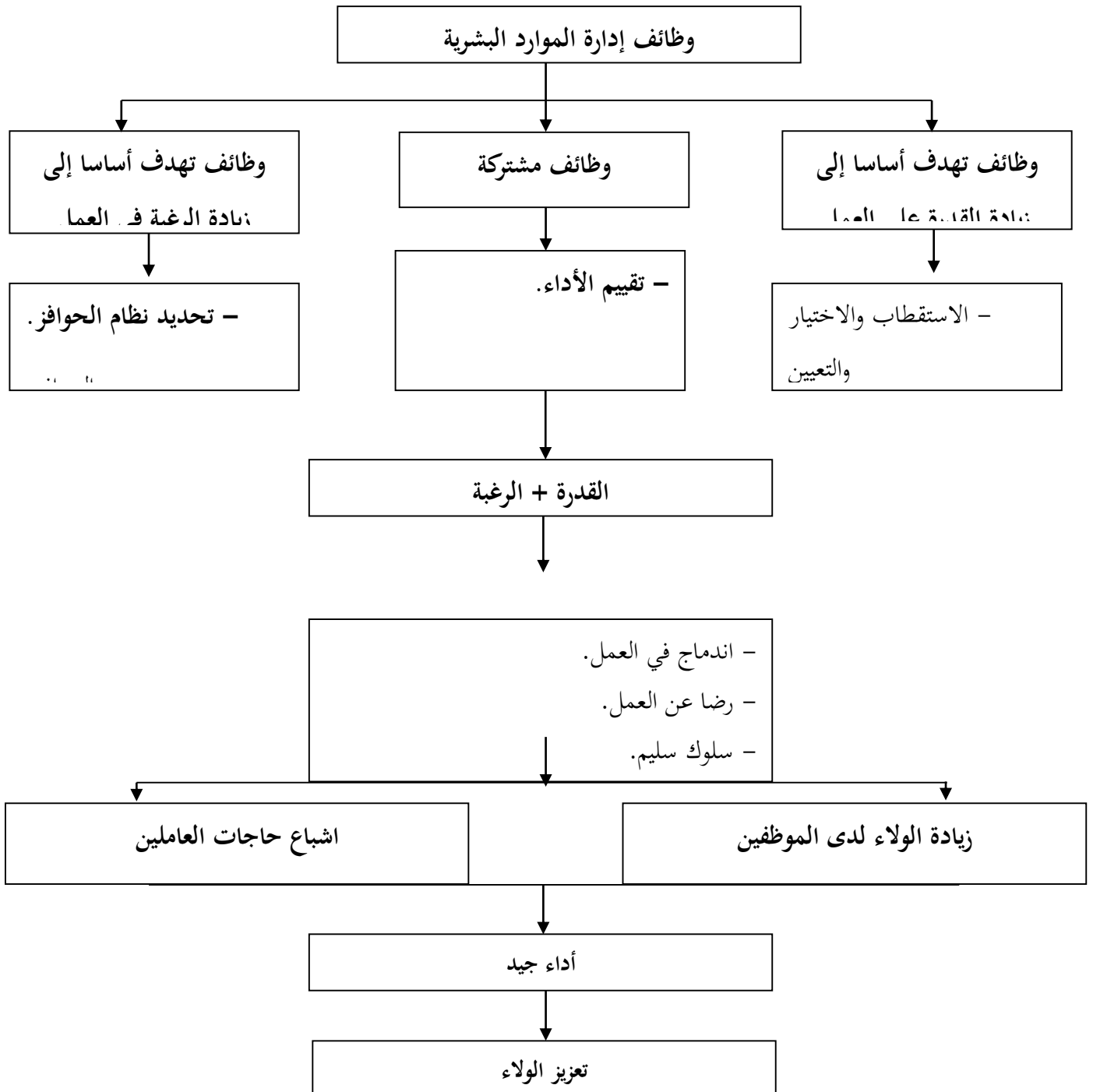
² خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2 الأردن دار وائل للنشر، 2005، ص 204.

³ خالد عبد الرحيم الهيني، مرجع سابق.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

كما يمكن تدعيم ما سبق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1-2): دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي



من خلال الشكل يتضح لنا أنه يمكن تحسين الإنتاجية من خلال إدارة الموارد البشرية بقيام هاته الأخيرة بمجموعة من الوظائف والتي يمكن تصنيفها حسب الشكل السابق إلى ما يلي:

وظائف تهدف إلى زيادة القدرة على العمل: ونعني بها مجموعة من الوظائف التي تساعد الفرد على أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان وهذه الوظائف هي:

- التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين).
- التدريب.

وظائف تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل: ونعني بها مجموعة من الوظائف التي تتعلق بزيادة دعم وتحفيز. هي:

- الحوافز.

وظائف مشتركة: هذه الوظائف ستسعى إلى تحقيق هذه في المقدرة والرغبة معا وتشمل الوظائف التالية:

- تقييم الأداء.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المبحث جمع وتحليل ما هو متاح من دراسات سابقة متعلقة بموضوع الدراسة في حدود ما هو متوفر لنا من دراسات سواء باللغة العربية او لغة اجنبية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة الاجنبية

1- دراسة (Choudhary, 2013 & Lamba) - دراسة أجنبية (الهند)

بعنوان: "Impact of HRM practices on organizational commitment of employees"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبخاصة التدريب والتعويضات، والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات. واعتمدت على دراسة استقصائية ميدانية شملت عينة من المهنيين العاملين في شركات البرمجيات الكبرى.

¹ الرويلي عماد صفوك جلود، دور نظم المعلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، 2015، ص 86 بتصرف.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

وأظهرت النتائج أن التدريب المستمر يُعد من أكثر الممارسات تأثيراً في تعزيز الولاء التنظيمي، لاسيما الولاء المعياري، حيث يشعر الموظفون بالتزام أخلاقي تجاه المؤسسة نتيجة ما توفره لهم من فرص للتطوير وتنمية المهارات.

2-دراسة (Heru, 2020 & Dwi) - دراسة أجنبية (إندونيسيا)

العنوان: "The Effect of Human Resource Management Practices on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a Mediator" (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ولاء الموظفين مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط).

هدفت الدراسة إلى استقصاء كيفية إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الولاء التنظيمي من خلال تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين. واعتمد الباحثان على المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل بيانات استبيانات إلكترونية تم جمعها من عينة مكونة من 150 موظفاً في قطاع الخدمات التقنية. وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يمثل متغيراً وسيطاً أساسياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي، حيث لا يتحقق الولاء بشكل مباشر إلا من خلال شعور العاملين بالرضا عن بيئة العمل. كما بينت الدراسة أن الأمان الوظيفي يُعد من أكثر الممارسات تأثيراً في تعزيز الولاء التنظيمي، خاصة في فترات الأزمات وعدم الاستقرار.

3-دراسة: Thitinant Wareewanich and Luo Danxia بعنوان: The impact of organizational justice on employee loyalty (The mediating roles of hygiene and motivators)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى تأثير العدالة التنظيمية على ولاء الموظفين مع التركيز بشكل خاص على الأدوار الوسيطة للنظافة والمحفزات داخل الشركة.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة 514 موظف من شركة H Medicine. توصلت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية لها تأثير كبير على ولاء الموظفين، حيث تبين أن العدالة الإجرائية لها ارتباط إيجابي بكل من عوامل النظافة والمحركات التحفيزية بمعاملات معيارية بلغت 0.213 و 0.191 وهذا يشير أن رضا الموظفين بالعدالة الإجرائية يكون عند ادراكهم لوجود عدالة في اتخاذ القرار، وتوصلت أيضاً الدراسة لوجود ارتباط إيجابي للعدالة التوزيعية بعوامل النظافة والمحركات التحفيزية بمعاملات معيارية بلغت 0.258 و 0.283 على التوالي وهذا ما يبين رضا الموظفين بالعدالة التوزيعية يكون عند اعتماد المؤسسة بتوزيع عادل للرواتب والمكافآت، أما عن البعد الثالث وهو العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسة الى وجود ارتباط إيجابي بعوامل النظافة والمحركات التحفيزية حيث بلغت المعاملات المعيارية قيمة 0.246 و 0.237 على التوالي وهذا ما يبين أن رضا الموظفين يكون عند ادراكه بوجود عدالة ومحترمة داخل بيئة العمل. وقد كشفت الدراسة أن عوامل النظافة تؤثر على أبعاد العدالة التنظيمية وولاء الموظفين بقيمة 0.082 بينما المحركات التحفيزية تؤثر في أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بقيمة 0.131 وهذا يشير أن ولاء الموظفين لا يزيد من خلال ضمان ابعاد العدالة التنظيمية فقط بل يجب الأخذ بعين الاعتبار عوامل النظافة وعوامل التحفيزية لزيادته

4-دراسة: Khuong et al. (2020)¹

بعنوان : "The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty"

كثرت هذه الدراسة على قطاع الضيافة في فيتنام لتحديد العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودوافع الموظفين، وولائهم. استخدم المنهج الكمي من خلال استبيانات وُزعت مباشرةً على 595 موظفًا في قطاع الضيافة بمدينة هو تشي منه، فيتنام. واستُخدمت تقنيات إحصائية، منها تحليل العوامل الاستكشافي، وتحليل الموثوقية، والانحدار المتعدد، وتحليل الوساطة. أظهرت النتائج التجريبية أن متغيرات روح الفريق، والتطوير الوظيفي، والتعويضات، والعلاقة مع المدير، وبيئة العمل، تؤثر بشكل مباشر على دوافع الموظفين، وبالتالي، تؤثر بشكل غير مباشر على ولائهم من خلال وساطة دوافع الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يتأثر ولاء الموظفين بشكل مباشر بالتطوير الوظيفي، وبيئة العمل، ودوافعهم. يُقترح أن يقوم قطاع الضيافة بتطوير سياسات تعويضات ومزايا جذابة، وبيئة عمل مريحة، وثقافة عمل جماعي متماسكة، بالإضافة إلى خطة واضحة للتدريب والتطوير الوظيفي، وذلك لتحقيق مستوى أعلى من ولاء الموظفين.

5-دراسة: Uzair et al. (2017)²

بعنوان "Impact of HR practices on employee loyalty and commitment: Mediating role of job satisfaction"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء والالتزام الوظيفي للعاملين، مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في القطاع المصرفي بمدينة غوجرانوالا في إقليم البنجاب بباكستان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتم توزيع (200) استبانة على العاملين في البنوك الحكومية والخاصة، واستُرْجعت (190) استبانة، وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة بلغ حجم العينة النهائية 180 موظفًا، وتم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة. ركزت الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، وتقييم الأداء، وعلاقتها بالولاء الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي، كما تبين أن الرضا الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة. كما كشفت النتائج أن التدريب والتطوير، والتعويضات، وتقييم الأداء، والاستقطاب والاختيار تؤثر بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء الوظيفي للعاملين. وأكدت الدراسة أن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يساهم في زيادة ولاء الموظفين وتقليل احتمالات ترك العمل، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسات المصرفية.

¹ Khuong, M., Mai, T., & Phuong, N. (2020). The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty. *Management Science Letters*, 10(11), 2673-2682.

² Uzair, M., Razzaq, W., & Sarfraz, M. (2017). Impact of HR practices on employee loyalty and commitment: Mediating role of job satisfaction. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 6(10), 52-60.

6-دراسة: Cachón-Rodríguez et al. (2022)¹

How sustainable human resources management helps in employee loyalty and retention: The mediating role of social capital

ركزت هذه الدراسة على كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية المستدامة في الولاء الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين. وهل يمكن لرأس المال الاجتماعي أن يحدث فرقاً؟ "إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الولاء الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين، مع اختبار الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي داخل المنظمة .

أُجريت الدراسة في الجامعات الإسبانية، واعتمدت على بيانات جمعت من خلال استبيان إلكتروني، وتم تحليلها باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM).

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تسهم بشكل كبير في تعزيز رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة، والمتمثل في الثقة والتعاون والعلاقات الإيجابية بين العاملين. كما أثبتت النتائج أن رأس المال الاجتماعي يؤثر إيجابياً في الولاء الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين .

وأظهرت النتائج أن تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الولاء والاحتفاظ بالعاملين ليس تأثيراً مباشراً، بل يتحقق من خلال الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي، مما يعني أن نجاح سياسات الموارد البشرية يعتمد على قدرتها على بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتفاعل الإيجابي بين العاملين .

أكدت الدراسة أن المنظمات التي تطبق ممارسات مستدامة في إدارة الموارد البشرية، وتعزز العلاقات الاجتماعية والتعاون بين العاملين، تكون أكثر قدرة على رفع مستويات الولاء الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية .

المطلب الثاني: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة (بلعلواني مريم وبن أحمد أمل، 2020) - جامعة الشلف بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات

الأعمال ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء تنس.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، باعتباره عاملاً أساسياً في تعزيز الولاء التنظيمي. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتحليلها بواسطة برنامج (SPSS)، وشملت عينة من العاملين بمؤسسة ميناء تنس بولاية الشلف. وأظهرت النتائج أن لممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً ومباشراً في رفع مستوى الرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس على استقرار العاملين وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

¹ Cachón-Rodríguez, G., García-Sánchez, E., & García-Morales, V. J. (2022). How sustainable human resources management helps in employee loyalty and retention: The mediating role of social capital. Journal of Business Research, 142, 142-154.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

2- دراسة (بن عزة محمد، 2021) - جامعة تلمسان بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة "اتصالات الجزائر".

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، في تعزيز ارتباط الموظفين بمؤسساتهم. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ضمت 85 موظفاً من مختلف المصالح. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التدريب والولاء العاطفي للعاملين، في حين كان تأثير نظام تقييم الأداء على الولاء أقل من المتوقع. كما أوصت الدراسة بضرورة ربط التطور والمسار الوظيفي للموظفين بمستوى أدائهم ونتائجهم المحققة، بما يساهم في تعزيز انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

3-دراسة (باكيري وحاج وسعيد، 2022) - جامعة الوادي بعنوان: أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة - دراسة حالة أساتذة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات تقييم الأداء بأبعادها المختلفة، والمتمثلة في بناء معايير التقييم وأساليب القياس ومناقشة النتائج، على الولاء التنظيمي. واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، مستخدمين الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 55 أستاذاً جامعياً. وأظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي، إلا أن هذا التأثير كان ضعيفاً لدى أفراد العينة. كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في وضع معايير التقييم، لما لذلك من أثر في تعزيز شعورهم بالانتماء وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة.

4-دراسة (سليمان سمية، 2022) - جامعة سطيف 2؛ بعنوان: "أثر الحوافز المعنوية على الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة العمومية".

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الحوافز غير المادية، مثل شهادات التقدير والمشاركة في اتخاذ القرار، على تعزيز بقاء الموظفين وولائهم للمؤسسة. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من 70 موظفاً إدارياً. وأظهرت النتائج أن الحوافز المعنوية تؤدي دوراً أكثر فاعلية واستدامة في تعزيز الولاء العاطفي للعاملين مقارنة بالحوافز المادية، خاصة في قطاع الوظيفة العمومية، مما يؤكد أهمية الاهتمام بالجوانب المعنوية إلى جانب الحوافز المالية في إدارة الموارد البشرية.

5-دراسة (بوزار مليكة وبوزار بوعبد الله، 2023) - جامعة مستغانم؛ بعنوان: "أثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على تعزيز الولاء الوظيفي - دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى بحث مدى مساهمة رقمنة وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من 70 موظفاً إدارياً من مختلف المصالح. وأظهرت النتائج أن تطبيق الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية يساهم في تسهيل التواصل بين الإدارة والعاملين، ويعزز شفافية إجراءات تقييم الأداء، مما يزيد من ثقة الموظفين بمؤسساتهم ويرفع مستوى رضاهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على درجة ولائهم التنظيمي.

6-دراسة سلامة عمران 2025¹ بعنوان: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي في المؤسسات الحكومية "

تناولت هذه الدراسة دور الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي بالمؤسسات الحكومية، وتحديدًا في ديوان مراقبة التربية والتعليم بتاجوراء. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 50 موظفًا. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية وأثر إيجابي للممارسات الحديثة (مثل التخطيط، الاختيار والتعيين، التعليم والتدريب، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار (في تعزيز الولاء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.689. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية مرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسية وضمان إشراك الموظفين في صنع القرار.

7-دراسة عبد الله علي العمار ومحمد القحطاني(2021)² بعنوان: أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير. المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في إمارة منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (1712) موظفًا، بينما بلغت العينة (355) موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية .

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي، كما تبين أن مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في إمارة عسير كان مرتفعًا. وأكدت النتائج وجود تأثير لكل من التدريب والتعليم والتطوير التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في حين ظهرت فروق تعزى للفئة العمرية .

8-دراسة هوشمه ند محمد رسول 2022³ بعنوان: دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان - العراق

هدفت إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأهلية بإقليم كردستان العراق. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت

¹ سلامة عمران الهامالي نفذ ، الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي في المؤسسات الحكومية "دراسة تطبيقية على ديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء . "مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية15-1، 1(1)، 2025

² العمار، عبد الله علي، والقحطاني، محمد سعد مسفر، أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير . المملكة العربية السعودية.مجلة الجامعة العراقية ، العدد 51 ج 2 ، 2020.

³ هوشمه ند محمد رسول، دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان -العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية ،المجلد 8 العدد 3 ، 2022

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

الاستبانة أداةً لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة (91) فردًا، استُرجع منها (80) استبانة صالحة للتحليل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عدد من الجامعات الأهلية بالإقليم .

ركزت الدراسة على مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي: التخطيط للموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، كما تناولت الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.535)، كما تبين وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين . وأشارت النتائج إلى أن الدورات التدريبية تعد من أكثر الممارسات تأثيرًا في تعزيز رغبة العاملين في إنجاز أعمالهم، وأن نجاح المؤسسات التعليمية يرتبط بدرجة ولاء العاملين لها. كما أكدت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرًا أساسيًا في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال التدريب والحوافز والاستقطاب والتعيين وتحسين بيئة العمل

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم اجراء سنحاول من هذا المطلب عرض أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة ودراسة الحالية والتي سنعرضها كما يلي:

الجدول (1-1): جدول المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	المنهج والأدوات المستخدمة	أهم النتائج المتحصل عليها	أوجه التشابه مع دراستك الحالية	أوجه الاختلاف مع دراستك الحالية
(Lamba & Choudhary, 2013)	Impact of HRM practices on organizational commitment of employees	دراسة استقصائية ميدانية	التدريب المستمر هو الأكثر تأثيراً على "الولاء المعياري" (الالتزام الأخلاقي لرد الجميل)	اشترك الدراستين في معالجة ممارسات الموارد البشرية كمتغير مستقل يؤثر على الولاء والالتزام و الاتفاق على الدور الجوهري للتدريب في بناء الولاء التنظيمي.	البيئة والمجتمع: طُبقت بالهند في قطاع تكنولوجيا المعلومات (الخاص)، بينما الدراسة الحالية بالجزائر بقطاع المحروقات (العام). الأداة: اعتمدت الاستبيان الكمي، بينما الحالية اعتمدت المقابلة والتحليل النوعي.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

بلعلواني وبن أحمد، 2020	ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي الاستبيان و SPSS	لممارسات إدارة الموارد البشرية دور كبير ومباشر في تعزيز الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس على استقرارهم.	التوافق في البيئة الجزائرية وفي قطاع اقتصادي حيوي مرتبط بالنقل والطاقة.* كلاهما يربط بين جودة الممارسات الإدارية والاستقرار المهني للعمال.	المتغير التابع: ركزت على "الرضا الوظيفي" كمتغير مخرجات رئيسي، بينما الحالية ركزت على "الولاء الوظيفي" كهدف مباشر. المنهج: اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي (SPSS)، عكس الحالية اعتمدت المقابلة.
(Dwi & Heru, 2020)	The Effect of HRM Practices on Employee Loyalty	المنهج الكمي (نمذجة المعادلات الهيكلية SEM)	الرضا الوظيفي يعمل كوسيط قوي، و"الأمان الوظيفي" هو الممارسة الأكثر دعماً للولاء في الأزمات.	الاشتراك في دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على ولاء الموظفين و الاتفاق على أهمية الأمان والاستقرار الوظيفي كركيزة أساسية لبناء الولاء.	النموذج: استخدمت الرضا كمتغير وسيط في بيئة خدمات تقنية، بينما الحالية تقيس الأثر المباشر في بيئة محروقات. الأداة: اعتمدت النمذجة الهيكلية الرقمية (SEM)، بينما الحالية اعتمدت المقابلات المعمقة لـ 14 إطاراً وموظفاً.
بن عزة، 2021	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي (الاستبيان)	وجود علاقة بين نظام التدريب والولاء العاطفي، و أثر تقييم الأداء أقل من التوقعات.	التطابق في دراسة كبرى الشركات الاقتصادية الخدمية والصناعية بالجزائر.* الاتفاق على الدور الريادي لنظام التدريب في تعزيز الارتباط والولاء.	النتائج والواقع: أظهرت دراسة عدم الرضا عن نظام "تقييم الأداء"، بينما كشفت الحالية ان نضج عالٍ ورضا عن الشفافية والتقييم السنوي. العينة: (85) بالاستبيان، مقابل (14) مقابلة معمقة بالدراسة الحالية.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

باكيري وحاج وسعيد، 2022	أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي	المنهج الوصفي (الاستبيان)	وجود تأثير ضعيف بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي، والتوصية بإشراكهم في المعايير.	كلاهما يبحث في متغيري تقييم الأداء والولاء التنظيمي في البيئة الأكاديمية والصناعية الجزائرية.	المجتمع وطبيعة الأثر: طبقت على الأساتذة الجامعيين ووجدت أثراً "ضعيفاً" للتقييم، بينما الحالية طبقت على عمال خدمات وأثبتت أن التقييم العادل أداة تحفيز قوية لارتباط الموظف.
سليمان، 2022	أثر الحوافز المعنوية على الولاء التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي	الحوافز المعنوية (التقدير، المشاركة) لها أثر أقوى وأطول أمداً على الولاء العاطفي مقارنة بالمادية.	التوافق حول أهمية الجوانب المعنوية والأخوية (التقدير، البيئة الأخوية) كعامل استبقاء طويل الأمد للموظفين وكسب ولائهم العاطفي.	البيئة والمزيج التحفيزي: طبقت في الوظيف العمومي حيث تغيب الحوافز المادية الكبيرة، بينما الحالية تجمع بين قوة المزايا المادية الجذابة والاستقرار المعنوي معاً.
بوزارمليكة عبدالله، 2023	أثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على تعزيز الولاء	المنهج الوصفي التحليلي	الرقمنة تسهل التواصل وتزيد من شفافية التقييم، مما يرفع من ثقة الموظف في مؤسسته وولائه.	كلاهما يتطرق إلى دور العصرية والتطور التكنولوجي في كسب ثقة الموظف وولائه للمؤسسة.	المنظور التكنولوجي: درست الرقمية كواقع قائم ومقاس فعلياً في الإدارة الجامعية، بينما الحالية رصدت "الرقمنة وتدويل الأجور" كمطالب استشرافية ومستقبلية.

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الاول: الادبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

ثانيا: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

ساعدتنا الدراسات السابقة الى اثراء دراستنا الحالية في الجانب النظري والتطبيقي حيث يمكن سرد نقاط الاستفادة منها فيما يلي:

- تمكنت من أخذ نظرة عامة حول موضوع دراستنا؛
- تمكنت من معرفة منهجية إعداد البحث العلمي مما ساعدتني على صياغة هاته الدراسة؛
- تمكنت من أخذ نظرة عامة حول الأساليب والأدوات الإحصائية التي يجب استخدامها في دراستنا؛
- تمكنت من الاستفادة من المراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى تحديد المفاهيم الأساسية والإطار النظري للدراسة، حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث، المبحث الأول بينا فيه مفهوم إدارة الموارد البشرية وهو إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن منظومة شاملة لجميع الممارسات المتعلقة بالعنصر البشري من توظيف؛ تدريب؛ تقييم؛ تحفيز. التي تنعكس ايجابا على أداء العنصر البشري، كما تم التطرق الى أبعاد إدارة الموارد البشرية. أما المبحث الثاني فقد بينا فيه مفهوم الولاء الوظيفي من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن: الولاء التنظيمي هو شعور أو احساس داخلي يتولد لدى الفرد نتيجة عدة عوامل تجعله مخلصا لمؤسسته في جميع الظروف، وأبعاده. وفي المبحث الأخير قمنا بعرض الدراسات السابقة التي تطرقت الى دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي.

يتضح من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل أن لإدارة الموارد البشرية أثر على الولاء التنظيمي حيث أن هذا الأخير يتأثر بمجموعة من الممارسات الادارية (التوظيف-التحفيز-التدريب-التقييم) ولكل ممارسة أثر مباشر في تعزيز مستوى الولاء لدى الموظفين أو تقليله حسب نسبة تطبيقها داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لإدارة الموارد البشرية ودورها

في تعزيز الولاء الوظيفي

بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة

تمهيد: بعدما تطرقنا في الفصل الأول الى الأدبيات النظرية لادارة الموارد البشرية بدورها متغير مستقل والولاء الوظيفي بدوره متغير تابع، سنقوم في هذا الفصل ماتم التوصيل اليه نظريا على عينية من موظفي مديرية الخدمات الجامعية ورقلة، بحيث سنحاول تحديد دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي من خلال المعالجة الاحصائية لاجابات عينة الدراسة التي جمعت عن طريقة الاستبيان، والتوصل لنتائج الدراسة الميدانية، وعليه سنتطرق في هذا الفصل للمبحثين التاليين:

- **المبحث الاول: منهجية وأدوات الدراسة**
- **المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها**

المبحث الأول: منهجية وادوات الدراسة

يهدف هذا المبحث الى الى عرض المنهجية المعتمدة لدراسة دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة، ويتضمن تحديد نوع المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، عينة البحث، أدوات جمع البيانات، مع توضيح أساليب المعالجة الاحصائية المعتمدة لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الاول: الطرق والأدوات المستخدمة

في هذا المطلب، يتم التطرق إلى الطرق والأدوات المعتمدة في جمع البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي داخل مديرية الخدمات الجامعية ورقلة. ويشمل ذلك عرض أداة الدراسة الأساسية، مبررات اختيارها، وكيفية تصميمها، إلى جانب توضيح الأسلوب الذي اعتمد في تطبيقها ميدانيا لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

المنهج الوصفي: والذي نستطيع بواسطته جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، ثم تفسيرها وتحليلها والوصول الى نتائج دقيقة وأكثر وضوح.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

وفي هذا الفرع تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية ورقلة لجمع البيانات ولكن قبل ذلك سنتطرق الى تقديم المؤسسة محل الدراسة

1-تعريف مديرية الخدمات الجامعية ورقلة :

تعد مديرية الخدمات الجامعية بورقلة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تعنى بتقديم جملة من الخدمات الاجتماعية لفائدة الطلبة الجامعيين المسجلين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، سواء المقيمين داخل الإقامات الجامعية أو الطلبة الخارجيين. تسعى مديرية الخدمات الجامعية بورقلة إلى تحقيق رؤية واضحة تتمثل في تقديم خدمات اجتماعية ذات جودة عالية للطلبة، بهدف دعمهم خلال مسيرتهم الجامعية، وتوفير بيئة دراسية ملائمة تساهم في استقرارهم النفسي والمادي، وبالتالي تحسين نتائجهم الأكاديمية. وتشمل هذه الخدمات:

- خدمات الإيواء، من خلال توفير إقامة جامعية لائقة للطلبة.
- خدمات الإطعام، عبر مطاعم جامعية توفر وجبات يومية متوازنة.
- خدمات النقل الجامعي، من خلال توفير حافلات نقل الطلبة من الإقامات إلى مقرات الدراسة.
- المنح الجامعية، التي تمنح لفائدة الطلبة وفق معايير اجتماعية وأكاديمية.
- دعم الأنشطة الرياضية العلمية والثقافية، بغرض خلق بيئة طلابية متكاملة

2-الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية ورقلة :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة

يتشكل الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بورقلة من أربعة أقسام رئيسية، وفق التنظيم المعتمد من طرف الديوان الوطني للخدمات الجامعية . ويهدف هذا التنظيم إلى ضمان حسن سير الخدمات وتوزيع المهام بشكل فعال

1. **قسم المراقبة و التنسيق:** يعتبر قسم المراقبة والتنسيق المسؤول الأول في المديرية حيث يقوم بمراقبة الإقامات في تسيير وتقديم أحسن مستوى من الخدمات الجامعية للطلاب لذلك فهو همزة الوصل بين إدارة الإقامات الجامعية و المديرية
2. **قسم المالية والصفقات العمومية:** يعتبر قسم المالية والصفقات العمومية من الأقسام المحورية في مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب ويعنى بالأساس بكل العمليات المتعلقة بالأمور المالية بدءا بتحضير دفاتر الشروط المختلف الصفقات المتعلقة بالنقل والإطعام كما يشرف أيضا على عملية إعداد وتسديد أجور المستخدمين كما يمارس مهمة رئيسية رقابية على صرف الميزانية
3. **قسم الموارد البشرية:** يعنى هذا القسم بالكوادر البشرية الموضوعة تحت تصرف المديرية من إطارات وكفاءات تسهر على التكفل بالشغالات الطلبة في كافة الاقسام و المصالح المخصصة لفائدتهم.
4. **قسم المنح:** يقوم هذا القسم بعمليات تسجيل وصرف المنحة الجامعية المخصصة لكل طالب جامعي سواء المقيمين أو الخارجيين حيث يقوم بدراسة ملفات الطلبة الخاصة بالمنحة و متابعتها طيلة المسار الجامعي للطلاب و ضمان عملية تجديد المنحة بصفة دائمة كل سنة ودراسة ملفات التجديد بما يتوافق و قوانين تسيير المنح.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة : وسنتعرف من خلال هذا الفرع على مايلي

1- مجتمع الدراسة

لقد تم إختيار الأفراد كمجتمع الدراسة، وقد اختيرت مديرية الخدمات الجامعية ورقلة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

2- عينة الدراسة

من أجل دراسة ادارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي ، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية الجزائر بشكل ورقي 40 استمارة .

الجدول رقم (2-1): توزيع الاستمارات على عينة الدراسة

العدد	الاستمارات
45	الاستمارات الموزعة
40	الاستمارات المسترجعة
40	الاستمارات القابلة للتحليل الاحصائي

من اعداد الطالب بالاعتماد على عدد توزيع الاستمارات واسترجاعها

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

وفي هذا الفرع يتضمن المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة والتي تنقسم الى متغيرين وهي:

أولاً: المتغير المستقل : ويتمثل ادارة الموارد البشرية ويشمل الأبعاد التالية: **البعد الأول:** التوظيف ، **البعد الثاني:** التدريب التنظيمية، **البعد الثالث:** التحفيز، **البعد الرابع :** تقييم الأداء.

ثانياً: المتغير التابع: وهو الولاء الوظيفي والذي ينقسم كذلك الى أربعة أبعاد وهي **البعد الأول:** الارتباط بالمؤسسة، **البعد الثاني:** الالتزام بأهداف المؤسسة، **البعد الثالث:** العلاقة مع الادارة والزلاء، **البعد الرابع:** بيئة العمل والتطور المهني.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في ادارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي

الفرع الأول : الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 2-مصفوفة الارتباطات Pearson لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3-تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

أولاً- الاستبيان :

حيث خصص الاستبيان لتحديد أثر ادارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتتمكن من إخراجه في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه الى محورين وهما:

المحور الاول: ويتعلق بوظائف ادارة الموارد البشرية

البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية

البعد الثاني: الاستقطاب والتعيين

البعد الثالث: التدريب

البعد الرابع: التقييم

البعد الخامس: الاجور والخوافز

المحور الثاني: يتعلق بالولاء الوظيفي

البعد الاول: الارتباط بالمؤسسة

البعد الثاني: اهداف المؤسسة

البعد الثالث: العلاقة بين الادارة والموظفين

البعد الرابع : بيئة العمل والتطور المهني

المحور الثالث : يتعلق بالمعلومات الشخصية

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الاول في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الأساتذة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " كما يلي:

- غير موافق بشدة تعطى 1
- غير موافق تعطى 2
- محايد تعطى 3
- موافق تعطى 4
- موافق بشدة تعطى 5

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح كما يلي:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسيا:

جدول رقم (2-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 2.33
متوسط	من 2.33 إلى 3.66
مرتفع	من 3.66 إلى 5

• ثبات أداة الدراسة :

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة

لإجابات موظفي الخدمات الجامعية ورقلة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-3): نتائج معامل ألفا كرونباخ لإدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

أبعاد	ألفا كرونباخ
وظائف ادارة الموارد البشرية	0,872
الولاء الوظيفي	0.770
الاجمالي الكلي	0.852

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 85.2%، حيث يعتبر ذو مستوى مرتفع من الثبات و الثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير. تم الاتساق الداخلي لاداة الدراسة

نقوم بقياس صدق الاستبيان وفقا لمعامل الارتباط بيرسون من خلال حساب الارتباط بين وظائف ادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

جدول رقم(2-4): معامل الارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
وظائف ادارة الموارد البشرية	0.479	0.002
الولاء الوظيفي		

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات SPSS

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r=0.479$ ومستوى دلالة $Sig=0.002$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فانه هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، الأقدمية، المستوى الدراسي، المنصب).

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

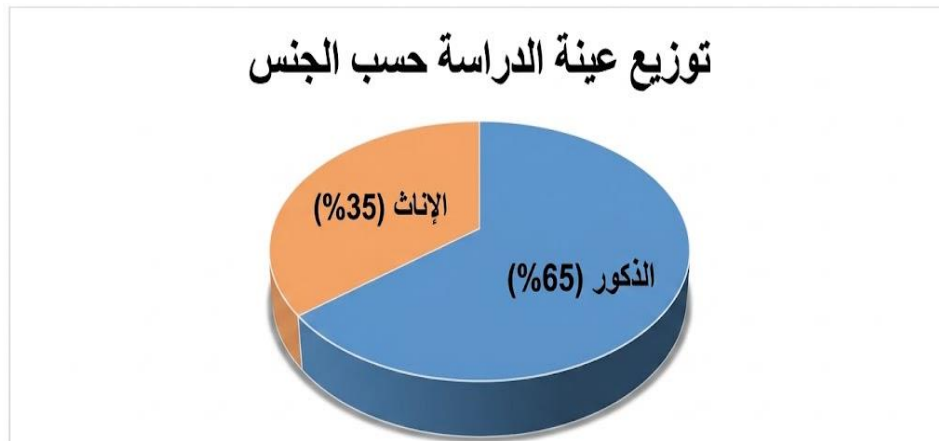
يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 26 مستجوبا بنسبة قدرها 65% ، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 14 مستجوبا بنسبة قدرها 35%

الجدول رقم (2-5): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	26	65%
الإناث	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات SPSS

الشكل رقم (2) : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة

يُظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 65%، بينما تشكل الإناث 35% يمكن أن يُعزى هذا التوزيع إلى طبيعة العمل في مديرية الخدمات الجامعية ورقلة، أو إلى التركيبة الديموغرافية العامة للموظفين في هذا القطاع، مما قد يؤثر على بعض النتائج المتعلقة بالولاء الوظيفي إذا كانت هناك فروق جوهرية بين الجنسين في هذا الجانب

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

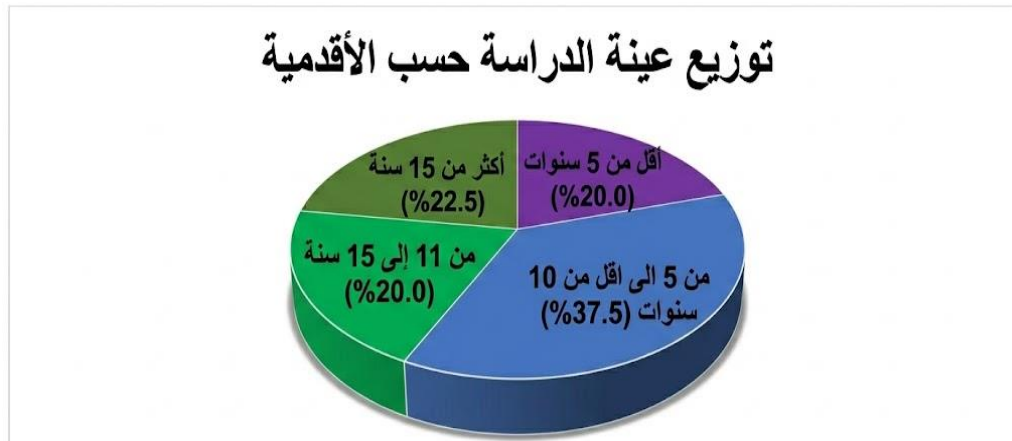
الجدول رقم (2-6) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	20%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	37.5%
من 11 إلى 15 سنة	8	20%
أكثر من 15 سنة	9	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

تتركز الأقدمية في الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 37.5%، مما يشير إلى وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة في المديرية. هذه الفئة غالبًا ما تكون قد تجاوزت مرحلة التكيف الأولية مع بيئة العمل وتكون أكثر استقرارًا، مما قد يؤثر على مستوى ولائهم الوظيفي.

الشكل رقم (3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يبين لنا الشكل أعلاه أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة التي تتعلق بالأقدمية ، حيث نجد من 5 الى 10 سنة هي الأكبر فئة التي تقدر ب 15 عامل، بينما فئة أكثر من 15 سنة تقدر ب 9 عمال، أما فئتي (أقل من 5 سنوات و من 11 الى 15 سنة تقدر ب 8 عمال لكل منهما).

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

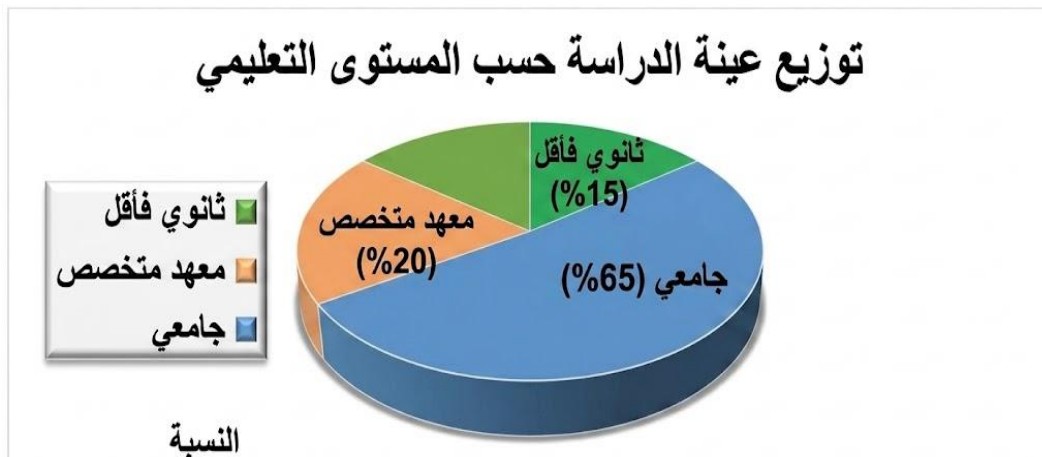
الجدول رقم: (2-7) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى
15%	06	ثانوي فأقل
20%	08	معهد متخصص
65%	26	جامعي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يلاحظ أن المستوى التعليمي الجامعي هو الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة بنسبة 65%، مما يدل على أن غالبية الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية ورقلة يحملون شهادات جامعية. قد يشير هذا إلى مستوى عالٍ من الوعي والإدراك لديهم، مما قد يؤثر على تصوراتهم حول إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي.

الشكل رقم (4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من خلال الشكل أعلاه يوضح لنا أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة فيما يتعلق في المستوى الدراسي نجد أن أكبر فئة هي فئة الجامعي بما يعادلها بنسبة 26 عامل ، ثم تأتي الفئة الثانية هي معهد متخصص بعدد 08 عمال، ثم تليها عينة المستوى ثانوي فأقل ب 6 عمال.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المنصب

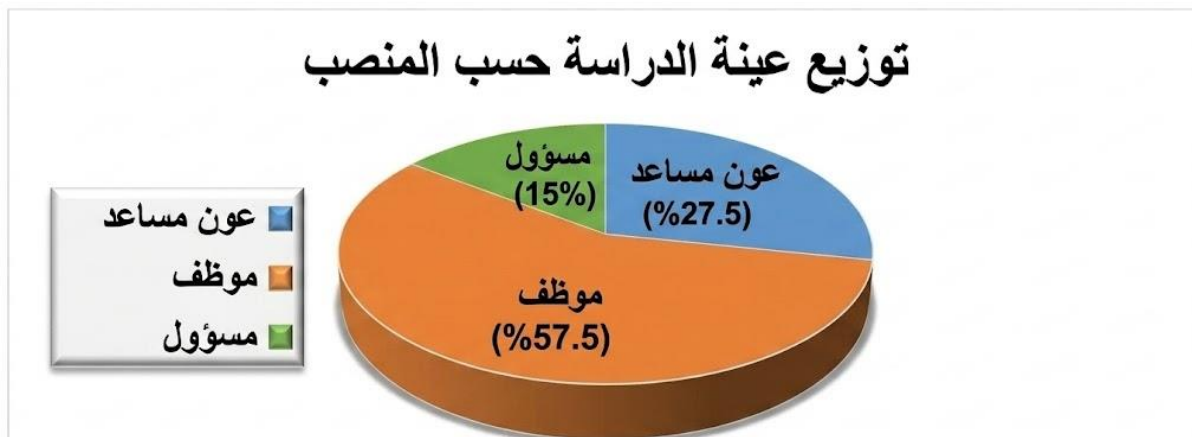
الجدول رقم: (2-8) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المنصب

النسبة	التكرار	المنصب
27.5%	11	عون مساعد
57.5%	23	موظف
15%	06	مسؤول
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يشير الجدول أعلاه الى توزيع أفراد عينة الدراسة بناء على مناصبهم من خلال النتائج المسجلة على أفراد العينة المدروسة التي توزعت بنسب وتكرارات مختلفة فيما يتركز على المنصب، حيث أن فئة موظف هي اعلى تكرار حيث بلغت 23 عاملا ، بحيث تصدرت في المرتبة الثانية هي فئة عون مساعد ب 11 عاملا ، فيما يليها بلغت فئة مسؤول 06 عمال.

الشكل رقم (5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة فيما يتعلق بالمنصب الوظيفي ، نجد أن أكبر فئة هي فئة مزطف التي بلغت نسبتها 57.5%، ثم تليها فئة معهد متخصص بنسبة 27.5%، فتقل الى فئة مسؤول بنسبة 15%.

الفرع الثاني: قياس اتجاه أفراد العينة تجاه لأبعاد المحور الأول " وظائف إدارة الموارد البشرية " .

تم التعرف على اتجاه أفراد العينة تجاه الأسئلة بواسطة حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب كل محور من محاور الدراسة.

في هذا الجزء من الدراسة سنحاول تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول (وظائف ادارة الموارد البشرية) من خلال تحديد اجابات عينة الدراسة بأبعادها كل من التخطيط، التوظيف، التحفيز، التقييم والتدريب . من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

1- نتائج تحليل البعد الأول * وظيفة تخطيط الموارد البشرية *

الجدول رقم(2-9) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الأول وظيفة تخطيط الموارد

البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على أهداف المديرية	3,55	0,714	2	مرتفع
02	تشارك مختلف الإدارات الأخرى في تخطيط الموارد البشرية	2,65	0,834	1	مرتفع
03	يستند التخطيط للموارد البشرية إلى دراسة و تحليل	3,88	0,648	3	مرتفع
04	تتوفر لدى المديرية معلومات دقيقة عن سوق العمل	3,90	0,672		
	البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية	3,49	0.717	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

تضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (تخطيط الموارد البشرية) جاءت بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.49) وانحراف معياري بلغ (0.717).

كما يوضح لنا الجدول أن العبارات رتبت تنازلياً حسب أهميتها الإحصائية، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (04) والتي تنص على 'تتوفر لدى المديرية معلومات دقيقة عن سوق العمل' بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري قدره

(0.672) وبمستوى مرتفع، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (03) 'يستند التخطيط للموارد البشرية إلى دراسة وتحليل سوق العمل' بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.648) وبمستوى مرتفع أيضاً.

ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01) 'يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناءً على أهداف المديرية' بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.714) وبمستوى مرتفع، أما العبارة رقم (02) 'تشارك مختلف الإدارات الأخرى في تخطيط الموارد البشرية' فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.65) وانحراف معياري قدره (0.834) وبمستوى استجابة متوسط.

"2- نتائج تحليل البعد الثاني * وظيفة الإستقطاب والتعيين *

الجدول رقم (2-10) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثاني وظيفة الإستقطاب والتعيين

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
05	تعمل مديرية الخدمات الجامعية على استقطاب أفضل المترشحين	3,33	1,023	1	مرتفع
06	يتم تحديد مصدر الاستقطاب (داخلي / خارجي)	3,98	0,530	2	مرتفع
07	يتم اختيار وتعيين الموظفين وفقا لمعايير موضوعية	3,73	0,816	3	مرتفع
08	يتم اختيار وتعيين الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة	3,75	0,840		
09	تقوم المديرية بإجراء المقابلات لتأكيد صدق أساليب الاختيار	3,80	0,823		
	البعد اثنائي: وظيفة الإستقطاب والتعيين	3.71	0,806	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

تضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (وظيفة الاستقطاب والتعيين) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.71) وانحراف معياري بلغ (0,806).

كما يوضح لنا أن بعد وظيفة الاستقطاب والتعيين من أبعاد إدارة الموارد البشرية الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (06) 'يتم تحديد مصدر الاستقطاب (داخلي / خارجي)' حيث ترتبت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري (0.530) بمستوى مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (09) 'تقوم المديرية بإجراء المقابلات لتأكيد صدق أساليب الاختيار' والتي كانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (0.823) بمستوى مرتفع أيضاً.

تليها العبارة رقم (08) 'يتم اختيار وتعيين الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة' والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري قدره (0.840) بمستوى مرتفع، تليها العبارة رقم (07) 'يتم اختيار وتعيين الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية' في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري قدره (0.816) بمستوى مرتفع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة

أما العبارة (05) 'تعمل مديرية الخدمات الجامعية على استقطاب أفضل المترشحين' فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري قدره (1.023) بمستوى مرتفع.

"3- نتائج تحليل البعد الثالث * وظيفة التدريب *

الجدول رقم (2-11) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثالث وظيفة التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
10	تحدد الاحتياجات التدريبية على أسس مدروسة	3,48	0,816	1	مرتفع
11	يتم إعداد البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات	3,63	0,667	4	متوسط
12	العمليات التدريبية تتوافق مع احتياجاتي التدريبية	3,20	0,853	2	مرتفع
13	تعمل المديرية على تقييم التدريب من أجل ضمان فعاليته	3,45	0,783	3	مرتفع
14	البرامج التدريبية متاحة للجميع حسب الاحتياجات	3,48	0,877		
	البعد الثالث :وظيفة التدريب	3.44	0,799	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (وظيفة التدريب) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.44) وانحراف معياري بلغ (0,799).

كما يوضح لنا أن يعد وظيفة التدريب من أبعاد إدارة الموارد البشرية الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (11) 'يتم إعداد البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات' حيث ترتبت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري (0.667) بمستوى مرتفع، ثم تليها العبارتان رقم (10) 'تحدد الاحتياجات التدريبية على أسس مدروسة' ورقم (14) 'البرامج التدريبية متاحة للجميع حسب الاحتياجات' واللذان اشتركتا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري قدره (0.816) و(0.877) على التوالي بمستوى مرتفع أيضاً.

تليها العبارة رقم (13) 'تعمل المديرية على تقييم التدريب من أجل ضمان فعاليته' والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري قدره (0.783) بمستوى مرتفع.

أما العبارة (12) 'العمليات التدريبية تتوافق مع احتياجاتي التدريبية' فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري قدره (0.853) بمستوى مرتفع.

4- نتائج تحليل البعد الرابع * وظيفة تقييم أداء المورد البشري *

الجدول رقم (2-12) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الرابع وظيفة تقييم أداء المورد البشري

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
15	يتم تقييم أداء العاملين بالمديرية بصفة منتظمة	3,43	0,781	1	مرتفع
16	تتم مراعاة مبدأ العدالة في عملية التقييم	3,33	0,944	3	متوسط
17	يتصف تقييم الاداء بالموضوعية	3,43	0,675	2	مرتفع
18	تستخدم عمليات التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية	3,43	0,747	4	متوسط
19	تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية	3,53	0,679		
	البعد الرابع :وظيفة تقييم أداء المورد البشري	3.42	0,765	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (وظيفة تقييم أداء المورد البشري) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.42) وانحراف معياري بلغ (0,765).

كما يوضح لنا أن بعد وظيفة تقييم أداء المورد البشري من أبعاد إدارة الموارد البشرية الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (19) 'تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية' حيث ترتبت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري (0.679) بمستوى مرتفع، ثم تليها العبارات رقم (15) 'يتم تقييم أداء العاملين بالمديرية بصفة منتظمة' ورقم (17) 'يتصف تقييم الأداء بالموضوعية' ورقم (18) 'تستخدم عمليات التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية' والتي اشتركت كلها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري قدره (0.781) و(0.675) و(0.747) على التوالي وبمستوى مرتفع أيضاً.

أما العبارة (16) 'تتم مراعاة مبدأ العدالة في عملية التقييم' فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري قدره (0.944) وبمستوى مرتفع.

4- نتائج تحليل البعد الخامس * وظيفة الأجور والحوافز *

الجدول رقم (2-12) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الرابع وظيفة الأجور والحوافز

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
20	يتسم نظام الأجور والمكافآت بالمديرية بالوضوح	3,65	0,533	1	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة

21	ساهم نظام الأجور والمكافآت على الحفاظ على كفاءات المؤسسة	3,40	0,709	3	متوسط
22	تعتمد المديرية على نظام أجور ومكافآت متنوع ومرن	3,38	0,628	2	مرتفع
23	يتوافق نظام الأجور والمكافآت المعتمد في المديرية مع المستويات السائدة في سوق العمل	3,28	0,751	4	متوسط
24	يلقى نظام الأجور والمكافآت رضا من العاملين	3,40	0,810		
البعد الخامس :وظيفة الأجور والحوافز					
		3.42	0,495	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

تضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الخامس (وظيفة الأجور والحوافز) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.42) وانحراف معياري بلغ (0.495).

كما يوضح لنا أن بعد وظيفة الأجور والحوافز من أبعاد إدارة الموارد البشرية الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (20) 'يتسم نظام الأجور والمكافآت بالمديرية بالوضوح' حيث ترتبت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (0.533) بمستوى مرتفع، ثم تليها العبارتان رقم (21) 'ساهم نظام الأجور والمكافآت على الحفاظ على كفاءات المؤسسة' ورقم (24) 'يلقى نظام الأجور والمكافآت رضا من العاملين' واللذان اشتركتا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (0.709) و(0.810) على التوالي وبمستوى مرتفع أيضاً.

تليها العبارة رقم (22) 'تعتمد المديرية على نظام أجور ومكافآت متنوع ومرن' والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري قدره (0.628) بمستوى مرتفع.

أما العبارة (23) 'يتوافق نظام الأجور والمكافآت المعتمد في المديرية مع المستويات السائدة في سوق العمل' فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.28) وانحراف معياري قدره (0.751) وبمستوى مرتفع.

الفرع الثالث: قياس اتجاه أفراد العينة تجاه لأبعاد المحور الثاني " الولاء الوظيفي".

في هذا الفرع سنقوم بتحليل عبارات المحور الثاني المتعلقة بالولاء الوظيفي وذلك من خلالدراسة اجابات عينة الدراسة بهدف تحديد الاتجاه العام الذي يشمل هذا التحليل أبعاد الارتباط بالمؤسسة، الالتزام بأهداف المؤسسة،

العلاقة مع الادارة والزملاء، بيئة العمل والتطور المهني، وسيتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب نتائج كل بعد وتحديد الاتجاه العام للاجابات باستخدام مقياس ليكارت.

11- نتائج تحليل البعد الأول *الارتباط بالمؤسسة*

الجدول رقم(2-13) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الأول الارتباط بالمؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر بالفخر كوني جزءا من هذه المؤسسة	04.08	0.474	1	مرتفع
2	أرغب بالاستمرار في العمل في هذه المديرية على المدى الطويل	3.87	0.607	4	مرتفع
3	أشعر بان عملي في المديرية يحقق لك رضا وظيفي	3.58	0.813	10	مرتفع
4	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في مؤسستي	3.77	0.530	7	مرتفع
	الارتباط بالمؤسسة	3.83	1.148	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يوضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (الارتباط بالمؤسسة) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.83) بانحراف معياري بلغ (1.148)، كما يوضح لنا أن بعد الارتباط بالمؤسسة من أبعاد الولاء الوظيفي الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (1) أشعر بالفخر كوني جزءا من هذه المؤسسة حيث وجدت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (04.08) وانحراف معياري قدره (0.474) بمستوى مرتفع، أما العبارة (2) أرغب بالاستمرار في العمل في هذه المديرية على المدى الطويل قدرت بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري قدره (0.607) بمستوى مرتفع، في حين العبارة رقم (3) أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في مؤسستي جاءت في المرتبة الثالثة بلغت بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري قدره (0.530) بمستوى مرتفع، أما في المرتبة الأخير فهي العبارة (3) أشعر بان عملي في المديرية يحقق لك رضا وظيفي قدرت بمتوسط حسابي قدره (3.58) وبانحراف معياري (0.813) بمستوى مرتفع.

2- نتائج تحليل البعد الثاني* الالتزام بأهداف المؤسسة*

الجدول رقم(2-14) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثاني الالتزام بأهداف المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	أؤمن برؤية مديرية الخدمات الجامعية وأهدافها	3.75	0.494	8	مرتفع
6	أحرص على بذل جهد إضافي للمساهمة في نجاح المديرية	3.85	0.580	5	مرتفع
7	أشعر بان وظيفتي تتيح لي فرصة تحقيق طموحاتي المهنية	3.30	0.966	14	متوسط
	الالتزام بأهداف المؤسسة	3.63	0.251	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يوضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (الالتزام بأهداف المؤسسة) جاءت كلها بمستوى مرتفع تقريبا، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.63) بانحراف معياري بلغ (0.251)، كما يوضح لنا أن بعد الالتزام بأهداف المؤسسة من أبعاد الولاء الوظيفي الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارتين (5) تؤمن برؤية المؤسسة وأهدافها و(6) أحرص ص على بذل جهد إضافي للمساهمة في نجاح المؤسسة بمتوسط حسابي (3.75) بانحراف معياري للعبارة (5) ب (0.494) وللعبارة (6) ب (0.580) بمستوى مرتفع، أما العبارة (7) تشعر بان وظيفتك تتيح لك فرصة تحقيق طموحاتك المهنية صنف في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.30) بانحراف معياري قدره (0.966) بمستوى متوسط.

3- نتائج تحليل البعد الثالث* العلاقة مع الادارة والزملاء

الجدول رقم(2-15) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثالث العلاقة مع الادارة

والزملاء

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
8	أشعر بان الإدارة تقدر جهودي وتدعمني بشكل كاف	3.41	0.595	12	مرتفع
9	ألتقى ملاحظات وتوجيهات بناءة تساعدني في تحسين ادائي	3.65	0.483	9	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة

10	أتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائي في العمل	3.87	0.463	3	مرتفع
	العلاقة مع الادارة والزملاء	3.64	0.071	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يوضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (الالتزام بأهداف المؤسسة) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.64) بانحراف معياري بلغ (0.071)، كما يوضح لنا أن بعد العلاقة مع الادارة والزملاء من أبعاد الولاء الوظيفي الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة رقم (10) تتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائك في العمل التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري قدره (0.463) بمستوى مرتفع، في حين العبارة رقم (9) تتلقى ملاحظات وتوجيهات بناءة تساعدك في تحسين ادائك جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (0.483) بمستوى مرتفع، أما العبارة رقم (8) تشعر بان الإدارة تقدر جهودك وتدعمك بشكل كاف، فانها احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري (0.595) بمستوى مرتفع.

4- نتائج تحليل البعد الرابع *بيئة العمل والتطور المهني*

الجدول رقم (2-16) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الرابع بيئة العمل والتطور

المهني

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	توفر لي المديرية فرصا للتطور والنمو المهني	3.35	0.700	13	متوسط
12	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في مؤسستي	3.77	0.530	7	مرتفع
13	بيئة العمل تحفزني على تقديم أفضل ما لدي في العمل	3.50	0.641	11	مرتفع
14	لا أفكر في ترك العمل بسبب ظروف غير مرضية داخل المؤسسة	3.80	0.608	6	مرتفع
	الارتباط بالمؤسسة	3.605	0.0709	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يوضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (الارتباط بالمؤسسة) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.605) بانحراف معياري بلغ (0.0709)، كما يوضح لنا الارتباط بالمؤسسة من أبعاد الولاء الوظيفي الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (14) التي احتلت المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (0.608) بمستوى مرتفع، أما العبارتين (12) توفر لك المؤسسة فرصا للتطور والنمو المهني و (13) تعتقد أن بيئة العمل تحفزك على تقديم أفضل ما لديك بمتوسط حسابي قدره (3.77) في حين بلغت العبارة (13) بمتوسط حسابي قدره (3.50) أما العبارة (12) فكان الانحراف المعياري خاصتها هو (0.530) بمستوى مرتفع وأيضا العبارة (13) بانحراف معياري قدره (0.641) على التوالي، حيث أن العبارة رقم (11) توفر لي المديرية فرصا للتطور والنمو المهني احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (5.30) وانحراف معياري (0.700) بمستوى متوسط.

-نتائج تحليل المحور الأول والمحور الثاني:

الجدول رقم(2-17) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول والمحور الثاني

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
1	وظائف إدارة الموارد البشرية	3.54	2	مرتفع
2	الولاء الوظيفي	3.70	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يوضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالمحور الأول أعلى من المحور الثاني من جهة المتوسط الحسابي وهنا نقول أن مستوى الولاء الوظيفي جاء بمتوسط حسابي 3.70 بمستوى مرتفع وهنا احتل المرتبة الأولى، أما وظائف ادارة الموارد البشرية جاءت بمتوسط حسابي 3.54 ومستوى مرتفع أيضا.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة حسب العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

الجدول رقم(2-18) النتائج العامة لمحور وظائف ادارة الموارد البشرية

البعد	المتوسط الحسابي الإجمالي	الانحراف المعياري الإجمالي	الترتيب	مستوى الاستجابة
البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية	3.71	0.654	1	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة

البعد	المتوسط الحسابي الإجمالي	الانحراف المعياري الإجمالي	الترتيب	مستوى الاستجابة
البعد الثاني: وظيفة الاستقطاب والتعيين	3.49	0.561	2	مرتفع
البعد الثالث: وظيفة التدريب	3.44	0.523	3	مرتفع
البعد الرابع: وظيفة تقييم الأداء	3.42	0.560	4	مرتفع
البعد الخامس: وظيفة الأجور والحوافز	3.42	0.495	5	مرتفع
محور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.49	0.428	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

نصت الفرضية على أنه: 'يوجد مستوى مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة حسب العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة'.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والموضحة في الجدول أعلاه؛ حيث تبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور ككل قد بلغ (3.49) وبانحراف معياري إجمالي قدره (0.428)، وهي قيمة تقع إحصائياً ضمن نطاق التقييم (المرتفع).

وقد جاءت جميع الأبعاد الخمسة بلا استثناء بمستويات استجابة (مرتفعة)، حيث تصدرها بُعد 'وظيفة الاستقطاب والتعيين' في المرتبة الأولى بمتوسط (3.71)، يليه بُعد 'تخطيط الموارد البشرية' بمتوسط (3.49)، ثم بُعد 'وظيفة التدريب' بمتوسط (3.44)، في حين حلَّ بُعد 'تقييم الأداء' و'الأجور والحوافز' في المرتبتين الأخيرتين بمتوسط متساوٍ قدره (3.42) مع بقائهما في المستوى المرتفع.

بناءً على هذه المعطيات الإحصائية المستخرجة من آراء المبحوثين، يتأكد لنا بشكل قاطع صدق التنبؤ الذي انطلقت منه الدراسة، وعليه: نقبل الفرضية الإيجابية ونقرّ بوجود مستوى مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة من وجهة نظر الموظفين فيها.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد مستوى مرتفع من الولاء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

الجدول رقم (2-19) النتائج العامة لمحور الولاء الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي الإجمالي	الانحراف المعياري الإجمالي	الترتيب	مستوى الاستجابة
البعد الأول: الارتباط بالمؤسسة	3.83	1.148	1	مرتفع
البعد الثاني: الالتزام بأهداف المؤسسة	3.63	0.251	2	مرتفع
البعد الثالث: العلاقة مع الإدارة والزملاء	3.64	0.071	3	مرتفع
البعد الرابع: بيئة العمل والتطور المهني	3.605	0.0709	4	مرتفع
محور الثاني: الولاء الوظيفي	3.70	0.428	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

نصت الفرضية على أنه: "يوجد مستوى مرتفع للولاء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (الولاء الوظيفي) والموضحة في الجدول أعلاه؛ حيث تبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور ككل قد بلغ (3.70) وانحراف معياري إجمالي قدره (0.428)، وهي قيمة تقع إحصائياً ضمن نطاق التقييم (المرتفع).

وقد جاءت جميع الأبعاد الأربعة بلا استثناء بمستويات استجابة (مرتفعة)، حيث تصدرها بُعد "الارتباط بالمؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.83)، يليه بُعد "العلاقة مع الإدارة والزملاء" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.64)، ثم بُعد "الالتزام بأهداف المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.63)، في حين حلَّ بُعد "بيئة العمل والتطور المهني" في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (3.605) مع بقائه في المستوى المرتفع.

بناءً على هذه المعطيات الإحصائية المستخرجة من آراء المبحوثين، يتأكد لنا بشكل قاطع صدق التنبؤ الذي انطلقت منه الدراسة، وعليه:

نقبل الفرضية الإيجابية ونقرّ بوجود مستوى مرتفع للولاء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة من وجهة نظر الموظفين فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

نصت الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة والولاء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم الربط بين النتائج الإجمالية للمتغير المستقل والمتغير التابع والموضحة في الجداول الإحصائية السابقة؛ حيث تبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية) قد بلغ (3.49) بمستوى تقييم (مرتفع)، وبالمقابل بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (الولاء الوظيفي) (3.70) وبمستوى تقييم (مرتفع) أيضاً.

ويلاحظ من خلال المقارنة التحليلية لأبعاد المتغيرين ما يلي:

تصدّر بُعد "تخطيط الموارد البشرية" ممارسات الإدارة بمتوسط (3.71)، وهو ما توازى وتناغم إيجابياً مع الصدارة العالية لبُعد "الارتباط بالمؤسسة" كأقوى أبعاد الولاء بمتوسط (3.83).

حافظت بقية ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، والأجور) على مستويات استجابة (مرتفعة) تتراوح بين (3.42 و 3.49)، وهو ما انعكس طردياً على بقية أبعاد الولاء الوظيفي (العلاقة مع الإدارة، الالتزام بالأهداف، وبيئة العمل) التي استقرت بدورها في النطاق (المرتفع) بمتوسّطات تتراوح بين (3.605 و 3.64).

إن هذا التوافق والاتساق في مستويات الاستجابة المرتفعة بين المتغيرين، والمصحوب بانحراف معياري إجمالي متطابق ومتزن قدره (0.428) لكلا المحورين، يؤكد إحصائياً ومنطقياً أنه كلما ارتفعت فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطورت آلياتها، واکب ذلك ارتفاع ملموس وموازٍ في مستويات الولاء الوظيفي لدى الموظفين.

بناءً على هذه المعطيات الإحصائية المستخرجة من واقع إجابات المبحوثين، يتأكد لنا بشكل قاطع صدق التنبؤ الذي انطلقت منه الدراسة، وعليه:

نقبل الفرضية الإيجابية الرئيسية ونقرّ بوجود علاقة طردية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة وتعزيز الولاء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة من وجهة نظر الموظفين فيها.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

نصت الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية". وللتحقق من صحتها، عولجت البيانات باختباري (T-Test) و (ANOVA)؛ حيث تبين أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع المتغيرات (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي) جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. بناءً على هذه المعطيات، يتأكد لنا صدق التنبؤ، وعليه: نقبل الفرضية ونقرّ بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال نتائج الاستبيان التي تم عرضها في الفرع السابق سنتطرق في هذا الفرع الثاني لمناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها

- من خلال الجدول رقم (2-5) لتوزيع التكراري للعينة حسب الجنس نجد أن نسبة الذكور 65% أكبر من نسبة الإناث والتي قدرت ب 35%، وهو طبيعي جدا وذلك خاص بطبيعة العمل في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة ، بحيث يتطلب نسبة الذكور أكبر من الإناث.
- من خلال الجدول رقم (2-6) بالنسبة للتوزيع العينة حسب الأقدمية تبين في النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلا في خبرتهم هي الفئة (من 05 إلى 10 سنوات) حيث بلغت أكثر من نصف افراد العينة (42.5%)، بما يعادلها 17 عامل، ثم تأتي فئة (أقل من 05 سنوات و الفئة من 11 إلى 15 سنة) التي قدرتا بنسبة (20%) ، وأخيرا نجد فئة (15 سنة وأكثر) بنسبة (17.5%)، وفي هذه المؤسسة نجد أن فئة (من 05 إلى 10 سنوات) هي الأكثر فهي تعتبر ركيزة للمؤسسة وأن أقل فئة هي 15 سنة وأكثر.
- من خلال الجدول رقم (2-7) لتوزيع العينة حسب المستوى الدراسي نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين المستوى الدراسي فنجد أكبر قيمة هي فئة جامعي التي تقدر ب 65% ، ثم فئة معهد متخصص التي قدرت النسبة ب 20.0% ، أما في المرتبة الأخيرة كانت فئة ثانوي فأقل وكانت بنسبة ضئيلة جدا بنسبة 15% فنلاحظ في هذه المؤسسة تركيزهم ضعيف جدا لفئة ثانوي فأقل وبهذا وجدنا أن فئة مستوى جامعي هي الأكثر ، لأنها تعتبر ركيزة للمديرية.
- أما الجدول رقم (2-8) توزيع أفراد عينة الدراسة بناء على مناصبهم من خلال النتائج المسجلة على أفراد العينة المدروسة التي توزعت بنسب وتكرارات مختلفة فيما يتركز على المنصب، وجدنا أن فئة موظف هي اعلى تكرار حيث بلغت 23 عامل بنسبة 57.5%، أما في المرتبة الثانية فكانت فئة عون مساعد بنسبة 27.5% ، أما في المرتبة الأخيرة فكانت فئة مسؤول هي أقل العمال تكرارا من حيث المنصب التي بلغت نسبتها 15%.

- من خلال الجدول رقم (2-9) أتضح لنا أن تخطيط الموارد البشرية له دور فعال في تحقيق الولاء الوظيفي حيث وجدنا أن المتوسط الحسابي مرتفع بمقدار 3.49 بمستوى مرتفع وانحراف معياري قدره 0.717.
- من خلال الجدول رقم (2-10) أتضح لنا أن بعد الاستقطاب و التعيين له دور فعال في تحقيق الولاء الوظيفي حيث وجدنا أن المتوسط الحسابي مرتفع بمقدار 3.71 بمستوى مرتفع وانحراف معياري قدره 0.806
- من خلال الجدول رقم (2-11) أتضح لنا أن بعد وظيفة التدريب له دور فعال في تحقيق الولاء الوظيفي حيث وجدنا أن المتوسط الحسابي مرتفع كذلك بمقدار 3.44 بمستوى مرتفع وانحراف معياري قدره 0.799
- من خلال الجدول رقم (2-12) أتضح لنا أن بعد وظيفة تقييم أداء المورد البشري له دور فعال في تحقيق الولاء الوظيفي حيث وجدنا أن المتوسط الحسابي مرتفع كذلك بمقدار 3.42 بمستوى مرتفع وانحراف معياري قدره 0.765
- من خلال الجدول رقم (2-13) أتضح لنا أن بعد وظيفة الأجور والحوافز الخاص بالولاء الوظيفي أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد بلغ (3.42) بانحراف معياري بلغ (0.495) وفي هذا البعد الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (1) يتسم نظام الأجور والمكافآت بالمديرية بالوضوح حيث وجدت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري قدره (0.533) بمستوى مرتفع ومن هنا أتضح لنا أن ارتباط الموظفين وتماسكهم في المؤسسة جيد.
- من خلال الجدول رقم (2-14) أتضح لنا أن بعد الالتزام بأهداف المؤسسة جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.63) بانحراف معياري بلغ (0.251)، ومن هنا يتضح لنا في هذا البعد أن التزام الموظفين بمديرية الخدمات التزامهم بأهداف المؤسسة جيد وفعال على حسب الاستبيان.
- من خلال الجدول رقم (2-14) أتضح لنا أن بعد العلاقة مع الإدارة والزملاء كان بمتوسط حسابي قدره (3.64) بانحراف معياري بلغ (0.071)، كما يوضح لنا أن بعد العلاقة مع الإدارة والزملاء من أبعاد الولاء الوظيفي الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة رقم (10) تتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائك في العمل التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري قدره (0.463) بمستوى مرتفع، ومن هنا نجد أن العلاقة مع الإدارة والزملاء علاقة جد متماسكة بعلاقة ايجابية حتما مع الزملاء داخل المديرية.
- من خلال الجدول رقم (2-15) أتضح لنا أن بعد العلاقة مع الإدارة والزملاء كان بمتوسط حسابي قدره (3.64) بانحراف معياري بلغ (0.071)، الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة رقم (10) تتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائك في العمل التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري قدره (0.463) بمستوى مرتفع، ومن هنا نجد أن العلاقة مع الإدارة والزملاء علاقة جد متماسكة بعلاقة ايجابية حتما مع الزملاء داخل المؤسسة.
- من خلال الجدول رقم (2-16) أتضح لنا أن بعد بيئة العمل والتطور المهني مستواه مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وبانحراف معياري بلغ (0.700)، حيث تبين لنا أن البيئة التي يعملون فيها جيدة وتطورهم في مجالاتهم ترتفع مع مرور الوقت، كما يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (12) التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري (0.530) بمستوى مرتفع تشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في مؤسستك تبين أنه يوجد استقرار في تلك المؤسسة من جهة الموظفين.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة، وقد إقتصرت الدراسة على عينة عشوائية تمثلت في 40 إستبيان صالح للتحليل الإحصائي، كما تم إستخدام الأساليب الإحصائية كالإستعانة ببرنامج Spss من أجل اختبار فرضيات الدراسة وهذا من أجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها ، وفي الأخير توصلت النتائج الى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي من خلال كل من تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب و التعيين، بالإضافة الى وظيفة التدريب و وظيفة تقييم الأداء البشري و وظيفة الأجور و الحوافز حسب إجابات عينة الدراسة.

خاتمة

حاولت خلال هذه الدراسة التمحور حول موضوع دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب و التعيين، بالإضافة الى وظيفة التدريب و وظيفة تقييم الأداء البشري و وظيفة الأجور و الحوافز) ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بأبعاده كذلك (الإرتباط بالمؤسسة، الإلتزام بأهداف المؤسسة، العلاقة مع الإدارة والزملاء، بيئة العمل والتطور المهني) في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة، ومحاولة معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين من خلال الإشكالية المتمثلة في ماهو دور إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة .

النتائج النظرية للدراسة:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل في: التحفيز، التوظيف، التدريب، التخطيط تقييم الأداء
- للإدارة أهمية كبيرة نذكر: الاهتمام بالموارد البشري ، كذلك وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، رفع الروح المعنوية (تحفيز معنوي)، التدريب .
- أبعاد إدارة الموارد البشرية تمثلت في: التحفيز، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء.
- كما تمثلت أبعاد الولاء الوظيفي في: الإرتباط بالمؤسسة، الإلتزام بأهداف المؤسسة، العلاقة مع الإدارة والزملاء، بيئة العمل والتطور المهني.

النتائج التطبيقية للدراسة:

- وجود مستوى مرتفع للممارسات إدارة الموارد البشرية لكل بعد من أبعادها (التحفيز، التوظيف، التدريب، التخطيط تقييم الأداء) في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.
- وجود مستوى مرتفع لتحقيق لولاء الوظيفي لكل بعد من أبعاده (الإرتباط بالمؤسسة، الإلتزام بأهداف المؤسسة، العلاقة مع الإدارة والزملاء، بيئة العمل والتطور المهني) في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.
- وجود علاقة قوية جدا بين للممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية:

نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى التي تنص على : يوجد مستوى مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة حسب العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.
- حيث تبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور ككل قد بلغ (3.49) وبانحراف معياري إجمالي قدره (0.428)، وهي قيمة تقع إحصائياً ضمن نطاق التقييم (المرتفع).

الفرضية الثانية التي تنص على : يوجد مستوى مرتفع من الولاء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

حيث تبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور ككل قد بلغ (3.70) وبانحراف معياري إجمالي قدره (0.428)، وهي قيمة تقع إحصائياً ضمن نطاق التقييم (المرتفع).

-الفرضية الثالثة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

حيث تبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية) قد بلغ (3.49) بمستوى تقييم (مرتفع)، وبالمقابل بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (الولاء الوظيفي) (3.70) وبمستوى تقييم (مرتفع) أيضاً.

-الفرضية الرابعة التي تنص على :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 . بناءً على هذه المعطيات، يتأكد لنا صدق التنبؤ، وعليه: نقبل الفرضية ونقرّ بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

توصيات الدراسة:

من خلال ما توصلت اليه الدراسة، سنعرض بعض الاقتراحات التي تخص المؤسسة محل الدراسة في مايلي:

السعي الى تعديل أو تطوير ادارة الموارد البشرية

تقدير الجهود والانجازات بوضع تحفيزات مادية ومعنوية مضاعفة للموظفين

ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين داخل المؤسسة

قائمة المراجع

1. الكتب:

- ❖ أبو النصر مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة، الطبعة الأولى، القاهرة، إجمال للنشر والتوزيع، 2010 .
- ❖ أحمد ماهر عطيش، إدارة الموارد البشرية، مطبعة 3، دار الغريب للطباعة، الكويت، 2012.
- ❖ جمال الدين محمد المرتشي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2007.
- ❖ خالد عبد الرحيم الهني، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2 الأردن دار وائل للنشر، 2005 .
- ❖ رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 2020.
- ❖ روبنز، ستيفن ب.، وجادج، تيموثي أ.، السلوك التنظيمي، الطبعة السابعة عشرة، دار بيرسون للنشر، 2017.
- ❖ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006 .
- ❖ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007.
- ❖ علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غريبة للنشر، الأردن، 2009.
- ❖ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- ❖ العمري هاني عبد الرحمن، التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2007 .

2. المذكرات الأكاديمية (ماستر؛ أطروحة دكتوراه):

- ❖ موساوي مريم، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2017.
- ❖ الرويلي عماد صفوك جلود، دور نظم المعلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، 2015 .
- ❖ الشريف محمد شريط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2009.

3. مجلات علمية:

- ❖ شافية بن حفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 17، 2014.
- ❖ شوقي محمد الصباغ، العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيره على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة آفاق جديدة، المجلد 21، العدد 3، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.
- ❖ علا ميمي ، شبلي سويطي ، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، فلسطين، 2019 المجلد 22 العدد 01.
- ❖ الهزام محمد، عيساوي فاطمة، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة طاهري بشير بشار، الجزائر 2021 المجلد 5 العدد 3.

مراجع اجنبية

- ❖ Khuong, M., Mai, T., & Phuong, N. (2020). The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty. Management Science Letters, 10(11),.
- ❖ Uzair, M., Razzaq, W., & Sarfraz, M. (2017). Impact of HR practices on employee loyalty and commitment: Mediating role of job satisfaction. International Journal of Management Sciences and Business Research, 6(10).

- ❖ Cachón-Rodríguez, G., García-Sánchez, E., & García-Morales, V. J. (2022). How sustainable human resources management helps in employee loyalty and retention: The mediating role of social capital. *Journal of Business Research*.

قائمة

الملحق رقم (1)



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

السادة والسيدات إدارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية ورقلة "، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير.

من اعداد الطالبين : بلمعدي أحمد أمين و كاهي عبد اللطيف

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية:

الرقم	البعد الأول : وظيفة تخطيط الموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على أهداف المديرية					
2	تشارك مختلف الإدارات الأخرى في تخطيط الموارد البشرية					
3	يستند التخطيط للموارد البشرية إلى دراسة و تحليل					
4	تتوفر لدى المديرية معلومات دقيقة عن سوق العمل					
	البعد الثاني : وظيفة الإستقطاب والتعيين	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	تعمل مديرية الخدمات الجامعية على استقطاب أفضل المترشحين					
6	يتم تحديد مصدر الاستقطاب (داخلي / خارجي)					
7	يتم اختيار وتعيين الموظفين وفقا لمعايير موضوعية					
8	يتم اختيار وتعيين الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة					
9	تقوم المديرية بإجراء المقابلات لتأكيد صدق أساليب الاختيار					
	البعد الثالث : وظيفة التدريب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	تحدد الاحتياجات التدريبية على أسس مدروسة					
11	يتم إعداد البرامج التدريبية وفقا للإحتياجات					
12	العمليات التدريبية تتوافق مع احتياجات التدريبية					

13	تعمل المديرية على تقييم التدريب من أجل ضمان فعاليته				
14	البرامج التدريبية متاحة للجميع حسب الاحتياجات				
	البعد الرابع : وظيفة تقييم أدار المورد البشري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
15	يتم تقييم أداء العاملين بالمديرية بصفة منتظمة				
16	تتم مراعاة مبدأ العدالة في عملية التقييم				
17	يتصف تقييم الاداء بالموضوعية				
18	تستخدم عمليات التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية				
19	تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية				

	البعد الخامس : وظيفة الأجور والحوافز	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
20	يتسم نظام الأجور والمكافآت بالمديرية بالوضوح				
21	ساهم نظام الأجور والمكافآت على الحفاظ على كفاءات المؤسسة				
22	تعتمد المديرية على نظام أجور ومكافآت متنوع ومرن				
23	يتوافق نظام الأجور والمكافآت المعتمد في المديرية مع المستويات السائدة في سوق العمل				
24	يلقى نظام الأجور والمكافآت رضا من العاملين				

المحور الثاني : الولاء الوظيفي:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أولا: الارتباط بالمؤسسة					
1	أشعر بالفخر كوني جزءا من هذه المؤسسة.					
2	أرغب بالاستمرار في العمل في هذه المديرية على المدى الطويل.					
3	أشعر بان عملي في المديرية يحقق لك رضا وظيفي.					
4	أتحدث بشكل ايجابي عن المديرية أمام الآخرين.					
	ثانيا: الالتزام بأهداف المؤسسة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	أؤمن برؤية مديرية الخدمات الجامعية وأهدافها.					
6	أحرص على بذل جهد إضافي للمساهمة في نجاح المديرية.					
7	أشعر بان وظيفتي تتيح لي فرصة تحقيق طموحاتي المهنية.					
	ثالثا: العلاقة مع الإدارة والزملاء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
8	أشعر بان الإدارة تقدر جهودي وتدعمني بشكل كاف.					

9	أتلقى ملاحظات وتوجيهات بناءة تساعدني في تحسين ادائي.				
10	أتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائي في العمل.				
	رابعا: بيئة العمل والتطور المهني	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
11	توفر لي المديرية فرصا للتطور والنمو المهني.				
12	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في مؤسستي.				
13	بيئة العمل تحفزني على تقديم أفضل ما لدي في العمل.				
14	لا أفكر في ترك العمل بسبب ظروف غير مرضية داخل المؤسسة.				

المحور الثالث : معلومات الشخصية :

الجنس	ذكر		أنثى	
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	50 سنة و أكثر
مستوى التعليم	ثانوي فاقل	معهد متخصص	جامعي	
الاقدمية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	15 سنة و أكثر
الوظيفة	عون مساعد	موظف	مسؤول	

شكرا جزيلا لكم على حسن تعاونكم

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	ذكار محمد يزيد	أستاذ محاضر ب	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
02	مناصرية رشيد	أستاذ تعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
03	الوازن بوبكر	أستاذ محاضر ب	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

الملحق رقم (3) مخرجات التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS

Corrélations non paramétriques

معامل الثبات الفاكرونباخ للمحور الأول

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	24

0,872 ثبات قوي بالنسبة لأسئلة محور 1

معامل الثبات الفاكرونباخ للمحور الثاني

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	97,5
	Exclue ^a	1	2,5
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	14

0,77 معامل الثبات لأسئلة المحور الثاني

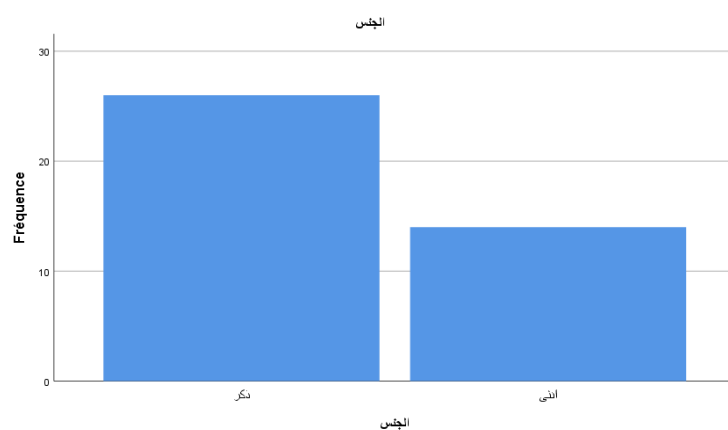
تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين

Statistiques

		الجنس	العمر	التعليم	الاقدمية	الوظيفة
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0

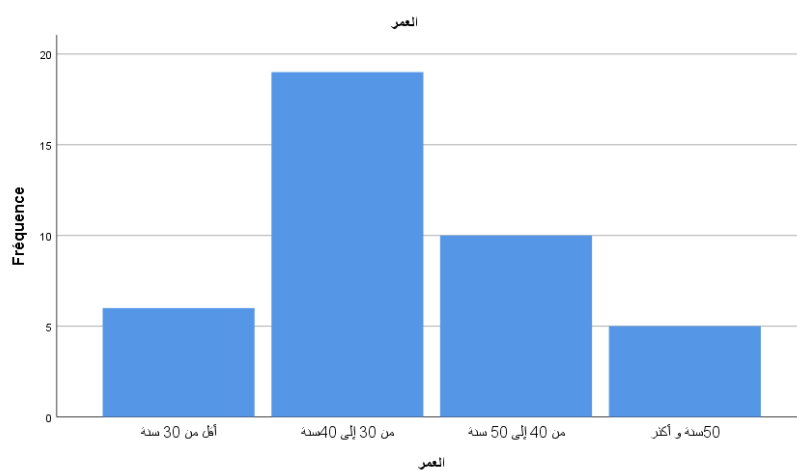
الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	65,0	65,0	65,0
	انثى	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



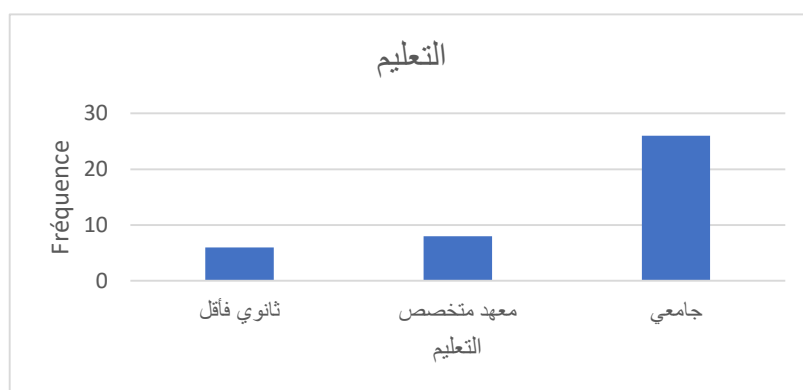
العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	6	15,0	15,0	15,0
	من 30 إلى 40 سنة	19	47,5	47,5	62,5
	من 40 إلى 50 سنة	10	25,0	25,0	87,5
	50 سنة و أكثر	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



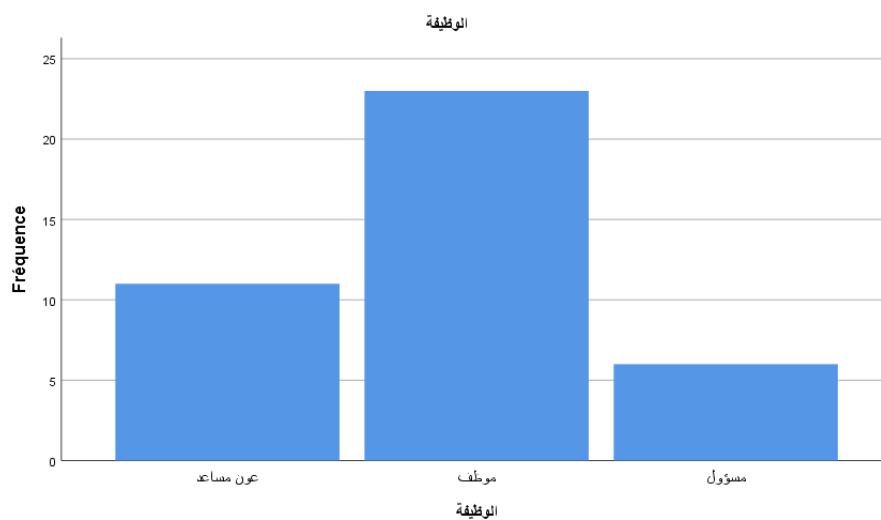
التعليم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	6	15,0	15,0	15,0
	معهد متخصص	8	20,0	20,0	35,0
	جامعي	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



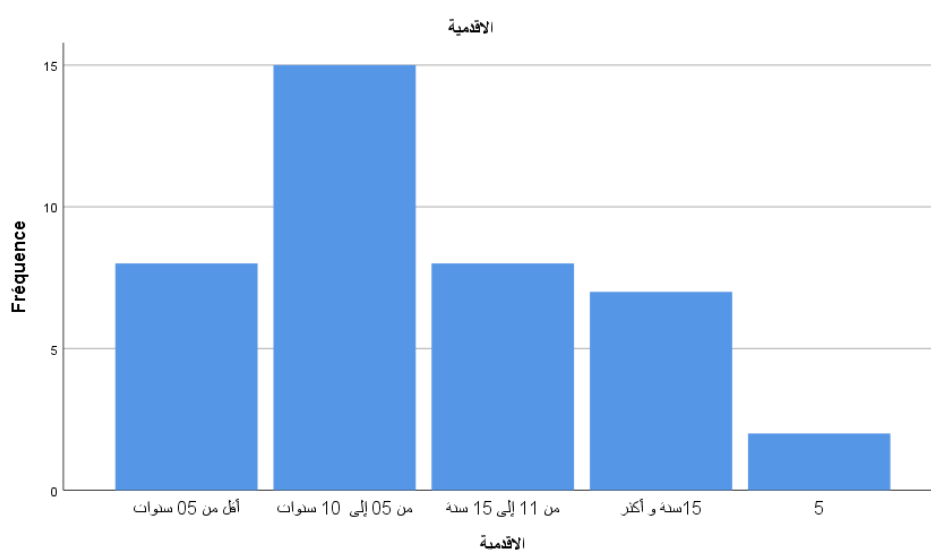
الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون مساعد	11	27,5	27,5	27,5
	موظف	23	57,5	57,5	85,0
	مسؤول	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



الاقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 05 سنوات	8	20,0	20,0	20,0
من 05 إلى 10 سنوات	15	37,5	37,5	57,5
من 11 إلى 15 سنة	8	20,0	20,0	77,5
15 سنة و أكثر	7	17,5	17,5	95,0
5	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول فقرات محور 1 و 2

التحليل الوصفي لفقرات محور 1 من الاستبيان

Statistiques	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على أهداف المديرية	40	0	3,55	,714
تشارك مختلف الإدارات الأخرى في تخطيط الموارد البشرية	40	0	2,65	,834
يستند التخطيط للموارد البشرية إلى دراسة و تحليل	40	0	3,88	,648
تتوفر لدى المديرية معلومات دقيقة عن سوق العمل	40	0	3,90	,672
تعمل مديرية الخدمات الجامعية على استقطاب أفضل المترشحين	40	0	3,33	1,023
يتم تحديد مصدر الاستقطاب (داخلي / خارجي)	40	0	3,98	,530
يتم اختيار وتعيين الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية	40	0	3,73	,816
يتم اختيار وتعيين الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة	40	0	3,75	,840
تقوم المديرية بإجراء المقابلات لتأكيد صدق أساليب الاختيار	40	0	3,80	,823
تحدد الاحتياجات التدريبية على أسس مدروسة	40	0	3,48	,816
يتم إعداد البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات	40	0	3,63	,667
العمليات التدريبية تتوافق مع احتياجات التدريبية	40	0	3,20	,853
تعمل المديرية على تقييم التدريب من أجل ضمان فعاليته	40	0	3,45	,783

البرامج التدريبية متاحة للجميع حسب الاحتياجات	40	0	3,48	,877
يتم تقييم أداء العاملين بالمديرية بصفة منتظمة	40	0	3,43	,781
تتم مراعاة مبدأ العدالة في عملية التقييم	40	0	3,33	,944
يتصف تقييم الاداء بالموضوعية	40	0	3,43	,675
تستخدم عمليات التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية	40	0	3,43	,747
تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية	40	0	3,53	,679
يتسم نظام الأجور والمكافآت بالمديرية بالوضوح	40	0	3,65	,533
ساهم نظام الأجور والمكافآت على الحفاظ على كفاءات المؤسسة	40	0	3,40	,709
تعتمد المديرية على نظام أجور ومكافآت متنوع ومرن	40	0	3,38	,628
يتوافق نظام الأجور والمكافآت المعتمد في المديرية مع المستويات السائدة في سوق العمل	40	0	3,28	,751
يلقى نظام الأجور والمكافآت رضا من العاملين	40	0	3,40	,810

يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على أهداف المديرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
محايد	11	27,5	27,5	37,5
موافق	24	60,0	60,0	97,5
موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تشارك مختلف الإدارات الأخرى في تخطيط الموارد البشرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	17	42,5	42,5	47,5
محايد	14	35,0	35,0	82,5
موافق	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يستند التخطيط للموارد البشرية إلى دراسة و تحليل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	5	12,5	12,5	17,5
	موافق	29	72,5	72,5	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتوفر لدى المديرية معلومات دقيقة عن سوق العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	5	12,5	12,5	17,5
	موافق	28	70,0	70,0	87,5
	موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعمل مديرية الخدمات الجامعية على استقطاب أفضل المترشحين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	6	15,0	15,0	20,0
	محايد	13	32,5	32,5	52,5
	موافق	15	37,5	37,5	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم تحديد مصدر الاستقطاب (داخلي / خارجي)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	3	7,5	7,5	10,0
	موافق	32	80,0	80,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم اختيار وتعيين الموظفين وفقا لمعايير موضوعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	3	7,5	7,5	10,0
	محايد	5	12,5	12,5	22,5
	موافق	28	70,0	70,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم اختيار وتعيين الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	3	7,5	7,5	10,0
	محايد	5	12,5	12,5	22,5
	موافق	27	67,5	67,5	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم المديرية بإجراء المقابلات لتأكيد صدق أساليب الاختيار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	2	5,0	5,0	7,5
	محايد	6	15,0	15,0	22,5
	موافق	26	65,0	65,0	87,5

	موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تحدد الاحتياجات التدريبية على أسس مدروسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	11	27,5	27,5	42,5
	موافق	21	52,5	52,5	95,0
	موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم إعداد البرامج التدريبية وفقا للإحتياجات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	7	17,5	17,5	27,5
	موافق	29	72,5	72,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمليات التدريبية تتوافق مع احتياجاتي التدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	7	17,5	17,5	20,0
	محايد	16	40,0	40,0	60,0
	موافق	15	37,5	37,5	97,5
	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعمل المديرية على تقييم التدريب من أجل ضمان فعاليته

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	4	10,0	10,0	12,5
	محايد	11	27,5	27,5	40,0
	موافق	24	60,0	60,0	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

البرامج التدريبية متاحة للجميع حسب الاحتياجات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	5	12,5	12,5	15,0
	محايد	10	25,0	25,0	40,0
	موافق	22	55,0	55,0	95,0
	موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم تقييم أداء العاملين بالمديرية بصفة منتظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	12	30,0	30,0	45,0
	موافق	21	52,5	52,5	97,5
	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتم مراعاة مبدأ العدالة في عملية التقييم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	27,5	27,5	27,5
	محايد	7	17,5	17,5	45,0
	موافق	20	50,0	50,0	95,0
	موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتصف تقييم الاداء بالموضوعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	18	45,0	45,0	52,5

	موافق	18	45,0	45,0	97,5
	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تستخدم عمليات التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	20	50,0	50,0	57,5
	موافق	14	35,0	35,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	14	35,0	35,0	42,5
	موافق	22	55,0	55,0	97,5
	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتسم نظام الأجور والمكافآت بالمديرية بالوضوح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	12	30,0	30,0	32,5
	موافق	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ساهم نظام الأجور والمكافآت على الحفاظ على كفاءات المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	17	42,5	42,5	52,5
	موافق	18	45,0	45,0	97,5

	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المديرية على نظام أجور ومكافآت متنوع ومرن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	22	55,0	55,0	60,0
	موافق	15	37,5	37,5	97,5
	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتوافق نظام الأجور والمكافآت المعتمد في المديرية مع المستويات السائدة في سوق العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	18	45,0	45,0	60,0
	موافق	15	37,5	37,5	97,5
	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يلقى نظام الأجور والمكافآت رضا من العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	4	10,0	10,0	12,5
	محايد	14	35,0	35,0	47,5
	موافق	20	50,0	50,0	97,5
	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الان المحور الثاني

Statistiques	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
أشعر بالفخر كوني جزءا من هذه المؤسسة.	40	0	4,08	,474
أرغب بالاستمرار في العمل في هذه المديرية على المدى الطويل.	40	0	3,88	,607
أشعر بان عملي في المديرية يحقق لك رضا وظيفي.	40	0	3,58	,813
أتحدث بشكل ايجابي عن المديرية أمام الآخرين.	40	0	4,00	,641
أؤمن بروية مديرية الخدمات الجامعية وأهدافها.	40	0	3,75	,494
أحرص على بذل جهد إضافي للمساهمة في نجاح المديرية.	40	0	3,85	,580
أشعر بان وظيفتي تتيح لي فرصة تحقيق طموحاتي المهنية.	40	0	3,30	,966
أشعر بان الإدارة تقدر جهودي وتدعمني بشكل كاف.	39	1	3,41	,595
أتلقي ملاحظات وتوجيهات بناءة تساعدني في تحسين ادائي.	40	0	3,65	,483
أتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائي في العمل.	40	0	3,88	,463
توفر لي المديرية فرصا للتطور والنمو المهني.	40	0	3,35	,700
أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في مؤسستي.	40	0	3,78	,530
بيئة العمل تحفزني على تقديم أفضل ما لدي في العمل.	40	0	3,50	,641
لا أفكر في ترك العمل بسبب ظروف غير مرضية داخل المؤسسة.	40	0	3,80	,608

أشعر بالفخر كوني جزءا من هذه المؤسسة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	3	7,5	7,5	7,5
موافق	31	77,5	77,5	85,0
موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أرغب بالاستمرار في العمل في هذه المديرية على المدى الطويل.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
محايد	7	17,5	17,5	20,0
موافق	28	70,0	70,0	90,0
موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أشعر بان عملي في المديرية يحقق لك رضا وظيفي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	7	17,5	17,5	32,5
	موافق	25	62,5	62,5	95,0
	موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أتحدث بشكل ايجابي عن المديرية أمام الآخرين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	5	12,5	12,5	15,0
	موافق	27	67,5	67,5	82,5
	موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أؤمن برؤية مديرية الخدمات الجامعية وأهدافها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	27,5	27,5	27,5
	موافق	28	70,0	70,0	97,5
	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أحرص على بذل جهد إضافي للمساهمة في نجاح المديرية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	7	17,5	17,5	20,0
	موافق	29	72,5	72,5	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أشعر بان وظيفتي تتيح لي فرصة تحقيق طموحاتي المهنية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	9	22,5	22,5	25,0
	محايد	9	22,5	22,5	47,5
	موافق	19	47,5	47,5	95,0
	موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

أشعر بان الإدارة تقدر جهودي وتدعمني بشكل كاف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,6	2,6
	محايد	22	55,0	56,4	59,0
	موافق	15	37,5	38,5	97,4
	موافق بشدة	1	2,5	2,6	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Manquant	Systeme	1	2,5		
Total		40	100,0		

أتلقي ملاحظات وتوجيهات بناءة تساعدني في تحسين ادائي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	14	35,0	35,0	35,0
	موافق	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائي في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	17,5	17,5	17,5
	موافق	31	77,5	77,5	95,0
	موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توفر لي المديرية فرصا للتطور والنمو المهني.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	19	47,5	47,5	57,5
	موافق	16	40,0	40,0	97,5
	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في مؤسستي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	27,5	27,5	27,5
	موافق	27	67,5	67,5	95,0
	موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

بيئة العمل تحفزني على تقديم أفضل ما لدي في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	20	50,0	50,0	52,5
	موافق	17	42,5	42,5	95,0
	موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

لا أفكر في ترك العمل بسبب ظروف غير مرضية داخل المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	12	30,0	30,0	30,0
	موافق	24	60,0	60,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

نقوم بحساب الانحراف والمتوسط الحسابي لكل محور وكل سؤال يعني تأخذ سؤال بسؤال للمحور 1 تضعهم في جدول وتضع نتيجة كل من **Ecart type** الانحراف المعياري **Moyenne** المتوسط الحسابي نفس شيء بالنسبة للمحور الثاني سؤال بسؤال ثم ترتيبهم وتضع الدرجة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الولاء الوظيفي تابع

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على أهداف المديرية	40	3,55	,714
تشارك مختلف الإدارات الأخرى في تخطيط الموارد البشرية	40	2,65	,834
يستند التخطيط للموارد البشرية إلى دراسة و تحليل	40	3,88	,648
تتوفر لدى المديرية معلومات دقيقة عن سوق العمل	40	3,90	,672
تعمل مديرية الخدمات الجامعية على استقطاب أفضل المترشحين	40	3,33	1,023
يتم تحديد مصدر الاستقطاب (داخلي / خارجي)	40	3,97	,530
يتم اختيار وتعيين الموظفين وفقا لمعايير موضوعية	40	3,73	,816
يتم اختيار وتعيين الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة	40	3,75	,840
تقوم المديرية بإجراء المقابلات لتأكيد صدق أساليب الاختبار	40	3,80	,823
تحدد الاحتياجات التدريبية على أسس مدروسة	40	3,47	,816
يتم إعداد البرامج التدريبية وفقا للإحتياجات	40	3,63	,667
العمليات التدريبية تتوافق مع احتياجاتي التدريبية	40	3,20	,853
تعمل المديرية على تقييم التدريب من أجل ضمان فعاليته	40	3,45	,783
البرامج التدريبية متاحة للجميع حسب الاحتياجات	40	3,47	,877
يتم تقييم أداء العاملين بالمديرية بصفة منتظمة	40	3,42	,781
تتم مراعاة مبدأ العدالة في عملية التقييم	40	3,33	,944
يتصف تقييم الاداء بالموضوعية	40	3,43	,675
تستخدم عمليات التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية	40	3,43	,747
تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية	40	3,53	,679
يتسم نظام الأجور والمكافآت بالمديرية بالوضوح	40	3,65	,533
ساهم نظام الأجور والمكافآت على الحفاظ على كفاءات المؤسسة	40	3,40	,709
تعتمد المديرية على نظام أجور ومكافآت متنوع ومرن	40	3,37	,628
يتوافق نظام الأجور والمكافآت المعتمد في المديرية مع المستويات السائدة في سوق العمل	40	3,27	,751
يلقى نظام الأجور والمكافآت رضا من العاملين	40	3,40	,810
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أشعر بالفخر كوني جزءا من هذه المؤسسة.	40	4,08	,474
أرغب بالاستمرار في العمل في هذه المديرية على المدى الطويل.	40	3,87	,607
أشعر بان عملي في المديرية يحقق لك رضا وظيفي.	40	3,58	,813
أتحدث بشكل ايجابي عن المديرية أمام الآخرين.	40	4,00	,641
أؤمن برؤية مديريةية الخدمات الجامعية وأهدافها.	40	3,75	,494
أحرص على بذل جهد إضافي للمساهمة في نجاح المديرية.	40	3,85	,580
أشعر بان وظيفتي تتيح لي فرصة تحقيق طموحاتي المهنية.	40	3,30	,966
أشعر بان الإدارة تقدر جهودي وتدعمني بشكل كاف.	39	3,41	,595
ألتقى ملاحظات وتوجيهات بناءة تساعدني في تحسين ادائي.	40	3,65	,483
أتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائي في العمل.	40	3,87	,463
توفر لي المديرية فرصا للتطور والنمو المهني.	40	3,35	,700
أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في مؤسستي.	40	3,77	,530
بيئة العمل تحفزني على تقديم أفضل ما لدي في العمل.	40	3,50	,641
لا أفكر في ترك العمل بسبب ظروف غير مرضية داخل المؤسسة.	40	3,80	,608
N valide (liste)	40		

يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على أهداف المديرية	1	.118	.374	.385	.276	.308	.016	.021	.118	.120	.013	.278	.601	.309	.628	.563	.513	.164	.077	.316	.263	.100	.111	.213
تشارك مختلف الإدارات الأخرى في تخطيط الموارد البشرية	.007	.017	.014	.085	.033	.777	.896	.361	.007	.934	.083	.000	.032	.000	.000	.000	.001	.003	.633	.047	.101	.339	.335	.188
يستند التخطيط للموارد البشرية إلى دراسة و تحليل	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تتوفر لدى المديرية معلومات دقيقة عن سوق العمل	.118	1	.139	.331	.167	.270	.120	.348	.269	.364	.337	.209	.208	.114	.313	.376	.134	.163	.061	.332	.373	.306	.363	.364
تعمل مديريةية الخدمات الجامعية على استقطاب أفضل المترشحين	.007	.005	.000	.303	.092	.007	.028	.093	.021	.024	.195	.197	.004	.019	.017	.108	.316	.708	.026	.018	.035	.021	.021	
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على أهداف المديرية	.374	.139	1	.795	.236	.364	.321	.224	.337	.338	.122	.278	.013	.333	.112	.361	.339	.060	.328	.339	.279	.118	.231	.098
تشارك مختلف الإدارات الأخرى في تخطيط الموارد البشرية	.017	.005	.000	.110	.021	.043	.165	.034	.023	.007	.082	.933	.036	.008	.022	.023	.715	.039	.013	.081	.168	.152	.519	
يستند التخطيط للموارد البشرية إلى دراسة و تحليل	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تتوفر لدى المديرية معلومات دقيقة عن سوق العمل	.385	.331	.795	1	.198	.209	.229	.136	.334	.337	.129	.170	.010	.175	.328	.137	.379	.087	.133	.172	.163	.152	.208	.170
تعمل مديريةية الخدمات الجامعية على استقطاب أفضل المترشحين	.014	.000	.000	.221	.196	.153	.101	.035	.000	.006	.294	.932	.002	.039	.003	.016	.304	.003	.002	.003	.349	.197	.295	
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على أهداف المديرية	.276	.167	.236	.198	1	.252	.632	.373	.367	.179	.230	.076	.027	.320	.079	.033	.166	.016	.006	.120	.184	.275	.086	.254
تشارك مختلف الإدارات الأخرى في تخطيط الموارد البشرية	.085	.303	.110	.221	.117	.000	.000	.000	.269	.153	.639	.363	.044	.626	.842	.305	.922	.963	.161	.256	.086	.308	.114	
يستند التخطيط للموارد البشرية إلى دراسة و تحليل	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Correlations

يتم تحديد مصدر الاستقطاب (داخلي / خارجي)	Corrélation de Pearson	.308	.270	.361	.209	.252	1	.567	.561	.106	.087	-.100	.321	.090	.026	.583	.273	.102	.450	.251	.039	.177	-.018	.275	.021
	Sig. (bilatérale)	.053	.092	.021	.196	.117		.001	.000	.516	.582	.541	.001	.583	.573	.000	.089	.531	.002	.118	.718	.274	.768	.086	.584
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يتم اختيار وتعيين الموظفين وفقا لمعايير موضوعية	Corrélation de Pearson	.016	.120	.321	.229	.632	.567	1	.915	.680	.121	.041	.191	-.122	-.135	.118	-.011	-.015	.112	.036	-.030	-.218	-.211	.252	.171
	Sig. (bilatérale)	.777	.007	.013	.155	.000	.001		.000	.000	.115	.801	.237	.132	.105	.362	.931	.926	.190	.826	.739	.123	.129	.116	.292
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يتم اختيار وتعيين الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة	Corrélation de Pearson	.021	.318	.221	.136	.575	.561	.915	1	.591	.065	-.126	.113	-.098	-.118	.088	.008	-.079	.171	.036	-.086	-.315	-.301	.133	.075
	Sig. (bilatérale)	.896	.028	.165	.101	.000	.000		.000	.688	.139	.378	.519	.362	.589	.961	.627	.281	.730	.598	.029	.057	.317	.614	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
تقوم المديرية بإجراء المقابلات لتأكيد صدق أساليب الاختيار	Corrélation de Pearson	.118	.269	.337	.331	.567	.106	.680	.591	1	.298	.000	-.015	-.135	-.013	-.021	-.079	.018	-.108	.117	-.017	.123	-.119	.050	.008
	Sig. (bilatérale)	.361	.093	.031	.035	.000	.516	.000	.000		.062	1.000	.929	.105	.791	.883	.627	.910	.505	.366	.775	.119	.329	.760	.962
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
تحدد الاحتياجات التدريبية على أسس مدروسة	Corrélation de Pearson	.120	.361	.358	.557	.179	.087	.121	.065	.298	1	.382	.118	.219	.322	.319	.360	.136	.165	.233	.271	.161	.114	.325	.171
	Sig. (bilatérale)	.007	.021	.023	.000	.269	.202	.115	.688	.062		.015	.169	.175	.013	.015	.022	.102	.309	.119	.087	.003	.376	.010	.292
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يتم إعداد البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات	Corrélation de Pearson	.013	.357	.122	.129	-.230	-.100	.011	.126	.000	.382	1	.360	.086	.111	.261	.138	.192	.019	.006	.270	.512	.311	.569	.616
	Sig. (bilatérale)	.931	.021	.007	.006	.153	.511	.801	.139	1.000	.015		.022	.588	.001	.099	.331	.235	.906	.515	.092	.000	.030	.000	.000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
العمليات التدريبية تتوافق مع احتياجاتي التدريبية	Corrélation de Pearson	.278	.209	.278	.170	-.076	.521	.191	.113	-.015	.118	.360	1	.322	.350	.639	.190	.219	.507	.301	.015	.076	.239	.172	.239
	Sig. (bilatérale)	.083	.195	.082	.291	.639	.001	.237	.378	.929	.169	.022		.012	.027	.000	.001	.121	.001	.039	.782	.610	.137	.002	.070
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
تعمل المديرية على تقييم التدريب من أجل ضمان فعاليته	Corrélation de Pearson	.601	.208	.013	-.010	-.027	.090	-.122	-.098	.135	.219	.086	.322	1	.211	.131	.191	.131	.322	-.070	.261	.176	.271	.395	.032
	Sig. (bilatérale)	.000	.197	.938	.952	.868	.583	.132	.519	.105	.175	.598	.012		.131	.005	.001	.003	.013	.668	.100	.279	.087	.012	.813
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
البرامج التدريبية متاحة للجميع حسب الاحتياجات	Corrélation de Pearson	.309	.111	.333	.175	.320	.026	-.135	-.118	-.013	.322	.111	.350	.211	1	.297	.615	.300	.193	.303	.310	.170	.507	.303	.267
	Sig. (bilatérale)	.052	.001	.036	.002	.011	.573	.105	.362	.791	.013	.001	.027	.331		.063	.000	.060	.233	.058	.032	.002	.001	.057	.096
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يتم تقييم أداء العاملين بالمديرية بصفة منتظمة	Corrélation de Pearson	.628	.313	.112	.328	.079	.583	.118	.088	.021	.319	.261	.639	.131	.297	1	.588	.127	.693	.291	.366	.331	.085	.361	.008
	Sig. (bilatérale)	.000	.019	.008	.026	.000	.362	.589	.883	.015	.099	.000	.005	.063		.000	.006	.000	.066	.020	.035	.602	.021	.960	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
تتم مراعاة مبدأ العدالة في عملية التقييم	Corrélation de Pearson	.565	.376	.361	.157	-.033	.273	-.011	.008	-.079	.360	.158	.190	.191	.615	.588	1	.311	.153	.367	.381	.337	.265	.196	-.010
	Sig. (bilatérale)	.000	.017	.022	.003	.512	.089	.931	.961	.627	.022	.331	.001	.001	.000	.000		.031	.003	.020	.011	.033	.099	.225	.505
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يتصف تقييم الاداء بالموضوعية	Corrélation de Pearson	.513	.131	.359	.379	.166	.102	-.015	-.079	.018	.136	.192	.219	.151	.300	.127	.311	1	.311	.172	.352	.225	.219	.219	-.081
	Sig. (bilatérale)	.001	.108	.023	.016	.305	.581	.926	.627	.910	.102	.235	.121	.003	.060	.006	.031		.030	.288	.026	.163	.171	.175	.605
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
تستخدم عمليات التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية	Corrélation de Pearson	.161	.163	.060	.087	.016	.150	.112	.171	-.108	.165	.019	.507	.322	.193	.693	.133	.311	1	.159	.318	.106	-.075	.239	.093
	Sig. (bilatérale)	.003	.316	.715	.591	.922	.002	.190	.281	.505	.309	.906	.001	.013	.233	.000	.003	.030		.003	.015	.513	.615	.070	.567
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية	Corrélation de Pearson	.077	.061	.328	.153	.006	.251	.036	.056	.117	.233	.106	.301	-.070	.303	.291	.367	.172	.159	1	.520	.352	.068	.213	.168
	Sig. (bilatérale)	.638	.708	.039	.003	.968	.118	.826	.730	.366	.119	.515	.039	.668	.058	.066	.020	.288	.003		.001	.026	.678	.188	.301
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يتم نظام الأجور والمكافآت بالمديرية بالوضوح	Corrélation de Pearson	.316	.352	.389	.172	.120	.039	-.050	-.086	-.017	.271	.270	.015	.261	.310	.366	.381	.352	.318	.520	1	.583	.219	.311	.095
	Sig. (bilatérale)	.017	.026	.013	.002	.161	.718	.739	.598	.775	.087	.092	.782	.100	.032	.020	.011	.026	.015	.001		.000	.122	.051	.560
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
ساهم نظام الاجور والمكافآت على الحفاظ على كفاءات المؤسسة	Corrélation de Pearson	.263	.373	.279	.163	-.181	-.177	-.218	.315	.123	.161	.512	.076	.176	.170	.331	.337	.225	.106	.352	.583	1	.103	.318	.205
	Sig. (bilatérale)	.101	.018	.081	.003	.256	.271	.123	.029	.119	.003	.000	.610	.279	.002	.035	.033	.163	.513	.026	.000		.010	.016	.201
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
تعتمد المديرية على نظام أجور ومكافآت متنوع ومرن	Corrélation de Pearson	.100	.306	.118	.132	-.275	-.018	-.211	-.301	-.119	.111	.311	.239	.271	.507	.085	.265	.219	-.073	.068	.219	.103	1	.587	.103
	Sig. (bilatérale)	.539	.055	.168	.319	.086	.768	.129	.057	.339	.376	.030	.137	.087	.001	.602	.099	.171	.615	.678	.122	.010		.000	.010
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يتوافق نظام الأجور والمكافآت المعتمد في المديرية مع المستويات السائدة في سوق العمل	Corrélation de Pearson	.111	.363	.231	.208	-.086	.275	.232	.133	.050	.325	.569	.172	.395	.303	.361	.196	.219	.239	.213	.311	.318	.587	1	.781
	Sig. (bilatérale)	.355	.021	.132	.197	.598	.086	.116	.317	.760	.010	.000	.002	.012	.057	.021	.225	.175	.070	.188	.051	.016	.000		.000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يلقى نظام الاجور والمكافآت رضا من العاملين	Corrélation de Pearson	-.213	.361	.098	.170	-.251	.021	.171	.075	.008	.171	.616	.239	.032	.267	.008	-.010	-.081	.093	.168	.095	.205	.103	.781	1
	Sig. (bilatérale)	.188	.021	.519	.295	.111	.881	.292	.611	.962	.292	.000	.070	.813	.096	.960	.805	.605	.567	.301	.560	.201	.010	.000	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) **

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral) *

الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لادارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية وأبعادها
7	الفرع الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية
7	الفرع الثاني: ابعاد ادارة الموارد البشرية
8	المطلب الثاني :أهداف وأهمية ادارة الموارد البشرية
8	الفرع الاول : اهداف ادارة الموارد البشرية
8	الفرع الثاني :اهمية ادارة الموارد البشرية
9	المبحث الثاني : ماهية الولاء الوظيفي
9	المطلب الاول: مفهوم الولاء الوظيفي وابعاده
9	الفرع الاول: مفهوم الولاء الوظيفي
10	الفرع الثاني: أبعاد الولاء الوظيفي
10	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي واهميته
10	الفرع الاول: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
11	الفرع الثاني : اهمية الولاء الوظيفي
12	المطلب الثالث : اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي
15	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
15	المطلب الاول : الدراسات باللغة الاجنبية
16	المطلب الثاني :الدراسات باللغة العربية
18	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل الأول
22	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لادارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي

23	تمهيد
24	المبحث الاول : منهجية وادوات الدراسة
29	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
48	خلاصة الفصل الثاني
49	خاتمة
52	المراجع والمصادر
54	الملاحق
80	الفهرس