



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

مساهمة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام
التنظيمي في منظمات الأعمال
- دراسة حالة مجمع لافارج هولسيم بالجزائر-

تحت إشراف:

أ.د. مرزوقي مرزوقي

من إعداد الطالب:

سعيدة عبد الكريم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
لسود محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
مرزوقي مرزوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
قعيد ابراهيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا
زهواني رضا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا
عماري سمير	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	مناقشا
حجاج عبد الرؤوف	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث

شعبة : علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

مساهمة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام
التنظيمي في منظمات الأعمال
- دراسة حالة مجمع لافارج هولسيم بالجزائر-

تحت إشراف:

أ.د. مرزوقي مرزوقي

من إعداد الطالب:

سعيدة عبد الكريم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
لسود محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
مرزوقي مرزوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
قعيد ابراهيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا
زهواني رضا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا
عماري سمير	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	مناقشا
فجاج عبد الرؤوف	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مبراح - ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء....

إلى من رباني ورعاني ... الوالدين الكريمن .. حفظهما الله وبارك في أعمارهما

إلى زوجتي الكريمة

إلى أختي الغالية

إلى أخي سندي في الحياة

إلى بناتي قرة عيني.. مرام سيرين ابتهاج ... وأخويهما ... يوسف وندى

إلى الإخوة الذين لم تلدهم أمي.. وليد .. سمير.. راجح .. السعيد ... وأحمد صخر

إلى من لم يبخلوا علي بعلمهم ... إلى كل أساتذتي الكرام وكل من علمني حرفا ... وإلى كل

من يسعى لطلب العلم ...

الكريم

كلمة شكر....

الشكر لله عز وجل أولا وأخيرا الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع جدا، سائلا إياه أن يجعله خالصا لوجهه الكريم.

خالص تشكراتي أتقدم بها إلى الأستاذ الفاضل الدكتور: مرزوقي مرزوقي، بداية على جميل تواضعه معنا، ثم على تفضله بالإشراف على متابعة إنجاز هذه الأطروحة والسهر على التصويب والتصحيح وكذا على جهده وتوجيهاته القيمة، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

شكرنا موصول لأساتذتنا الكرام في قسم علوم التسيير وإلى كل طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، وأخص بالذكر الزميلتين كلثوم فرحات وشفافية مصطفىاوي في مصلحة متابعة التكوين العالي فيما بعد التدرج على المساعدات والتسهيلات التي قدموها لنا طيلة مشوارنا في جامعة الوادي.

شكرا لكل من قدم لنا المساعدة ... شكرا لكل من دعمنا وشجعنا طيلة مشوارنا في هذه المرحلة ولو بالكلمة الطيبة ...

سعيدة عبد الكريم

الملخص :

تهدف الدراسة إلى معرفة مساهمة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية (الرؤية والتوجه الاستراتيجي، المشاركة، الشفافية وتوليد المعلومات، المساءلة، الكفاءة، النزاهة والاستجابة) في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء نموذج الدراسة انطلاقاً من الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، بالاستعانة بدراسة الحالة في الجانب الميداني باختيار مجمع " LAFARGE HOLCIM" بالجزائر كمجتمع للدراسة وتم جمع البيانات عن طريق استبيان أعد خصيصاً لهذا الغرض وزع على عينة بلغت 122 فرداً، ثم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, v25) وذلك قصد اختبار الفرضيات التي قدمتها الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مجمع LAFARGE HOLCIM يهتم بتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية إيماناً منه بأهميتها، وأن هذه المبادئ التي يتبناها المجمع مجتمعة تساهم في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة إدراك أهمية تبني حوكمة الموارد البشرية ووضع قانون يلزم المؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية، وتعزيزها عن طريق مدونة سلوك وأخلاق ومبادئ .

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، إدارة الموارد البشرية، حوكمة الموارد البشرية، معيار ISO 30804 ، الالتزام التنظيمي

Abstract :

The study aims to know the importance of adopting the principles of human resources governance (vision and strategic attitude, participation, transparency and information generation, accountability, efficiency, integrity and responsiveness) in improving the organizational commitment of the workers. The descriptive analytical approach was applied and the study model was built starting from the Arab and foreign theoretical and field studies related to the subject of the study, the case study method was also used in the field side by choosing the “LAFARGEHOLCIM” complex as a community for the study. Data was collected Through a questionnaire prepared for this purpose , and distributed to a sample of 122 individuals, then analyzed and processed statistically using the statistical program (SPSS, v 25) in order to test the hypotheses presented by the study. The study reached a set of results. The most important one is that the LAFARGEHOLCIM complex is concerned with applying the principles of human resources governance because they believe in its importance. These principles adopted by the complex together contribute to improving the organizational commitment of workers.

The study recommended realizing the importance of adopting human resource governance and developing a law that obliges institutions to apply the principles of human resource governance, and to strengthen them through a code of conduct, ethics and principles.

Keywords: Corporate Governance, Human Resource Management, Human Resource Governance, ISO 30804 Standard, Organizational Commitment

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
V	الإهداء
VI	شكر وعرفان
VII	ملخص الدراسة
X	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الرموز
X	قائمة مصطلحات الدراسة
X	قائمة الملاحق
أ - ط	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لحوكمة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات حول حوكمة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: إطار مفاهيمي لحوكمة المؤسسات
16	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية
26	المبحث الثاني: التأصيل النظري لحوكمة الموارد البشرية
26	المطلب الأول: ماهية حوكمة الموارد البشرية
32	المطلب الثاني: آليات حوكمة الموارد البشرية
35	المطلب الثالث: مجالات ومبادئ حوكمة الموارد البشرية وأسس تطبيقها
46	المبحث الثالث: منطلقات فكرية حول الالتزام التنظيمي
47	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي
55	المطلب الثاني: ثقافة الالتزام التنظيمي وأسس بنائها
59	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: الدراسات السابقة حول حوكمة الموارد البشرية

فهرس المحتويات

62	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
71	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
75	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول الالتزام التنظيمي
76	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
84	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
88	المبحث الثالث: مراجعة الدراسات السابقة
88	المطلب الأول: التعليق على الدراسات السابقة
92	المطلب الثاني: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
94	المطلب الثالث: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ وجوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
95	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
97	تمهيد
98	المبحث الأول: منهجية الدراسة ومتغيراتها
98	المطلب الأول: منهج الدراسة
98	المطلب الثاني: نموذج متغيرات الدراسة
100	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
102	المبحث الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
102	المطلب الأول: أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات
104	المطلب الثاني: صدق وثبات الدراسة
115	المطلب الثالث: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة
117	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها	
119	تمهيد
120	المبحث الأول: تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة
120	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
122	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول مبادئ " حوكمة الموارد البشرية "

فهرس المحتويات

140	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد " الالتزام التنظيمي "
150	المبحث الثاني: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة
151	المطلب الأول: اختبار مدى ملاءمة الدراسة لاختبار الفرضيات
153	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
192	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
192	المطلب الأول: مناقشة نتائج واقع متغيرات الدراسة
197	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات
202	خلاصة الفصل
203	خاتمة
208	المصادر والمراجع
223	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	وجهات النظر المختلفة للباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي	(1-1)
102	تصنيف عبارات المحور الثاني مبادئ حوكمة الموارد البشرية	(1-3)
102	تصنيف عبارات المحور الثالث أبعاد الالتزام التنظيمي	(2-3)
102	تصنيف عبارات الاستبيان	(3-3)
102	LAFARGE HOLCIM توزيع الاستبيان على وحدات مجمع	(4-3)
105	الصدق الداخلي لعبارات مبدأ التوجه والرؤية الإستراتيجية	(5-3)
106	الصدق الداخلي لعبارات مبدأ المشاركة	(6-3)
107	الصدق الداخلي لعبارات مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات	(7-3)
107	الصدق الداخلي لعبارات مبدأ المساءلة	(8-3)
108	الصدق الداخلي لعبارات مبدأ الكفاءة	(9-3)
109	(الصدق الداخلي لعبارات مبدأ النزاهة	(10-3)
109	الصدق الداخلي لعبارات مبدأ الاستجابة	(11-3)
110	الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء التنظيمي	(12-3)
111	الصدق الداخلي لعبارات بعد المسؤولية تجاه جهة العمل	(13-3)
111	الصدق الداخلي لعبارات بعد الرغبة في الاستمرار بالعمل	(14-3)
112	الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيمان بالمؤسسة	(15-3)
113	الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	(16-3)
114	قيم معامل ألفا كرومباخ و معامل الثبات لمحور مبادئ حوكمة الموارد البشرية	(17-3)
114	قيم معامل ألفا كرومباخ و معامل الثبات لمحور الالتزام التنظيمي	(18-3)
115	قيم معامل ألفا كرومباخ ومعامل الثبات لكلي للاستبيان	(19-3)
117	مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة	(20-3)
120	توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس	(1-4)
120	توزيع المبحوثين وفق متغير السن	(2-4)
121	توزيع المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي	(3-4)
121	توزيع المبحوثين وفق متغير المركز الوظيفي	(4-4)
122	توزيع المبحوثين وفق متغير سنوات الخدمة	(5-4)

قائمة الجداول

123	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ "الرؤية والتوجه الاستراتيجي"	(6-4)
124	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "الرؤية والتوجه الاستراتيجي"	(7-4)
125	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ "المشاركة"	(8-4)
126	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "المشاركة"	(9-4)
127	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ "الشفافية وتوليد المعلومات"	(10-4)
129	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "الشفافية وتوليد المعلومات"	(11-4)
130	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ "المساءلة"	(12-4)
132	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "المساءلة"	(13-4)
133	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ "الكفاءة"	(14-4)
135	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "الكفاءة"	(15-4)
136	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ "النزاهة"	(16-4)
137	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "النزاهة"	(17-4)
138	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ "الاستجابة"	(18-4)
139	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "الاستجابة"	(19-4)
141	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات بعد "الولاء التنظيمي"	(20-4)
142	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات بعد "الولاء التنظيمي"	(21-4)
143	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات بعد "المسؤولية اتجاه مؤسسة العمل"	(22-4)
145	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات بعد "المسؤولية اتجاه مؤسسة العمل"	(23-4)
146	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات بعد "الرغبة في الاستمرار في العمل"	(24-4)
147	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات بعد "الرغبة في الاستمرار في العمل"	(25-4)
148	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات بعد "الإيمان بالمؤسسة"	(26-4)
150	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات بعد "الإيمان بالمؤسسة"	(27-4)
151	اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample K-S) لبيانات محاور الاستبيان	(28-4)
152	الجدول (29-4) اختبار كا ² khi-deux de Pearson	(29-4)
152	اختبار الاستقلالية (VIF و Tolerance)	(30-4)
153	عرض وتحليل نتائج محور حوكمة الموارد البشرية	(31-4)

قائمة الجداول

154	عرض وتحليل محور الالتزام التنظيمي	(32-4)
155	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية على أبعاد الالتزام التنظيمي	(33-4)
157	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي على أبعاد الالتزام التنظيمي	(34-4)
158	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي على الولاء التنظيمي	(35-4)
159	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي على المسؤولية تجاه المؤسسة	(36-4)
160	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي على الرغبة في الاستمرار في العمل	(37-4)
161	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي على الإيمان بالمؤسسة	(38-4)
162	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة على الالتزام التنظيمي	(39-4)
163	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة على الولاء التنظيمي	(40-4)
164	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة على المسؤولية تجاه المؤسسة	(41-4)
164	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة على الرغبة في الاستمرار في العمل	(42-4)
165	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة على الإيمان بالمؤسسة	(43-4)
166	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشفافية وتوليد المعلومات على الالتزام التنظيمي	(44-4)
167	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشفافية وتوليد المعلومات على الولاء التنظيمي	(45-4)
168	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشفافية وتوليد المعلومات على المسؤولية تجاه المؤسسة	(46-4)
169	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشفافية وتوليد المعلومات على الرغبة في الاستمرار في العمل	(47-4)
170	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشفافية وتوليد المعلومات على الإيمان بالمؤسسة	(48-4)
171	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المساءلة على الالتزام التنظيمي	(49-4)
171	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المساءلة على الولاء التنظيمي	(50-4)
172	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المساءلة على المسؤولية تجاه المؤسسة	(51-4)
173	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المساءلة على الرغبة في الاستمرار في العمل	(52-4)
174	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المساءلة على الإيمان بالمؤسسة	(53-4)
175	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الكفاءة على الالتزام التنظيمي	(54-4)

قائمة الجداول

175	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الكفاءة على الولاء التنظيمي	(55-4)
176	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الكفاءة على المسؤولية تجاه المؤسسة	(56-4)
177	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الكفاءة على الرغبة في الاستمرار في العمل	(57-4)
178	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الكفاءة على الإيمان بالمؤسسة	(58-4)
179	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر النزاهة على الالتزام التنظيمي	(59-4)
180	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر النزاهة على الولاء التنظيمي	(60-4)
181	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر النزاهة على المسؤولية تجاه المؤسسة	(61-4)
182	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر النزاهة على الرغبة في الاستمرار في العمل	(62-4)
183	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر النزاهة على الإيمان بالمؤسسة	(63-4)
184	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإستجابة على الالتزام التنظيمي	(64-4)
184	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإستجابة على الولاء التنظيمي	(65-4)
185	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإستجابة على المسؤولية تجاه المؤسسة	(66-4)
186	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإستجابة على الرغبة في الاستمرار في العمل	(67-4)
187	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإستجابة على الإيمان بالمؤسسة	(68-4)
188	اختبار T لمتغير الجنس (مبادئ حوكمة الموارد البشرية)	(69-4)
189	تحليل التباين الأحادي Anova لحوكمة الموارد البشرية تبعاً لمتغير (السن، المستوى العلمي، المركز الوظيفي وسنوات الخدمة)	(70-4)
190	اختبار T لمتغير الجنس (الالتزام التنظيمي)	(71-4)
191	تحليل التباين الأحادي One-Way للالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير (السن، المستوى العلمي، المركز الوظيفي وسنوات الخدمة)	(72-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	أهمية حوكمة المؤسسات	(1-1)
13	مبادئ حوكمة المؤسسات	(2-1)
14	نظام حوكمة المؤسسات	(3-1)
15	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	(4-1)
20	المبادئ الاستراتيجية لمفهوم الموارد البشرية	(5-1)
58	مراحل تطور الالتزام عند Buchanan	(6-1)
58	مراحل تطور الالتزام عند (Porter ,Mowday)	(7-1)
99	النموذج الافتراضي للدراسة	(1-3)
120	توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس	(1-4)
120	توزيع المبحوثين وفق متغير السن	(2-4)
121	توزيع المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي	(3-4)
121	توزيع المبحوثين وفق متغير المركز الوظيفي	(4-4)
122	توزيع المبحوثين وفق متغير سنوات الخبرة	(5-4)

قائمة الرموز

الرمز	Explication	الشرح
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants	المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين والمعتدين
UNDP	United Nations Development Programme	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
ICF	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
CIPE	Center for International Private Enterprise	مركز المشروعات الدولية الخاصة
ISO	International Standardization for Organization	المؤسسة الدولية للمعايير
HRM	Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية

قائمة المصطلحات

المصطلح	الترجمة
Cadbury Committee	لجنة كادبوري
Companies	الشركات
Governance	الحاكمية
Corporate Governance	حوكمة الشركات
(la financiere crise	الأزمة المالية
Harmonization	التوافق والانسجام
Reducing Duplication	الحد من الازدواجية
Prioritizing Functional Spending	تحديد أولويات الإنفاق الوظيفي
Reducing functional costs	تقليل الكلف الوظيفية
Making the HR Structure work	عمل هيكلية للموارد البشرية
Policy	السياسات
Practice	الممارسة
Periodic review	المراجعة الدورية
audit	التدقيق
Professional expertise on boards	الخبرة المهنية في مجلس الإدارة
commitment	الالتزام
loyalty	الولاء

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
224	استمارة الاستبيان	01
229	قائمة المحكمين للاستبيان	02
230	مخرجات SPSS	03



مقدمة

تمهيد

تعتبر الأعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المؤسسات الإنتاجية والخدمية العاملة في القطاع العام والقطاع الخاص ومخرجاتها محددًا ومدى تقدم أي مجتمع، ومن أهم المؤشرات الدالة على حالة الاقتصاد الوطني في أي دولة ما عن طريق مساهمتها في بنائه ونموه، وفي ظل سلسلة الأزمات المالية والإفلاس المتتالي للعديد من المؤسسات في العالم التي أدت إلى فضائح مالية مست عديدة القطاعات والذي يعتبر الفساد المالي والإداري أحد أهم أسبابها إضافة إلى ضعف وهشاشة البيئة القانونية خاصة في الدول النامية، أصبح لزامًا على منظمات الأعمال أن تسعى لتعزيز قدراتها وإلى سلامة أجهزتها الإدارية والتنفيذية وعلاقتها بمختلف الأطراف المحيطة بها. وأن تنتهج منهاجًا إصلاحيًا وآلية عمل جديدة بغية ترسيخ نزاهة المعاملات المالية والإدارية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين (الأطراف أصحاب المصلحة)

وكتيجة لهذه التعقيدات المتزايدة في البيئة العالمية خصوصًا في العقود القليلة الماضية ظهر مصطلح الحوكمة وأخذ حيزًا واسعًا من الاهتمام والاستخدام في العديد من الدول سواء نامية أو متقدمة، وحتى التي تشهد تحولًا اقتصاديًا، حيث ركزت أنظمة وقوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير صالح المساهمين والأطراف ذات المصلحة والعمل على تفعيل أداء مجلس الإدارة في المؤسسات وتعزيز الرقابة الداخلية وتنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات، علاوة على التأكيد على الشفافية والإفصاح، إذ تهدف الحوكمة في مجملها إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء وضمان الاستمرارية في ذلك كأحد السبل الحديثة للإدارة.

واتسعت تطبيقات حوكمة المؤسسات لتشمل جميع أقسام الشركة والمؤسسات وبدأ المفهوم يأخذ أبعادًا متعددة ليشمل شتى المجالات سواء المادية أو التنظيمية وحتى الموارد البشرية، حيث جاءت حوكمة الموارد البشرية كمصطلح جديد في إدارة الموارد البشرية تعتمد عليه المؤسسة لرفع أدائها وزيادة أرباحها ولتحقيق أهدافها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. على اعتبار أن الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسات، وأصبح ينظر للمورد البشري على أنه ميزة تنافسية ومصدرًا فعالًا وأساسيا من مصادر تكوين وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، وأهم أصل وأغلاها ومصدر قوتها وثروتها. فلقد تضافرت جملة من العوامل التي أفرزتها التحولات التي بدأ العالم يعيشها منذ بداية الربع الأخير من القرن العشرين في إضفاء مزيد من الأهمية والقيمة للمورد البشري للتعامل مع تلك التوجهات ومواجهة التحديات التي تمخضت عنها، وأعتبر أحد أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، ودرجة كفاءته هي العامل الحاسم لتحقيق التقدم، فالعاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة، ومصدر التخطيط والتطوير، وهم قادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمؤسسة، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا توافرت الظروف الايجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء، هذه الأهداف مقرونة بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر والتزامًا للعمل فيها، فهم المحور الرئيسي في نجاح المؤسسة

أو فشلها. وهذا ما يؤدي إلى استجابة أكثر من السابق من طرف المؤسسات في أدائها الاجتماعي خاصة تجاه العاملين فيها. بالمقابل هذه الاستجابة تتطلب وعيا كبيرا منهم وبدرجة أكبر التزاما أخلاقيا وولاء تنظيميا تجاه مؤسساتهم، وهو ما يتمثل في درجة الشعور والإحساس الإيجابي المتولد عند العاملين اتجاه منظماتهم والالتزام بقيمتها، والإخلاص لأهدافها، والإيمان بها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بآثارها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمهم وقيمتها، مما يعزز نجاح المؤسسة وتفضيلها دون سواها في نظرهم وحكمهم.

أ- الإشكالية

انطلاقا من وعينا الأکید لأهمية موضوع حوكمة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية على اعتبار أنها تعد محور من المحاور الأساسية للنمو الاقتصادي وخاصة في ظل بحث الاقتصاد الوطني عن التنوع والتخلص من التبعية للمحروقات، والذي لن يتأتى إلا في ظل وجود مؤسسات تعمل ضمن بيئة أعمال سليمة ومشجعة وشفافة تعد مبادئ حوكمة الموارد البشرية ركيزة أساسية لها؛ لذا حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين على اعتباره أحد أهم السلوكيات التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى تنميتها وتعزيزها.

بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الجزائرية في مجمع لافارج هولسيم بالجزائر؟

يقودنا هذا السؤال الرئيسي إلى طرح جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما هي نظرة أفراد العينة حول تبني المجمع لمبادئ حوكمة الموارد البشرية، وما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمجمع محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ حوكمة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ حوكمة الموارد البشرية بصفة مستقلة (منفردة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المستجوبين حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المستجوبين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
- ب- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن مجمل هذه التساؤلات ولتحقيق أهداف البحث تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: مجمع LAFARGE HOLCIM يتبنى مبادئ حوكمة الموارد البشرية بمستويات مرتفعة

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك مستويات مرتفعة للالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات الباحثين حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في مجمع LAFARGE HOLCIM تعزى لمتغير (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)

الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM تعزى لمتغير (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)

ت- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية والعملية مما يلي:

◀ الأهمية العلمية:

- تناولها لأحد أهم المواضيع وأحدثها في بيئة التسيير الإداري ألا وهو مفهوم حوكمة الموارد البشرية، هذا المفهوم الذي حظي في السنوات القليلة الماضية على اهتمام عدد كبير من الباحثين على مستوى الساحة الدولية لكنه لم ينل القدر الكافي من الاهتمام والدراسات على المستوى الوطني.
- أهمية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحقيق أهدافها الحالية والإستراتيجية، لأن المورد البشري له تأثير مباشر على ذلك.

- أهمية متغيرات الدراسة بحد ذاتها، فيعتبر موضوع الدراسة محل بحث دائم ومتجدد من طرف الباحثين والمتخصصين لأهميته الكبيرة في مجال إدارة الأعمال، وذلك من خلال سعي المؤسسات دائما لإيجاد طرق تمكنها من رفع مستوى إدارة وتسيير مواردها البشرية، وهو ما ينعكس على أدائها الكلي؛
- مساهمتها في تقديم إضافة إلى التراكم العلمي في مجال دراسة حوكمة المورد البشري بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية من خلال القيام بدراسة تحليلية تشمل مبادئ حوكمة الموارد البشرية لقياس الأكثر تأثيرا في تحسين صور الالتزام التنظيمي للعاملين والأقل منها تأثيرا.

◀ الأهمية العملية:

- الكشف عن طبيعة الأساليب الإدارية والتنظيمية المنتهجة في تسيير المؤسسات، لإظهار مدى تماشيها والمعايير الدولية لحوكمة الموارد البشرية، وهو ما يساعد على إعادة النظر في وضع اللوائح التنظيمية المناسبة حسب وضعية كل مؤسسة، مما يجعلها أكثر مرونة وفاعلية في أداء نشاطاتها؛
 - العمل على تطبيق حوكمة الموارد البشرية وتبني مبادئها وممارستها يعتبر موضوعا حديثا لما له من أهمية فهو يساهم في ضبط أمور وسلوكيات تنظيمية من شأنها أن تعود بالنفع على المؤسسة وكل الأطراف التي تربطها علاقة بالمؤسسة؛
 - التأكيد على ضرورة التوسع في تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية خصوصا بعد إصدار مواصفة ISO 30408 والاستفادة منها في تطوير تسيير الموارد البشرية وبالتالي تحقيق جودة المخرجات وتحقيق الميزة التنافسية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة والموقع التنافسي؛
 - كما تستمد الدراسة أيضا أهميتها العملية من ضرورة تحديد وشرح أهم مبادئ حوكمة الموارد البشرية التي تبناها مؤسسة LAFARGE HOLCIM بمختلف فروعها، وكذا من خلال الوصول إلى مدى مساهمتها في تحسين الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث أن النتائج المتوصل إليها أخيرا ستكون كتوصيات واقتراحات قد تساعد متخذي القرار في مؤسسة الدراسة ومسيريها، والذي سيمكنها من وضع الإجراءات التحسينية اللازمة مستقبلا لتحقيق الأهداف المسطرة؛
 - لفت الانتباه إلى أهمية تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية وبالتالي تشجيعها على تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية والتي أصبحت ضرورية لبقاء المؤسسات ونموها من جهة ومن جهة أخرى أهميتها بالنسبة لمختلف أصحاب المصالح.
- ث- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار مدى مساهمة تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الجزائرية، وتقديم دليل إضافي من بيئة الأعمال الجزائرية يساهم في أدبيات الدراسات السابقة

من خلال إثبات أو دحض هذا الأثر، كما تسعى الدراسة كذلك إلى التعرف على العوامل التي تعكس حاجة منظمات الأعمال لضرورة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية من خلال ما يلي:

- تقديم إطار معرفي- مفاهيمي- حول موضوع حوكمة الموارد البشرية ومبادئها، الالتزام التنظيمي وأبعاده من خلال إبراز أدبيات الدراسة النظرية؛

- إبراز دور حوكمة الموارد البشرية من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة المؤسسات وزيادة كفاءتها ومصداقيتها؛

- الإشارة إلى مواصفة ISO 30408 حول حوكمة الموارد البشرية؛

- محاولة التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي للمورد البشري في مؤسسة الدراسة؛

- التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بتحسين الالتزام التنظيمي للموارد البشرية؛

- معرفة العوامل (الفردية والتنظيمية) المؤثرة على التزام المورد البشري تنظيميا في مؤسسة الدراسة؛ مع اقتراح إجراءات تحسينية على ضوء هذه العوامل للوصول إلى التزام تنظيمي بمستوى جيد؛

- محاولة تقديم بعض التوصيات والاقتراحات في ضوء نتائج الدراسة والتي تساهم في إرساء مبادئ حوكمة الموارد البشرية وتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين؛

- تسهم نتائج الدراسة في إفادة القطاعات المختلفة بشكل عام ومجمع LAFARGE HOLCIM بشكل خاص بأهمية حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية ISO-30408 وسبل تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين.

ج-مبررات اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة مبررات كانت بمثابة الدافع الذي شجع الباحث على دراسته، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الرغبة في المواصلة في نفس مسار البحث في مرحلة الماستر حيث كان الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات، فارتأينا التعمق في هذا المجال من خلال محاولة تخصيص الدراسة حول حوكمة الموارد البشرية ومدى تبني مبادئها وتطبيقها بالمؤسسات الجزائرية؛

- أهمية موضوع حوكمة المؤسسات بصفة عامة وحوكمة الموارد البشرية بصفة خاصة ضمن مجالات إدارة الأعمال التي تحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين، فهو موضوع جوهري يمكن ربطه بالعديد من المواضيع الأخرى الهامة والمتجددة في هذا المجال ومنها جانب السلوك التنظيمي؛

- معرفة العوامل المحددة لمبادئ حوكمة الموارد البشرية من شأنه أن يساعد المؤسسة على التحكم في أداء المورد البشري وبالتالي يمكنها إدارة أداء الأفراد من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافها؛
 - السعي لتحديد أهم العوامل التي تقيس مستوى التزام المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية رغم تعدد هذه العوامل وصعوبة حصرها، نتيجة لاختلاف ميدان الدراسة أو أهدافها، أو توجه الباحث؛
 - قلة البحوث والدراسات التي عالجت موضوع حوكمة الموارد البشرية - على حد اطلاع الطالب - والتي تهدف خصوصا إلى تحديد أثرها على مدى التزام المورد البشري تنظيميا، بالأخص على المستوى المحلي من جهة، والرغبة في إثراء المكتبة الجامعية ومساعدة الباحثين لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا من جهة أخرى.
- ح- حدود الدراسة:

◀ **الحدود الجغرافية:** مست الدراسة مجمع LAFARGE HOLCIM ووحداتها الكبرى بالجزائر ممثلة في:

مصنع المسيلة للإسمنت - مصنع سواكري لافارج بيسكرة CILAS - مصنع الإسمنت بعكاز

◀ **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على الأفراد العاملين بوحدة مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر، وقد استهدفت الدراسة بشكل أكبر إطارات هذه الوحدات، وقد تم التركيز على هذه الفئة لأن أفرادها متواجدين دائما ضمن بيئة المؤسسة التي تعتبر متغير أساسي ضمن دراستنا الحالية، فالعمال المتواجدين دائما قد يؤثر عليهم طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك نمط القيادة، أو طريقة الاتصال الإداري، وغيرها من المتغيرات التنظيمية.

◀ **الحدود الزمنية:** انحصرت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة ما بين شهر سبتمبر 2021 إلى غاية شهر أفريل 2022 وهي الفترة التي تم فيها تطبيق الدراسة الميدانية.

خ- منهج الدراسة :

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة وأهم التساؤلات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم التي لها علاقة بموضوع الدراسة، قصد الإلمام بمختلف جوانبه وتحليل مكوناته وأهم الأبعاد التي يركز عليها، ومحاولة قراءة الأرقام وفهم مضامينها، انطلاقا من تجميع أهم البيانات والتي لها ارتباط بالموضوع محل الدراسة وتبويبها وتقسيمها، وتحديد المجتمع المستهدف، وكذا حجم العينة ونوعها واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

د- مرجعية الدراسة:

من أجل محاولة الوصول إلى موضوع يرقى إلى المستوى المطلوب، تم الاعتماد في دراستنا هاته على مصادر عديدة ومتنوعة من المصادر العلمية العربية والأجنبية، والمتمثلة في الكتب ومقالات ومدخلات في ملتقيات ومؤتمرات دولية

وكذا مجالات علمية دولية محكمة، ورسائل ماجستير وأطروحات الدكتوراه، آخذين بعين الاعتبار أقرب المواضيع لدراستنا من خلال الاعتماد على متغيرات الدراسة.

هـ- صعوبات الدراسة:

كغيرها من الجهود البحثية وككل دراسة أكاديمية واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات والتحديات التي جعلتها لا تخلو من النقائص والهفوات، التي وقع فيها الباحث سهوا تارة وتحت وطأة ظروف إعداد الدراسة تارة أخرى، وهذا ما يجعل الدراسة خطوة تحتاج المزيد من الخطوات نحو تقديم إطار مفاهيمي وتطبيقي شامل عن موضوع الدراسة، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- قلة الدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تناولت هذا الموضوع، وخاصة أطروحات الدكتوراه فيما يخص دراسة حالة الجزائر في حدود علم الباحث؛

- قلة الدراسات السابقة والتي تناولت نفس الموضوع بمتغير حوكمة الموارد البشرية ومتغير الالتزام التنظيمي
- صعوبة الحصول على معلومة واضحة وصريحة من طرف المؤسسة محل الدراسة عن تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية نظرا لحداثة المفهوم من جهة، وضعف الإدراك والوعي بهذا المفهوم من جهة أخرى؛

- طول فترة الإجابة على الاستبيان واسترداده، وكذا صعوبة إقناع أفراد عينة الدراسة بالإجابة على جميع فقراته نظرا لطوله بعض الشيء وهو ما فرضته ضرورة الإحاطة بكل مبادئ وأبعاد متغيرات الدراسة؛

- حداثة مفهوم الحوكمة وبالأخص حوكمة الموارد البشرية في بيئة الأعمال الجزائرية نظرا لنقص التشريعات الخاصة بها.

و- هيكلية الدراسة:

تم تقسيم هذا الدراسة إلى أربعة فصول كما يلي:

الفصل الأول: (الإطار النظري للدراسة) يتمحور حول الأدبيات النظرية لحوكمة المؤسسات والموارد البشرية، حوكمة الموارد البشرية، والالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني: (الدراسات السابقة) تم فيه تناول العديد من الدراسات السابقة التي تعالج موضوع الدراسة بمتغيراته باللغتين العربية والأجنبية. والإشارة إلى أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

الفصل الثالث: (الطريقة والأدوات) في هذا الفصل تم تحديد مجتمع وعينة وتحديد المتغيرات وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات وصدق أداة الدراسة والمنهج والأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة والبرامج الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع: (النتائج ومناقشتها) خصص الفصل الرابع لمناقشة نتائج الدراسة من خلال تحليل عبارات الاستبيان واختبار الفرضيات وأخيرا مناقشة النتائج.

خاتمة: تضمنت الخاتمة خلاصة لما تم التوصل إليه من النتائج النظرية والتطبيقية وتقديم توصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لحوكمة الموارد البشرية
والالتزام التنظيمي

تمهيد

إن إدارة وظيفة الموارد البشرية والتحكم في الاستثمارات المرتبطة بها، من خلال الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري في المؤسسة، والامتثال للمتطلبات القانونية والمالية، وكذا تقليل مخاطر الموارد البشرية ومواءمة الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة. وهو ما يجعل موضوع حوكمة الموارد البشرية ذا أهمية استثنائية من شأنه أن يؤثر على المورد البشري بشكل مباشر أو غير مباشر حسب عديد من الدراسات السابقة، وفي رؤية العاملين للمؤسسة والاختلافات التي قد تميزها عن جميع أصحاب العمل المحتملين الآخرين، إذ يعتبر وجود موظفين ملتزمين أمر بالغ الأهمية لأي مؤسسة وعنصرا أساسيا في نجاحها واستدامتها .

لذا سنحاول في هذا الفصل الإحاطة بجميع متغيرات الدراسة وذلك من خلال المنطلقات الفكرية حول المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) والتطرق إلى مفاهيم أساسية حول حوكمة المؤسسات وكذا حول إدارة الموارد البشرية، ثم معالجة مفهوم حوكمة الموارد البشرية – الآليات والمبادئ-. كذلك الأدبيات النظرية والمفاهيم الأساسية للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، تناولنا بادئ الأمر أهم المفاهيم المتعلقة به، ثم مراحل وأسس بنائه وتعزيزه. ومن أجل الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: أساسيات حول حوكمة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية

- المبحث الثاني: التأصيل النظري لحوكمة الموارد البشرية

- المبحث الثالث: منطلقات فكرية حول الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة وإدارة الموارد البشرية

إن حالات فشل المؤسسات الكبيرة ومنظمات الأعمال شجع على الاهتمام بحوكمة المؤسسات ودفع إلى الإصلاح التنظيمي وأنواع أخرى من الإصلاح في العديد من الدول، أين ظهرت بوضوح أهمية حوكمة المؤسسات حتى في الدول التي تعتبر أسواقا مالية قريبة من الكمال، في حين اكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن من إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، وانتشار الفساد وانعدام الثقة كنتيجة لافتقار إدارتها للممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، وهو ما يؤثر سلبا في كل من ارتبط بالتعامل معها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المؤسسات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في المؤسسات على اختلافها، مثل لجنة (Cadbury) والتي تم تشكيلها سنة 1992 لوضع إطار للحوكمة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي قامت بوضع مبادئ حوكمة المؤسسات سنة 1999، وأيضا لجنة (Biue Ribbon) التي أصدرت مقترحاتها بخصوص حوكمة المؤسسات سنة 1999 بالولايات المتحدة الأمريكية¹. وإذ ترسي حوكمة المؤسسات قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في المؤسسات وتضمن نزاهة المعاملات، فهي بهذا تمنع إساءة استخدام السلطة وتعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطي، وبالتالي أصبح تطبيقها اتجاها دوليا.

المطلب الأول: إطار مفاهيمي لحوكمة المؤسسات

يهدف مفهوم حوكمة المؤسسات إلى إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة للحفاظ على حقوق حملة الأسهم والسندات وأصحاب المصالح، وتنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وهو ما يعد نقلة نوعية في مفهوم التحكم والسيطرة على المؤسسات بعيدا عن الفردية والعشوائية واللامبالاة. وهو أيضا مفهوم يمتد ليشمل جميع أنواع المؤسسات والمؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح

الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول حوكمة المؤسسات

1- جذور حوكمة المؤسسات

في عام 1932 كان كل من Berle & Means من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة والتي تتطلب توفر قواعد حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمؤسسة وبالصناعة ككل. كما تطرق كل من Meckling & Jensen سنة

¹ محمد أحمد إبراهيم خليل، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية - المؤتمر الأول لحوكمة الشركات، جامعة الملك خالد، السعودية، 2008، متوفر على موقع: منتدى التمويل الإسلامي، أطلع عليه يوم: 19-07-

1976 و Oliver williamson سنة 1979 إلى مشكلة الوكالة، حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لقواعد حوكمة المؤسسات¹.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية وبعد حدوث العديد من الانهيارات المالية سنة 1985 قامت خمس جمعيات مهنية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين والمعتمدين AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية والمعروفة باسم لجنة Treadway وبعد دراسة أجرتها هذه الأخيرة لتحديد العوامل المسببة التي أدت إلى إعداد التقارير المالية الاحتمالية وإجراءات الحد منها، حيث أصدرت في أكتوبر 1985 تقريرها النهائي تحت مسمى " تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتيايل والتضليل في التقارير المالية " والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.

في المملكة المتحدة وتحديدًا أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات أثار موضوع حوكمة المؤسسات جدلا كبيرا بعد انهيار كبرى المؤسسات الأمريكية والأوروبية آنذاك، مما قاد المساهمين والمستثمرين في الشركات وقطاع البنوك إلى القلق على استثماراتهم وجعل الحكومة في المملكة المتحدة تدرك أن التشريعات السائدة والنظم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي أدى ببورصة لندن أن تقوم بتشكيل لجنة Cadbury سنة 1991 التي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية، تمثلت مهمتها بوضع الممارسات التي تساعد المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب الخسائر في هذه المؤسسات، وفي سنة 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة الشركات" ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين، ودور المستثمرين في تعزيز التدقيق في المؤسسات ودور كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.² وبمجرد إصدار هذا التقرير أخذت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسات المؤسسات لأعمالها، وتضمنين التقارير بأفضل ممارسات الحوكمة³.

وفي جنوب شرق آسيا، أخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر بعد انهيار الأسواق سنة 1997 والذي كان سوء استخدام السلطة والتحايل على القواعد والنظم سببا رئيسيا فيه. فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من المؤسسات الكبيرة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها، مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة اتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية

¹ محمد جميل حوش، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات - دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين،

المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، جامعة غزة الإسلامية، 2007، ص 22.

² حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، ص 3-4، متوفرة على الموقع الالكتروني الموسوعة الاقتصادية والتمويل على الرابط: . http://www.iefpedia.com/arab أطلع عليه يوم: 2022-01-25

³ علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص

الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومستمرة من النمو الاقتصادي، فقد أدى اتساع حجم تلك المؤسسات إلى انفصال الملكية عن الإدارة واتجهت إلى أسواق المال بحثاً عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الاستدانة، ساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية. فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير أدى ضعف آليات الرقابة وإلى وقوع كثير من المؤسسات في أزمات مالية، على غرار فضيحة شركة ENRON الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، الأمر الذي أدى إلى انهيار الشركة. كما وضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد (Sarbanes- Oxely Act) سنة 2002 لضبط عمل شركات المساهمة العامة¹.

2- مفهوم حوكمة المؤسسات:

أ- المفهوم اللغوي

يعد لفظ الحوكمة مستحدثاً في اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة²، وهو مستمد من الفعل الثلاثي: حكم، حكماً، حكومة في البلاد، ويتضمن العديد من الجوانب منها³:

- الحكمة: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد
- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛
- الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- التحاكم: طبعاً للعدالة خاصة من انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح الأطراف ذات العلاقة.

وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ "حكم" نجد أن العرب تقول: حكمت وأحكمت وحكّمت؛ بمعنى: منعت ورددت؛ ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم؛ ومن المعاني لكلمة "حَكَمَ": حَكَمَ الشيء وأحكمه كلاهما: منعه من الفساد⁴. ورغم أن لفظ حوكمة لم يرد في القواميس العربية

¹ مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة... مصطلحات ومفاهيم .. ، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة ، متوفر على الرابط:

<http://www.arado.org/MediaFiles/News/uploads/f7b9e5f2.pdf> أطلع عليه يوم: 2021-03-30

² يعقوب عادل ناصر الدين، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 01، العدد 02، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن، ، 2012، ص 6

³ حسين يريقي، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، مرجع سبق ذكره، ص 4

⁴ ابن منظور - لسان العرب - طبعة دار المعارف - ص 953

على هذا الوزن، إلا أن المعنى العام لها من مادة لفظ حكم الذي يعنى كما سبق القول المنع من الظلم والفساد وهو المتفق عليه اصطلاحاً لكلمة الحوكمة التي تهدف إلى منع الظلم والفساد¹.

وفي اللغة الإنجليزية تداول المتخصصون في بداية الأمر لفظ الحاكمية إذ جاء ترجمة للكلمة الإنجليزية "Governance" والتي تم تعريبها فيما بعد إلى كلمة الحوكمة، ويستبدل مصطلح الحوكمة بالإدارة الرشيدة وهما يميلان نفس الدلالة إلا أن الأخير يشير إلى المصطلح العلمي للحوكمة، وقد ارتبطت الحوكمة مع الشركات "Companies" لتصبح وكأنها لفظ واحد من جزأين "Corporate Governance" أي بمعنى حوكمة الشركات

ب- اصطلاحاً:

لا يوجد تعريف موحد لمصطلح "Corporate Governance" متفق عليه، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، هذا الاختلاف انسحب على الترجمة العربية حيث أطلق عليها عدة تسميات مثل: حوكمة المؤسسات، الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، الإجراءات الحاكمة، حكم الشركات، حكمانية الشركات، بالإضافة إلى عدد من البدائل مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للمؤسسات، الإدارة النزيهة وغيرها من البدائل².

وفيما يلي مجموعة من التعاريف لحوكمة المؤسسات:

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): جاء في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن الحوكمة المؤسسية هي "ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون المؤسسة وأعمالها، وبمفهومها الواسع تغطي الهياكل التنظيمية وأنشطة الحكومة المركزية، الإقليمية والمحلية، والبرلمان والمؤسسات والمؤسسات والأفراد التي تضم المجتمع المدني والقطاع الخاص في المشاركة بفعالية والتأثير في السياسة العامة التي تؤثر على كآنة المجتمع"³.

تعريف لجنة كادبري (Cadbury Committée): هذه اللجنة وفي تقريرها الصادر عام 1992 عرفت حوكمة المؤسسات على أنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه ومراقبة الشركة من خلال مجلس الإدارة المنتخب من قبل الملاك والمسؤول عن تنفيذ هذا النظام بالشكل الصحيح"⁴.

¹ محمد عبد الحليم عمر، حوكمة الشركات «تعريف مع إطلاله إسلامية»- ورقة عمل أساسية- الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون - مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، 23 أبريل 2005، ص2.

² مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 14

³ Wajdi ben rejeb, **Gouvernance et performance dans les établissements des sois en Tunisie**, Mémoire pour l'obtention du diplôme des études approfondies en management, Faculté des science économiques et de gestion de Tunis, 2003, p 12

⁴ **Cadbury Committee**, financial report of the committee on the financial aspects of corporate governance, London: professional publishing, ltd, 1992, p05.

تعريف لجنة (Cardon): في تقريرها الصادر عام 1998 في بلجيكا عرفت هذه اللجنة حوكمة المؤسسات بأنها "مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق في مجال توجيه ورقابة الشركة"¹.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): عرفت الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرها من أصحاب المصالح، كما انه يحدد قواعد إعداد إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء"².

أما مؤسسة التمويل الدولية (ICF): فقد عرفت حوكمة المؤسسات على أنها "النظام الذي من خلاله يتم إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"³.

وحسب مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) : فهي " الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، وترتكز حوكمة المؤسسات على العلاقات فيما بين العمال و أعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح، وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة"⁴

وعرفها (Williamson) بأنها نظام لإدارة المؤسسة بشكل إستراتيجي لتحقيق أهدافها الرئيسية، وراقبتها بشكل شامل وبطريقة موقفية وأخلاقية وملتزمة كونها شخصية معنوية مستقلة، وعرف (Robbins & Coulter) حوكمة المؤسسات بأنها "النظام الذي يستعمل لحكم المؤسسة للتأكد من حماية مصالح المالكين، ويكون هذا النظام ناجحا عند استخدام مجلس إدارة كفاء وتقارير مالية صحيحة"⁵. أما (Gérard Charreaux) فقد عرف حوكمة المؤسسات على أنها " مجموعة من الآليات التنظيمية التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، وبعبارة أخرى هي الميكانيزمات التي تنظم سلوكهم"⁶. وهي أيضا نظام شامل شامل يتضمن مقاييس لنظام الإدارة الشاملة، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة داخليا وخارجيا من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة، وبالتالي ضمان الاستثمار الأمثل للموارد

¹ سعيد علاونة ، نصر عبد الكريم، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد مدونة الحوكمة، المؤتمر الثالث للحاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 17- 18 أبريل 2013، ص 474.

² Freeland, C, Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, **Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development**, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8 (2007).

³ Ezzat Molouk Kenawy , Mohamed F. K. Abd Elgany, Corporate governance and its potential implementation in Egypt in light of international experiences, **Journal public administration and policy research**, Vol 1(5) , September 2009, p 86

⁴ مركز المشروعات الدولية الخاصة ، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، الطبعة الثالثة، 2003، ص 3. متاحة على الرابط التالي:

http://www.cipe-arabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/Glossary_of_Terms_1.pdf

⁵ Robbins Stephen p, Coulter Mary, **Management** , 9thedition, prentice-Hall, 2007, p553

⁶ سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،

المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة تضمن العدل لتحقيق الدور الإيجابي للمؤسسة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل¹.

كما عرفت أيضا بأنها "أسلوب الإدارة المثلى من حيث الاستغلال والتوجيه أو إحكام الرقابة"، و" وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد المؤسسات وحسن توجيهها ومراقبتها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية"².

وتعني أيضا "مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة، في إطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها وبمسن قدرتها التنافسية في الأسواق"³ وهي "الحكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة، الشفافية، المحاسبة والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون، ويمارس ذلك كل من الدولة، القطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة"⁴

عموما ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمون، الخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة لحماية المساهمين والتأكد من أن المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة الأمد.

3- أسباب ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات

هناك عدة أسباب أدت إلى بروز مفهوم حوكمة المؤسسات سواء من الناحية العملية أم النظرية، فظهور مفهوم الحوكمة ما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة، تجلت في التغيير الذي طرأ في طبيعة دور الحكومة من جهة، والتطورات المنهجية والأكاديمية من جهة أخرى⁵. وهناك جملة من الأسباب أدت إلى بروز مفهوم حوكمة المؤسسات يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

أ- الأسباب الاقتصادية: من جملة الأسباب الاقتصادية التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات نذكر منها ما يلي:⁶

¹ نورة محمدي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال الفترة (2009-2015)، رسالة دكتوراه غير

منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017-2018، ص 20

² إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 10.

³ أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 86.

⁴ أسماء عوض، حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم

الإنسانية، العدد 30، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة، 2011، ص 449.

⁵ جمعة، سلوى شعراوي وآخرون، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات، الإدارة العامة للنشر، القاهرة، 2001، ص 4.

⁶ يوسف أزروال، الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق-دراسة في واقع التجربة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج

لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 5.

- الأزمة المالية التي واجهت الدول وعجزها عن تلبية احتياجات المواطنين، وهذا ما أدى إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص، والمجتمع المدني في عمليات التنمية للقضاء على الفقر والأمراض ونقص التعليم، وخاصة في الدول النامية؛
- ارتفاع المديونية الخارجية التي انعكست على الأزمات المالية للدول النامية، وارتفاع مستويات الفقر؛
- استفحال ظاهرة الفساد وشيوعها عالميا بصفة غير منطقية، واحتلالها رأس قائمة المشكلات التي تعانيها الدول النامية، نتيجة غياب آلية المحاسبة والمساءلة والشفافية.
- ب- الأسباب السياسية: من جملة الأسباب السياسية التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات نذكر ما يلي:¹
 - العولمة كمسار، وما تتضمنه من عمليات تتعلق أساسا بعولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان مع التأكيد على المساواة بين الجنسين. وتزايد دور المؤسسات غير الحكومية على المستويين الدولي والوطني، وانتشار المعلومات على المستوى العالمي لتصل إلى جميع الناس؛
 - تضخم الجهاز البيروقراطي، وعدم محاولة الأجهزة الحكومية التكيف مع المتطلبات المتغيرة والمتسارعة للمجتمعات وذلك باستخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
 - ضعف مشاركة المرأة في الحياة السياسية والحياة العامة؛
 - استمرارية ظاهرة الدولة البوليسية والتي تعتمد على استخدام الأساليب القمعية وتضييق مجال الحريات السياسية والعالمية؛
 - عجز الدولة عن تلبية احتياجات مواطنيها، وفشلها في الوفاء بوعودها في العديد من البلدان النامية.
- ت- الأسباب الاجتماعية : من بين الأسباب الاجتماعية التي ساهمت في ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات مايلي:²
 - ضعف مستوى التنمية البشرية، نتيجة زيادة مظاهر الفقر وتسارع وتيرة التفجير، وسوء التغذية والانتشار الواسع للأمراض الوبائية أثناء فترات الاحتلال؛
 - البطالة التي تخيم على كاهل المجتمعات النامية، دون إيجاد سبل للتخفيف من حدتها؛
 - استمرار تفشي ظاهرة الأمية التي ضربت أطنابها خاصة في الوسط النسوي، وهذا مقارنة بالرجال؛
- ونشير إلى أن الدول المتقدمة اتخذت من مفهوم حوكمة المؤسسات آلية واضحة في تسيير شؤون الدولة، من خلال التأسيس لهذا المفهوم وفقا لأهدافها، بينما يعتبر ظهور هذا المفهوم في بعض الدول استجابة للتطورات الحاصلة على المستوى الدولي بهدف التكيف مع المستجدات واللحاق بركب الدول المتقدمة.

¹ حجاج قاسم، العالمية والعولمة- نحو عالمية تعددية وعولمة إنسانية، الطبعة الأولى، جمعية التراث للنشر، الجزائر، 2003، ص 304.

² يوسف أزروال، الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق-دراسة في واقع التجربة الجزائرية، مرجع سابق، ص 6

4- أهمية حوكمة المؤسسات:

برزت أهمية حوكمة المؤسسات كمنهج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات، وذلك لما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء، وتخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء، وذلك لأن قواعد وضوابط الحوكمة تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة الإدارة، وبالتالي تحقق الحماية لأصحاب المصالح، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة مما يؤدي إلى التنمية ودفع الاستثمار. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون وضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هيكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المستفيدين¹.

كما يرى Wang أنها تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتقليل وجهات النظر المختلفة ومحاولة تقريبها، وزيادة الاندماج مع المجتمع المحلي بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة المخرجات². وتكمن أيضا أهمية حوكمة المؤسسات في جوانب متعددة لعل من أهمها:³

أ- **الاقتصاد:** تسهم حوكمة المؤسسات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

ب- **المؤسسات:** إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد المؤسسات على خلق بيئة عمل سليمة تعين المؤسسة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة ولذا تكون القيمة الاقتصادية للمؤسسة أكبر، بالإضافة إلى أن الحوكمة تساعد المؤسسات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.

ت- **المستثمرون وحملة الأسهم:** تهدف حوكمة المؤسسات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين وترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح؛ إذ أن التزام المؤسسة بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسة المتعلقة بإدارة المؤسسة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

¹ عطوة محمد ابراهيم، السيد فكري محمد، حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، العدد79، جامعة المنصورة ، مصر، 2012، ص 472.

² Wang.li, Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalization , Societies and Education. 2010, v8(4), p 477

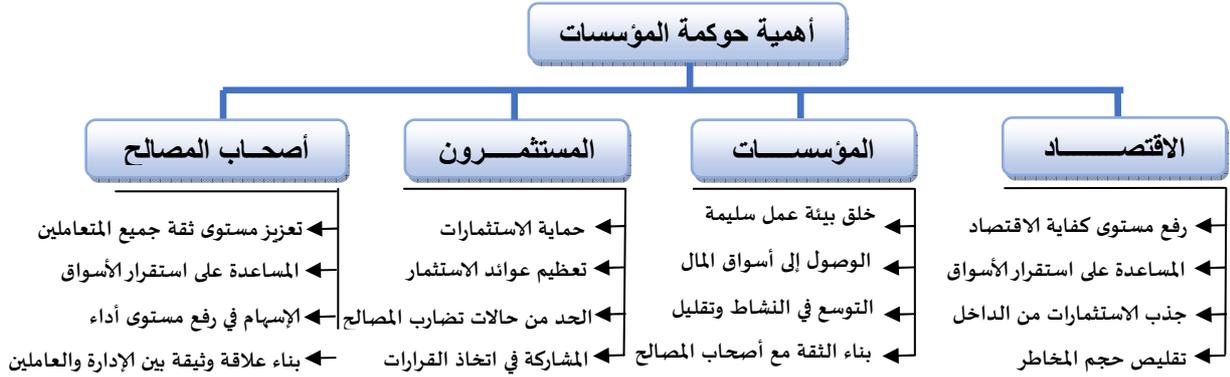
³ هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، ص ص 05-06، متوفرة على الموقع

http://bakheetgroup.com/pdf/Ebooks/Book_13.pdf:

ث- أصحاب المصالح الآخرين: تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة المؤسسة و العاملين بها ومورديها ودائيتها وغيرهم، فحوكمة المؤسسات تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وفيما يلي مخطط يوضح أهمية حوكمة المؤسسات:

الشكل (1-1): أهمية حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على دراسات سابقة

5- أهداف حوكمة المؤسسات

تختلف أهداف حوكمة المؤسسات طبقا للجهة المصدرة للأهداف ولكن كلها اتفقت على ضرورة تعظيم الثروة للمساهمين وعدم الإضرار بالمتعاملين وترشيد قرارات مجلس الإدارة، وطبقا لما أصدرته منظمة التعاون الدولي فإن أهداف حوكمة المؤسسات تتلخص فيما يلي:¹

- تحسين أداء المؤسسات وزيادة ربحيتها ومساعدتها على النمو، وأيضا زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية؛
- إلزام المؤسسات بقواعد وإجراءات عمل وفقا لمجال كل منها؛
- تعظيم دور المؤسسات ومساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف؛
- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مساهمين وعملاء ومقرضين ومديرين وموظفين وموردين والمجتمع المحيط بها؛
- بناء وسيادة وثقافة الحوكمة الجيدة في المجتمع.

¹ عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 188-190

كما شددت هيئة سوق المال في نيوزلندا عن ضرورة أن تحتوي وتشمل أهداف حوكمة المؤسسات على تعظيم الثروة للمساهمين وحماية حقوقهم والإمداد بمعلومات تمكن المتعاملين من الأطراف المتعددة على اتخاذ القرار المناسب.

الفرع الثاني: مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات

1- مبادئ حوكمة المؤسسات

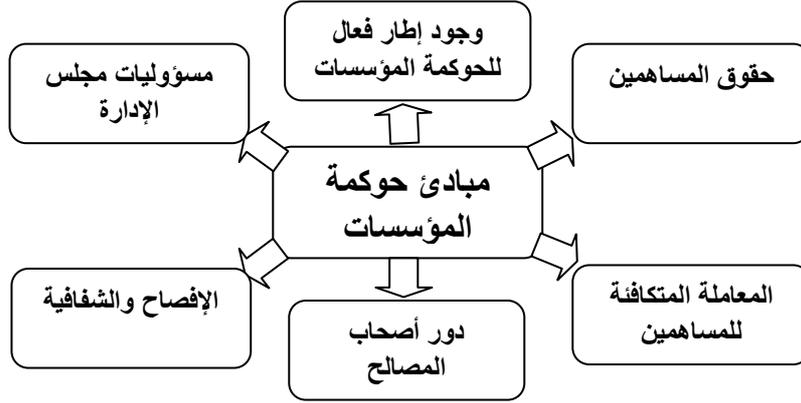
توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 إلى وضع ستة مبادئ للحوكمة، مع تحديثها والتعديل عليها عام 2004¹، وبحسب تقرير منشور على الموقع الرسمي لمركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) يمكن عرضها على النحو التالي:²

- ضمان أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: ينبغي على نظام حوكمة المؤسسات أن يشجع على شفافية وفعالية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الخبرات الإشرافية، التنظيمية، والتنفيذية
- حقوق حملة الأسهم: ينبغي على نظام الحوكمة أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
- المعاملة المتساوية للمساهمين: ينبغي على نظام حوكمة المؤسسات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية، والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
- دور أصحاب المصالح: ينبغي على نظام حوكمة المؤسسات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي كفلها القانون، أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة مالياً.
- الإفصاح والشفافية: ينبغي على نظام حوكمة المؤسسات ضمان القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كآنة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء، وحقوق الملكية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي أن يشمل نظام حوكمة المؤسسات دليلاً استراتيجياً للشركة ومراقبة فعالة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة من خلال مساءلة المجلس أمام الشركة والمساهمين.

¹ علي بن محمد السوادوي، الحوكمة الرشيدة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص 37-38

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، CIPE 2007، ص 6-12

الشكل (1-2): مبادئ حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

2- نظام حوكمة المؤسسات

تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي:¹

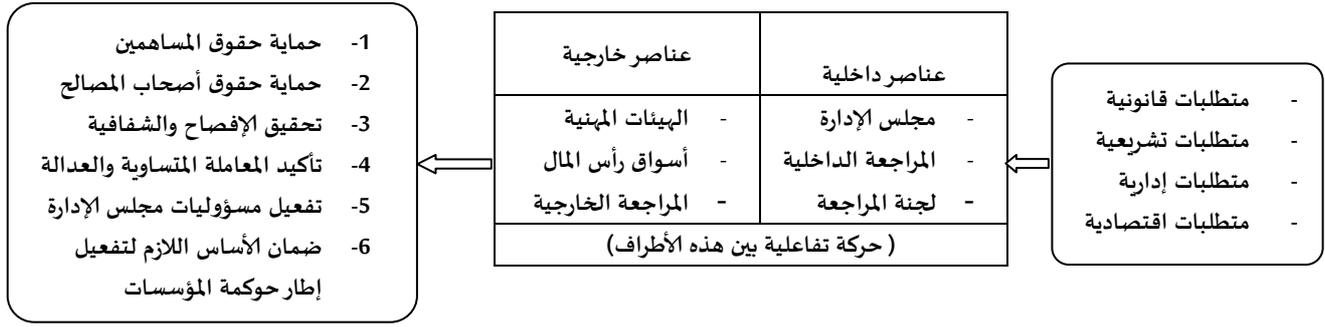
- **مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات وما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.
- **نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.
- **مخرجات نظام الحوكمة:** الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المؤسسة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ويمكن تصور نظام حوكمة المؤسسات وفق الشكل التالي:²

¹ أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص05

² حسين يرقى، عمر عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 05

الشكل (1-3): نظام حوكمة المؤسسات



مخرجات النظام

معالجة النظام

مدخلات النظام

المصدر: عمر علي عبد الصمد، المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات - دراسة ميدانية- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المدينة، 2009، ص12

3- المقومات الأساسية لحوكمة المؤسسات

لنجاح حوكمة المؤسسات لا بد من أربعة مقومات أساسية هي:¹

- **الإطار القانوني:** المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة، وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للمؤسسات واعتباره شأنًا داخليًا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة.
- **الإطار المؤسسي:** وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المؤسسة لعمل المؤسسات، مثل الهيئة العامة لسوق رأس المال والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للمؤسسات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة المراجعة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبئ تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها وينبغي أن تقوم هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد الوطني عامة .
- **الإطار التنظيمي:** يتضمن عنصرين هما النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء لجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007، ص 35

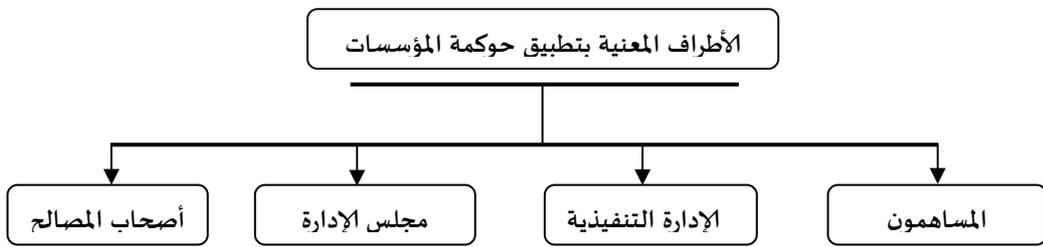
- روح الانضباط: الجد والحرص على المصلحة العامة للمؤسسة وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة.

4- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو فشل تطبيق هذه القواعد، هذه الأطراف هي:¹

- **المساهمون:** هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل.
- **الإدارة التنفيذية:** تعتبر حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، فهم الذين ينفذون توصيات مجلس الإدارة والاستراتيجيات والأهداف الموضوعية، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية، لأنهم في نهاية الأمر هم الجهة المنوط بها تنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة. وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم، ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعية، وعمل الخطط البديلة اللازمة كلما تطلب الأمر.
- **مجلس الإدارة:** هم من يمثلون المساهمين، وأيضا الأطراف الأخرى، مثل أصحاب المصالح، فمجلس مسؤول عن اختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة. بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة، وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
- **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف التي لها مصالح داخل المؤسسة مثل: العملاء، الدائنين، الموردن، والعمال، الموظفين. ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان. فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون بقدرة المؤسسة على الاستمرار

الشكل (1-4): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 17

¹ داود عبد الحي الحدادي، محمود عبده حسن العزيمي، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية-دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية - المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 12 العدد3، 2019، ص 39-40

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم كون هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم. وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث ذكر آدم سميث في كتابه الشهير "ثروة الأمم" أن كل القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت.

فجوهر إدارة الموارد البشرية هو الإنسان، بكل ما يحمله من قيم فهو قيمة إنتاجية واقتصادية، وقيمة استهلاكية¹. وهو الأولى بالرعاية والاهتمام، ولعل تجربة جنوب شرق آسيا أو ما يطلق عليها النمرور الآسيوية وفي مقدمتها اليابان خير برهان على ذلك حيث تكاد تفتقر إلى كافة الموارد والمقومات باستثناء الموارد البشرية ومع ذلك تحتل الاقتصاد الياباني وفق ترتيب البنك الدولي المركز الثالث بين أكبر 20 اقتصاد على مستوى العالم وفق مؤشر الناتج القومي الإجمالي².

الفرع الأول: ماهية الموارد البشرية

الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي منظمة من المؤسسات أو دولة من الدول ، لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة التي يصعب معرفتها لأنها تتكون من مجموعة من الانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى وتضعب ملاحظتها³

وقبل التطرق إلى موضوع إدارة الموارد البشرية لا بد من الإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية وأهميتها على اعتبار أن الجانب الإنساني في إدارة الموارد البشرية موضوعا هاما،

1- مفهوم الموارد البشرية

الموارد البشرية تعرف على أنها " مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"⁴. وهي أيضا " تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"⁵ كما تعتبر الموارد البشرية ممثلة في " العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 12

² محمد أمين عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017، ص 21

³ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 55

⁴ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 18

⁵ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 31

الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة، حيث أن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل باقي الموارد المتاحة للمؤسسة"¹

فالمراد البشرية هي "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية."²

ويمكننا القول أن الموارد البشرية تشكل من القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، والتي تقع على عاتقها مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وسياساتها وكذا تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها.

2- خصائص الموارد البشرية :

من ميزات الموارد البشرية ما يلي:³

- التميز بالندرة، أي أن تكون غير متاحة للمنافسين؛
- قدرة الموارد البشرية على الإنتاج؛
- صعوبة تقليدها من طرف المنافسين سواء بالتكوين أو السحب من المؤسسة؛
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة؛
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل.

3- الأهمية المعاصرة للموارد البشرية:

لقد تبين أن المورد البشري يتبوأ مركزا مرموقا بين الموارد التي تعمل من خلالها المؤسسة وإلى جانب ذلك، فقد أفرزت التحولات التي بدأ العالم يعيشها من بداية الربع الأخير من القرن العشرين مجموعة من العوامل تضافرت في إضفاء مزيد من الأهمية والقيمة للمورد البشري للتعامل مع تلك التوجهات ومواجهة التحديات التي تمخضت عنها.⁴

إن أهمية المورد البشري تكمن في أنه أصبح ينظر إليه على أنه:

- ميزة تنافسية ومصدرا فعالا وأساسيا من مصادر تكوين وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 41

² الداوي الشيخ، تحميل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، المجلد 06، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 10

³ محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص ص 256-257

⁴ محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 27

- أهم أصول المؤسسة وأغلاها ومصدر قوتها وثروتها.

كما يمكن أيضا إبراز أهميته من خلال ما يلي:¹

- يكون لدى الدولة عموما والمؤسسة خصوصا استقلالاً ونفوداً اقتصادياً إذا ما امتلكت موارد بشرية ذات خبرة وكفاءة وقدرة على الأداء والابتكار؛
- يعد المورد البشري اليوم أداة تنافسية عالمية، يترجم هذا في الظهور القوي لمصطلح الميزة التنافسية للموارد البشرية؛
- امتلاك موارد بشرية مبدعة ومبتكرة تسهل الاستفادة من التكنولوجيات المستوردة والتقليل من تكلفة استخدامها؛
- تعظم الموارد البشرية القيمة المضافة إذا ما تم العمل على تنميتها وتطويرها لتواكب وتوائم التغيرات الحاصلة، سيما التكنولوجية منها؛
- استقطاب الموارد البشرية والكفاءات المبتكرة والمبدعة أصبح محور الصراع العالمي.

الفرع الثاني: إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي محور أنشطة المؤسسة وإدارة مواردها المختلفة، وهي تكتسي أهمية متميزة نظراً للأدوار الحيوية والإستراتيجية التي أصبحت تؤديها.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

عند محاولة توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية نجد أن وجهات نظر العلماء والممارسين تتباين في ذلك، بسبب تباين الخلفية العلمية لهؤلاء وإلى خبراتهم العملية في هذا المجال، وكذلك بسبب التطور المستمر الذي تشهده إدارة الموارد البشرية. وبالرغم من ذلك إلا أن الكثير من الكتاب قد قاموا باستعراض أفكارهم حول مفهوم إدارة الموارد البشرية والتي نوجز منها ما يلي:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة)، واستخدامهم ورفع كفاءتهم، وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقاً للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض"²

كما ينظر إليها على أنها "علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المؤسسات. فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواءم وإحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال، وإدارة

¹ مانع سبرينة، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2014-2015، ص 13

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 18

التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين ماديا وعلميا ووظيفيا¹. فهي "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المؤسسة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال"²

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية "النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد"³. وعرفها الطائي وآخرون، بأنها "الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداما امثل، والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة العمال التي يسوده الثبات في التغيير"⁴ وتعرف أيضا بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة"⁵

وعموما تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه وتتضمن: استقطاب، وتدريب وتقييم أداء ومكافأة العاملين، كما تمتد لتشمل علاقات العمل، وكذلك اعتبارات السلامة والأمان والمعاملة العادلة للعاملين.

2- المبادئ الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية

أشار Butler وآخرون إلى أن إدارة الموارد البشرية تأخذ بعدا استراتيجيا فهي "الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري"⁶

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فيما يخص مفهوم إدارة الموارد البشرية، فإن هذا الأخير يرتكز على مبادئ إستراتيجية تتمثل فيما يلي:⁷

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 14

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، الطبعة الرابعة، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2015، ص 23

³ Jhon Story, **Human Resource Management : A Critical Text**, London, Rutledge, 1995, P3

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006، ص

⁵ محمد المدهون، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إبداع للطباعة والنشر، غزة، 2005، ص 16

⁶ John E. Butler, Gerald R. Ferris, Nancy Napier, **Strategy and Human Resources Management**, south - western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, USA, 1991, P 34

⁷ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري- الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع-

- **مبدأ العنصر البشري:** وفقا لهذا المبدأ فإنه يركز على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمؤسسة، فمبدأ الموارد البشرية يعد مبدأ سلوكيا، حيث أن إدارة الموارد البشرية وفق هذا المبدأ تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجيات المؤسسة، بمعنى آخر أن استراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقاتها لا بد أن تتوافق مع مراحل الإدارة الإستراتيجية.
- **مبدأ النظم:** وفقا لهذا المبدأ تكون إدارة الموارد البشرية جزءا من النظام الأكبر (المؤسسة) لذلك لا بد من النظر إلى إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تحقيق هدف المؤسسة باعتبارها جزءا من النظام الكلي المترابط. وبما أن المؤسسة نظام أكبر فإن الموارد البشرية نظام فرعي تابع لهذا النظام لأن كل شيء في الكون عبارة عن نظام رئيسي ونظام فرعي في الوقت نفسه.
- **مبدأ الأنشطة المحتسبة:** لهذا المبدأ أهمية كبيرة لأنه يرتبط بمبدأ الموارد البشرية، وتكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة والضعف في أنشطتها، وفي موارد المؤسسة البشرية، وكذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة، ومن ثم الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية.
- **مبدأ الأصول:** حيث يشكل الأفراد أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة، وحتى تقوم المؤسسة وتبقى حية تحتاج عددا من الموارد، إحداها هو المورد البشري، أي الفرد الذي يعد الأكثر تعقيدا ويجب الاهتمام به.
- **مبدأ السياسات والأهداف:** يمكن أن تحقق المؤسسة النجاح عندما يتم ربط سياسات، وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وأن الأفراد يشعرون بأن أهدافهم يمكن تحقيقها من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.
- **مبدأ الثقافة التنظيمية:** يقصد بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمؤسسة وتؤثر في العاملين، فالثقافة التنظيمية مهمة لأنها تساهم في تكوين خصائص مهمة للعاملين، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف هذه الخصائص وتراعيها في أنظمتها المختلفة، ويمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للمؤسسة دورا مؤثرا في تحقيق التميز من خلال قيادتها الإدارية. ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل التالي:

الشكل (1-5): المبادئ الإستراتيجية لمفهوم الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية



المصدر: الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2006، ص 41

3- أهمية إدارة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بها:

يمكن القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية تستمد أصلاً من أهمية المورد الذي تتم إدارته وهو المورد البشري المتميز بطبيعته طبيعة وخصائصه التي تجعله متفرداً بين باقي الموارد، فإدارة الموارد البشرية في أي منظمة تتمتع بأهمية كبيرة، إذ تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وتيسير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى، وكذلك تدريبهم وتطوير مهاراتهم، وينعكس ذلك إيجابياً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم، مما يؤدي إلى تحسين إنجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ذاتها. من هنا، يتضح لنا مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتزايد الاهتمام بها ناتج عن تزايد أهميتها داخل المؤسسة، والمجتمع، وبناءً عليه يمكن أن تعزى أهمية هذه الإدارة إلى الأسباب التالية:¹

- اكتشاف العنصر البشري في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية، كوحدة متخصصة في تنمية وتطوير الأداء؛
 - النمو والتطور التعليمي والثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات أو وسائل الإعلام المختلفة أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبناءً عليه فإن طبيعة رغبتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه بالسابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري، ووضع قواعد تستخدم في دعم السياسات التي تتعامل مع الأفراد؛
 - الحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة ترعى شؤون العاملين وتقوم على معالجة المشاكل المتزامنة مع نمو حجم المؤسسة وحدوث التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج أو تضخم القوى العاملة في المؤسسة ؛
 - ترتبط كفاءة الأداء في المؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، حيث يعتبر العنصر المؤثر والفعال لاستخدام الموارد البشرية المتاحة بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى درجة من حيث الفعالية والإنجاز؛
 - تحفيز وتشجيع العاملين في المؤسسة على أداء عمل متميز، حيث أنها تشجع الولاء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة ، والعمل على زيادة التقدم داخل المؤسسة من خلال النمو الوظيفي والتنسيق بين المكافأة والأداء.
- وهناك أسباب عديدة تدعو للاهتمام بإدارة الموارد البشرية، برزت نتيجة التحول الكبير في إدارة المؤسسات الحديثة، من بينها:²

¹ عباس نجمة، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 23-22 فيفري 2012، ص 9

² سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 24، 25

- **تشابك المهام الإدارية:** أدى ظهور المنافسة الأجنبية والتطور التكنولوجي الواسع وثورة المعلومات، والابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي إلى تعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية، فالعنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه يمكن من خلاله للمؤسسة أن تحقق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية¹.
- **تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء :** بعد زوال الفواصل بين الوظائف وظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفرادا مختلفين من أقسام مختلفة اتسمت الوظيفة في المؤسسة الحديثة بالتعقد وزيادة المهارات اللازمة لممارستها، لذا زاد دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات والمتغيرات.
- **احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة:** دائما يتوقع الأفراد من مؤسساتهم تلبية حاجاتهم الشخصية من خلال المجالات التالية: رعاية الطفل، الإجازات، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية، وغيرها من الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية، لذا على مديري الموارد البشرية الحد من التعارض والإسراف بين متطلبات المؤسسة والمتطلبات الخاصة جدا والأسرية بحيث لا تطغى تلك الحاجات الشخصية على حاجات المؤسسة، في الوقت ذاته لا يؤثر تقليص وتقليل هذه الخدمات على ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.
- **شدة المنافسة:** فتحير التجارة وفلسفة التخصص والتطور المستمر في الإنتاجية ونظم العمل تطلب تحسين نوعية الموارد البشرية.
- **التدخل الحكومي:** القوانين والتشريعات المعاصرة والتي تطالب المؤسسات باستخدام وجد أفضل الموارد البشرية وكذا التشريعات الملزمة لتحديد الأجور وساعات العمل والأمن والعلاقات الصناعية وغيرها فالمؤسسة التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات تخضع لعقوبات رادعة.
- **التطور في نظم معلومات الموارد البشرية:** كان لا بد من تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل السياسات في: الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج، الخدمات، المستويات التنظيمية وغيرها، لذا كان هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمالة وأنشطتها الأخرى.
- **ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:** وذلك لتحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في السلوك والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين، وحوافز، وترقية وتدريب وتقييم أداة والإحالة. وإدارة الموارد البشرية هي المحور الأساس في تصميم تلك السياسات والبرامج من أجل ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.
- **ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري:** فزيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري وأيضا التكاليف المصاحبة للتغلب على مشكلات العنصر البشري ومتطلباته، يؤدي كل ذلك إلى تحمل المؤسسة عبئا كبيرا للتعامل مع بعض الظواهر الأخرى مثل: الغياب والتأمين الصحي والعلاج والإجازات وانخفاض التكلفة .

¹ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حال (E.N.I.C.A.B) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015 ، ص 67-68

- **الاتجاهات العالمية المعاصرة:** فالتطورات العالمية السريعة والمتلاحقة ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة التغيير ومدى استيعاب الأفراد لها، القدرة التنافسية في السوق العالمية، وفلسفة الجودة الشاملة وكذا القيم الثقافية للمؤسسة المعاصرة.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد¹. ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمؤسسة ، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين. وهي كما يلي:²

الأهداف على مستوى المجتمع:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها الحصول على هذه الفرص؛
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل؛
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار؛
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام؛
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

الأهداف على مستوى المؤسسة :

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضا، فحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضا بشأن مواردها البشرية:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف؛
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين؛
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المؤسسة.

الأهداف على مستوى العاملين:

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي؛

¹ يوسف حجي الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 37

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 24-25

- وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من مكاسبهم المالية؛
- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري؛
- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمؤسسة وحرصهم على مصلحتها من تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المؤسسة؛
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم؛
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمؤسسة.

5- إدارة الموارد البشرية بين الوظائف التقليدية والأدوار الجديدة

في ضوء الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية وفي ضوء الأدوار المستجدة لهذا الجهاز، يمكن القول أن ثمة ثلاثة مجالات أساسية تكون نطاق وظائف إدارة الموارد البشرية:¹

أ- **جذب الموارد البشرية:** أي جلب الموارد البشرية التي تتسم بالكفاءة والفعالية بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من خلال ممارسة الأنشطة مثل تخطيط الموارد البشرية وتوصيف وتصنيف وتصميم الوظائف، وكذلك التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتسكين) وتنفيذ ترتيبات العمل المرنة وبرامج جودة الحياة الوظيفية.

ب- **المحافظة على الموارد البشرية:** أي إشباع احتياجات الموارد البشرية بما يضمن رضاها وولاءها، ومن ثم بقاءها واستمرارها في المؤسسة، والاستمرار في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال ممارسة أنشطة مثل:

- التعويض المالي والمعنوي (الأجور، الحوافز والمزايا)

- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية والترقيات

- التدوير الوظيفي

- صيانة الموارد البشرية من خلال خطط: المنافع، الصحة والسلامة المهنية، الأمن الوظيفي، مواجهة الضغوط والقلق

- بناء الولاء والالتزام في مواقع العمل

ت- **تنمية الموارد البشرية:** أي الارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية من خلال ممارسة أنشطة مثل التدريب وإعادة التأهيل ، وتقويم الأداء.

كما أن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يترجم من خلال العملية التي يتم من خلالها انتقال ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي من خلال التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات هذه

¹ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمن السيد، نفيسة محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص 128-

المؤسسة من الموارد البشرية وضبط مهامها بناء على رسالة، ورؤية هذه المؤسسة¹. ولكي تنجح إدارة الموارد البشرية في أداء هذا الدور الاستراتيجي، لا بد أن تتكاتف الجهود على مستوى المؤسسة في العمل على توفير الجوانب التالية:²

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
- توفير المعلومات والمهارات لمديري إدارة الموارد البشرية، التي تساعدهم في القيام بأدوارهم على أكمل وجه.
- إعادة النظر في الأولويات بإدارة الموارد البشرية، حيث يجب الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التنفيذية اليومية.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية من خلال تفويض السلطة وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

6- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية عددا من التحديات منها تحديات داخلية وأخرى خارجية، والتي نوجزها فيما يلي:

- أ- **التحديات الخارجية:** من أهم التحديات الخارجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية نجد:³
- **العولمة:** ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع في خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المؤسسات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها، بحيث أن الحصول على الموارد البشرية واختيارها يخضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما جعل سبل التعامل مع العاملين خاضعة للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا.
- **التكنولوجيا:** لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية، مما أدى بالمؤسسات إلى تغيير سبل تعاملها مع الموارد البشرية في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من جهة، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب الموارد البشرية من جهة أخرى. كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورة التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه، واعتبار الوقت تكلفة وتحسين نوعية حياة العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

¹ خالد خلف اللاتي، الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات زين العاملة في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 26 العدد 02، 2018، ص 115

² Mathis and Jackson , **Human Resource Management**, 2ème éd, South-Western Thomson Learning, Canada, 2002, p-p 6-7.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 413

- البيئة الديناميكية : إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتصاعدة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة.
- ب- التحديات الداخلية : تظم المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة داخليا، وهي ناتجة بالدرجة الأولى عن التحديات الخارجية، وهذه التغييرات غالبا ما يتحكم فيها من قبل المديرين لأنها تقع تحت تأثيره المباشر
- الثقافة التنظيمية : هي مجموعة المعتقدات والقيم والمعاني المشتركة بين أفراد المؤسسة وهي تعمل على تعريف العضو الجديد بالقواعد والنظم والفلسفات والسلوكيات السائدة في المؤسسة، وتعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة.
- المركزية واللامركزية : لجأت المؤسسات اليوم إلى إتباع الأسلوب اللامركزي نتيجة للسلبات العديدة التي نشأت عن المركزية، وشكل ذلك تحديا للإدارة خاصة في نقل السلطات واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات التنفيذية الدنيا، لذلك أدت إدارة الموارد البشرية بإستراتيجياتها دورا رئيسيا في تطبيق مرونة أكبر في اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات والتكوين للإدارات الدنيا.
- تعزيز المركز التنافسي : إن طريقة استخدام المؤسسة لمواردها البشرية بكفاءة وفعالية لها تأثير هام على قدرات المؤسسة التنافسية، إذ يمكن لأي مؤسسة أن تتفوق تنافسيا إذ أحسنت استخدام مهارات عمالها وقدراتهم حيث يساهم مثلا نظام التعويضات على نمو المؤسسة إذا استخدمت المكافآت بشكل جيد، وذلك بربطها بأداء العاملين

المبحث الثاني: التأصيل النظري لحوكمة الموارد البشرية

على الرغم من الأهمية التي اكتسبها مفهوم حوكمة الموارد البشرية لا تزال البحوث الأكاديمية حول هذه الظاهرة حديثة نسبيا، حيث لا يزال عدد من قواعده ومبادئه قيد المراجعة والتطوير ومع المحاولات البحثية، وبالتالي ما يزال هذا المجال يقدم فرصا كبيرة للبحوث العلمية. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على جوانب حوكمة الموارد البشرية وخصائصها حسب ما جاء في آراء أبرز الباحثين في هذا المجال.

المطلب الأول: ماهية حوكمة الموارد البشرية

تعد حوكمة الموارد البشرية من المواضيع الحديثة نسبيا في حقل الدراسات الإدارية وبالأخص في مجال إدارة الموارد البشرية. حيث بدأ مصطلح الحوكمة البشرية بمبادرة من Ulrich David ، وأصبح هذا المصطلح أكثر شيوعا باسم " حوكمة الموارد البشرية ". وتعد إدارة الموارد البشرية مجال جديد نسبيا للدراسة والممارسة وكان أول بحث قدمته شركة الاستشارات (Mercer Inc) سنة 2003 يحوي إطارا نظريا لحوكمة الموارد البشرية في المحاولة الأولى على الأرجح لتأسيس حوكمة الموارد البشرية كمفهوم شامل ومتميز¹.

¹ أحمد إبراهيم حسن إبراهيم ، نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية، المجلة العربية للإدارة. المجلد 42 ، العدد 4، ديسمبر 2022

1- مفهوم حوكمة الموارد البشرية

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الموارد البشرية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها نظرا لتأثيرها التنظيمي الكبير والواضح ... وكذا الأهمية التي تكتسبها كونها عنصرا أساسيا ومكون رئيسي من مكونات حوكمة المؤسسات، وهو ما تشير إليه وتؤكد عليه العديد من المصادر الأدبية التي تناولت هذا الموضوع، إلا أنها لم تلق الاهتمام المطلوب ويمكن القول أنها في مراحلها الأولى فقط من الناحية النظرية إذ نجد عدد قليل من الباحثين الذين حاولوا تكوين إطار مفاهيمي يتضمن مفهوم واضح ومحدد وشامل لحوكمة الموارد البشرية. وهو ما أشار إليه "Kreissl" حيث اعتبر أن حوكمة الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تناوله ومحاولته تطويره في السنوات الأخيرة من قبل الكثير من علماء المالية والإدارة والاقتصاد وهناك محاولات عديدة من أجل تحديد تعريف لها غير أن المفهوم لا يزال غامضا بعض الشيء على الأقل من الناحية النظرية¹. وسنحاول التطرق إلى بعض التعاريف التي قدمت مفهوما لحوكمة الموارد البشرية من خلال ما يلي:

تعتبر حوكمة الموارد البشرية جانب هام من جوانب حوكمة المؤسسات²، وهي تقوم على نفس مبادئ حوكمة المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالقيادة الفعالة والأخلاق والشفافية والامتثال. الفرق بينهما هو أن حوكمة المؤسسات تهتم بالمؤسسة (كمؤسسة مواطنة) بينما حوكمة الموارد البشرية هي بعد رأس المال البشري لإطار حوكمة المؤسسات، وبالتالي يتم التعامل مع رأس المال البشري كمورد لا يمكن تكراره وأنه من بين الأصول القيمة³. كما تشير حوكمة الموارد البشرية إلى " مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وجميع الأطراف ذات العلاقة، فهي الأسلوب الذي يقدم الهيكل الذي من خلاله يتم تحديد أهداف الشركة ومراقبة الأداء والتوجيه بالأسلوب الناجح لممارسة وإدارة السلطة ومن خلاله تقدم جميع الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في سعيهما لتحقيق الأهداف المرسومة لخدمة مصالح الشركة ومساهمتها وفق إجراءات المراقبة والتوجيه الأمثل لاستخدام موارد الشركة بفعالية"⁴.

كما تعرف حوكمة الموارد البشرية على أنها " قيادة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة لتحسين أداء أصول رأس المال البشري للمؤسسة، والوفاء بالمسؤوليات الائتمانية والمالية، وكذا التقليل من مخاطر الموارد البشرية في المؤسسة، ومواءمة أولويات الوظيفة مع تلك الخاصة بالأعمال وتمكين اتخاذ القرار لمديري الموارد البشرية،

¹ Brian Kreissl, **What is HR governance?**, sur Canadian HR reporter, www.hrreporter.com/blog/hrpoliciespractices/archive/2012/09/11/what-is-hr-governance, Consulté le 03 18, 2021

² Anton Grobler, Magda Louise Bezuidenhout, Aleksandra Furtak, Governance and HR: the development of a framework for South African organisations, **Management Contemporary of Journal**. Vol 11, N1, 2014, p170

³ Dyah Mutiarin, The Adoption of Information and Communication Technologies in Human Resource Management in the era of Public Governance, **Public Policy and Administration**, Vol18, No2,2019, P347

⁴ عبد المحسن بن محمد بن عثمان المخرج، حوكمة الأوقاف. دراسة تأصيلية مقارنة، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم المالية،

وتتضمن عملية إشراك جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين على نطاق واسع في الإدارة والتشغيل الفعلي لوظيفة الموارد البشرية على أساس مستدام¹.

ووفقا لـ Hilb & Oertig، فإن حوكمة الموارد البشرية تعني بتوجيه إدارة الموارد البشرية ووظائفها داخل المؤسسة، بغية تنفيذ سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية لمجلس الإدارة وخرائط طريق الموارد البشرية وتتضمن نموذج أعمال الموارد البشرية والعمليات الأساسية لها بالإضافة إلى مفهوم دور الموارد البشرية².

وتشمل حوكمة الموارد البشرية الأنظمة التي من خلالها يتم تأطير وتوجيه الأفراد وضمان خضوعهم للمساءلة وسييرهم تحت ضوابط الكفاءة والأخلاق، وهي بذات الأهمية التي تحضي بها حوكمة الأصول المادية أو رأس المال، كما أنها أداة فعالة في نشر وترسيخ السلوك المناسب في المؤسسة مع مراعاة العوامل البشرية والاجتماعية في عملية صناعة القرار، بهدف تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة³، كما تعني حوكمة الموارد البشرية مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تسهم في عملية الإشراف والرقابة على إستراتيجية الموارد البشرية عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة⁴. ويمكن اعتبارها عملية قيادة وتوجيه والتحكم في وظيفة الموارد البشرية لتعزيز الحوكمة السليمة للمؤسسات سعيا وراء الهدف العام للأعمال الاقتصادية والاجتماعية والاستدامة البيئية⁵.

وهي الجزء المتعلق بالأفراد من الحوكمة العامة، وهي إطار السلوك الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية للجهات الفاعلة المتعددة والتحكم فيها من خلال الإشراف والرقابة على إدارة الموارد البشرية، في الشركة فهو ليس نشاطا، ولكنه إطار تنظيمي يغطي إدارة جميع الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة وموجود على جميع المستويات التنظيمية، فضلا عن الهياكل التنظيمية الأساسية لجميع الوحدات الفرعية التنظيمية، بما في ذلك قسم الموارد البشرية⁶

هي أيضا أسلوب يعمل على تحقيق إستراتيجية وأهداف المورد البشري التي تتوافق مع أهداف الإستراتيجية العامة في المؤسسة من خلال قيادة وظيفة الموارد البشرية بطريقة أخلاقية ومستدامة لتحقيق الالتزام بأفضل ممارسات الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي⁷. وهي بمثابة "إطار السلوك الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية للجهات

¹ Mercer. HR Transformation : It's all about the business, Mecer Human Resource Consulting. New York. 2007

² Martin Hilb, Marcel Oertig, **HR Governance – Wirksame Führung und Aufsicht des Board-und Personal managements**, München, Luchterhand, 2010, P19

³ عبد القادر بن سعدة، مديحة بخوش، حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الأغواط – مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص 99

⁴ Deloitte, **HR Governance: A Deloitte Point of View**, 2011, on the following link: <https://irc.queensu.ca/articles/hr-governancedeloitte-point-view>, Consulté le: 04 16, 2021

⁵ Heslop, B., Hilbron, D., Koob, J. & Szumyk, R.. **Why HR Governance Matters: Managing the HR Function for Superior Performance**, Mercer Human Resource Consulting, 2005

⁶ Kaehler.B, & Grundei.J, **HR Governance " A Theoretical Introduction"**. Book Manuscript Original version published by Springer, 2019, The final authenticated, version is available online at: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-94526-2>.

⁷ SABPP. HR Governance, 2017, Available at the following link : www.sabpp.co.za, consult the 22/10/2021 pp8-9

للجهات الفاعلة المتعددة في الشركة" ¹. وإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل، تهدف إلى وضع كل الممكنات اللازمة لإخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات، وتتضمن هذه الإجراءات اختيار الموظفين، والمكافآت، الالتزام السلوكي، وإدارة الأداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية. ² كما أنها مفهوم يحدد عملية ضمان أن العامل البشري في المؤسسة يحكم بقوة من حيث الأخلاق والكفاءة. ³

من خلال ما سبق، يمكننا القول بأن حوكمة الموارد البشرية هي مفهوم إداري يقوم على الوضوح والشفافية في مختلف العمليات والممارسات التنظيمية المتعلقة بالموارد البشرية، والمساءلة أمام الجهات الرقابية في المؤسسة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة ويساعد على التحكم في هذا المورد سواء بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية نفسها أو لجميع أنواع قضايا إدارة الأفراد، وعلى معاملة الموظفين بشكل عادل ومتسق وضمن الامتثال للقانون وتحقيق أنضج الممارسات المعترف بها. وهي المسؤولة عن إدارة استثمارات الموارد البشرية المتعلقة بتحسين أداء المؤسسة والمسؤوليات الائتمانية والمالية والمخاطر والفوائد للوظيفة.

2- أهمية حوكمة الموارد البشرية

أصبحت حوكمة الموارد البشرية تحظى باهتمام بالغ، حيث أضحت أهميتها تساوي أهمية حوكمة الأصول المادية أو رأس المال، نظرا لدورها الفعال خاصة في نشر وترسيخ السلوك المناسب في المؤسسة مع أخذ العوامل البشرية والاجتماعية بعين الاعتبار في عملية صناعة القرار، بغية تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة. وتكمن أهمية حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وتقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، وضمن الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية. كما تضمن تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة من خلال الموازنة الفعالة بين أهداف المؤسسة وبين قدرات ومهارات الموارد البشرية. وتسهم حوكمة الموارد البشرية في تحسين التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه، حيث يتم من خلالها إنشاء قنوات اتصال رسمية بين القادة والموارد البشرية. ⁴

وتتحلى أيضا أهمية حوكمة الموارد البشرية من خلال ما تحققة من أهداف نتيجة الموازنة بين المورد البشري والأهداف المعيارية والإستراتيجية للمؤسسة وتعزيز الالتزام الأخلاقي وتوضيح أدوار ومسؤوليات المورد البشري. ⁵ وتسمح للمؤسسة بضمن الاتساق على أعلى مستوى بين إستراتيجيتها وثقافة عملها وتنظيمها وعملياتها

¹ Boris Kaehler, Jens Grundei, **HR Governance .. A Theoretical Introduction**, Springer Brief in Business , Merseburg and Berlin, 2018, p 43

² رولا المعاينة، حوكمة الموارد البشرية، متاح على الرابط التالي : <https://www.alittihad.ae/article/15642/2017>، أطلع عليه يوم: 2021-04-20

³ Charles Saliba , Khalil Dirani, HR Governance a Practitioner's Perspective, **The Real Gatekeeper University Forum for HR Development**, Lisbon , June 9, 2017

⁴ Bino Catasús, Anders Grönlund, More peace for less money: measurement and accountability in the Swedish Armed Forces, **Financial Accountability & Management**, 2005, Vol 21, N4, p 472

⁵ محمد جاسم إبراهيم، صالح غانم سرمد، تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 02، العدد 02،

والأشخاص الذين يساهمون في نجاحها كل يوم. وهي أيضا ستساعد في تطوير الأداء الاقتصادي والأداء البشري، وبناء وتعزيز التزام الجميع. ويسمح هذا الاتساق بالتحول المتعمق والتعهد بالنجاح الدائم للجميع والرضا الوظيفي¹.

وأكد كل من (Adjasi & Dor) أن أهمية الحوكمة تكمن في زيادة القدرات الإبداعية للمنظمات التي تطمح إلى تحقيق النجاح والتميز في ظل بيئة تنافسية تشهد تغيرا سريعا. ومع غياب المعرفة والوعي بالحوكمة كمدخلات، لا يمكن للمنظمات تحقيق النجاح الذي تطمح إليه. كما تسعى حوكمة الموارد البشرية إلى تحقيق ورفع كفاءة أداء المؤسسات وتطوير أنظمة العمل للتخفيف أو الحد من الغش وتضارب المصالح والإجراءات غير المقبولة وكذلك إيجاد أنظمة لمراقبة أداء المؤسسات بالإضافة إلى إيجاد إطار يحدد توزيع جميع الحقوق والمسؤوليات وكذلك تحديد الإجراءات والخطط المتعلقة بالعمل².

3- أهداف حوكمة الموارد البشرية

يرى كل من Reilly & Williams أن لحوكمة الموارد البشرية أهداف وجدت من أجل تحقيقها وخصائص ساعدتها على ذلك ويمكن تلخيص أهدافها في العناصر التالية:³

◀ السيطرة على المخاطر ولهذا أبعاد متعددة:

- التجاوب والانسجام مع التنظيمات الخارجية، حيث لا ترغب المؤسسات مخالفة المنظمين: وقد تكون هناك غرامات عالية في حالة الخسارة
- حماية سمعة المؤسسات، خاصة وأن الأخبار تنتقل بسرعة لذلك على المؤسسات أن تعمل بجد لإيقاف تصاعد الأحداث.
- الحد من تعرض عملية صنع القرار إلى انتكاسة، وقد يشمل ذلك منع السلطة المخولة من وضع قواعد ممارسة حرياتها بالطريقة التي تؤذي الجميع
- جعل عملية القرار أكثر وضوحاً كأن تكون المسؤوليات شفافة ومعرفة بشكل واضح.
- اختبار مدى التحمل، إذ تقوم المؤسسات في مقابل سيناريو العمل المتطرف باتخاذ قرار حول تحديد مقدار السلطة التي بإمكانها توفير الأمان والحماية في مقابل الظروف المتقلبة
- ◀ تعزيز القيم وذلك أمرا إيجابياً يؤدي بالمؤسسات إلى أبعاد خاصة
- ◀ ضمان الاتساق، ويؤكد على ذلك David Cushen في قوله: نحن نريد تحقيق المساواة الداخلية في التعامل مع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة ونود إزالة التمييز غير العادل فيما بينهم خاصة مع وجود اتجاهات عديدة، فالحوكمة قد تكون مهمة لدمج نشاطات المؤسسة والتخلص من تأثير السلطة اللامركزية

¹ Coherens, Leadership et Transformation, **gouvernance-rh**, , sur <http://www.coherens.com/index.php/gouvernance-rh/des-missions-engouvernance-rh> , Consulté le 03 15, 2021

² Maysoon Abdullah, Wardah Abdulkhaleq, Requirements for building human resourcesgovernance: Survey of a sample of managers of tourism corporations, **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, 2020, Volume 9(1), P 3-4

³ Peter Reilly, Tony Williams, **Global HR: Challenges Facing the Function** , Gower Publishing, p 211-212

- ◀ التوافق والانسجام Harmonization : خاصة فيما يتبع عمليات الدمج والاستحواذ والمؤسسات ترغب في المشاركة وشيوع وسائل الموارد البشرية وترتيباتها.
- ◀ الحد من الازدواجية Reducing Duplication : إن أحد أهداف مشاريع حاكمية الشركات هو إيجاد سياسة أسهل من خلال استخدام التقنين والبساطة في القوانين.
- ◀ تحديد أولويات الإنفاق الوظيفي Prioritizing Functional Spending : أي اتخاذ قرارات بشأن كيفية الاستخدام المحدد للتمويل.
- ◀ تقليل الكلف الوظيفية Reducing functional costs : تسعى الموارد البشرية لاكتشاف وسائل لتقليل نفقاتها ويأتي ذلك من المعايير القياسية والأداء التلقائي
- ◀ عمل هيكلية للموارد البشرية : Making the HR Structure work إن الأسس التي تستند عليها هيكلية الموارد البشرية بإمكانها تحقيق أعلى كفاءة من نموذج تقدم الخدمات الموزعة من خلال مستوى الفائدة الاقتصادية الناتج عن مشاركة الخدمات والخبرات ولكنه لن يعمل من دون:
 - توجيهات ومن ثم إدارة تغيير لحاجات الهياكل والأنظمة والعمليات
 - التأكد من مشاركة الخدمات ومراكز الخبرة وزملاء العمل واستثمارهم بشكل فعال
 - تحديد الكيفية التي يتم بها توحيد العمليات والسياسات والممارساتويمكن القول أن حوكمة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين أداء أصول رأس المال البشري للمؤسسة، والوفاء بالمسؤوليات الائتمانية والمالية، التخفيف من مخاطر الموارد البشرية في المؤسسة ومواءمة أولويات الوظيفة مع أولويات العمل، وكذا تمكين اتخاذ القرارات التنفيذية المتعلقة بالموارد البشرية¹.

4- مهام ودور حوكمة الموارد البشرية:

إن دور حوكمة الموارد البشرية يتضح من خلال الأدوار التي يقوم بها مسؤولي إدارة الموارد البشرية في حوكمة الموارد البشرية، وخاصة دور الإدارة المالية والائتمانية، وإدارة المخاطر، والإدارة الأخلاقية. ومن بين القلائل الذين تطرقوا لهذا الأمر نجد (Brookmire & Dailey 2006) و (Deloitte 2008) و (Heslop 2005) حيث أشاروا إلى أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عما يلي:²

- التأكد من أن أولويات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتماشى مع أولويات واستراتيجيات العمل؛
- تحسين أداء أصول رأس المال البشري للمؤسسة؛
- الامتثال للتشريعات واللوائح في البلد التي تعمل فيها المؤسسة ؛
- جعل ممارسات المكافآت التنفيذية متوافقة مع قواعد حوكمة المؤسسات؛

¹ Heslop B, and others, **Why HR governance matters: managing the HR function for superior performance**, Mercer Human Resource Consulting, New York City, USA, 2003, p 3-5

² SABPP, (South African Board for People Practice), **Position paper on HR governance and guide for HR professionals and line managers**. Parktown, 2011, SABPP, (South African Board for People Practice)

- الوفاء بالمسؤوليات المالية والائتمانية المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية؛
- تحديد وتخفيف مخاطر الموارد البشرية؛
- خلق ثقافة أخلاقية مع آليات لتطبيق القواعد الأخلاقية للمؤسسة؛
- اتخاذ قرارات فعالة لضمان الحوكمة السليمة لوظيفة الموارد البشرية؛
- مراقبة وقياس تأثير إستراتيجية الموارد البشرية.

بالرغم من أن بعض هذه المسؤوليات والمهام قد تكون مدججة بالفعل في خطط إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لعدد المؤسسات خاصة العالمية، إلا أن معظمها يشكل أدوارا ومهاما جديدة لإدارة الموارد البشرية من منظور حوكمة الموارد البشرية. وتشير مواصفة ISO 30804* إلى أنه وعلى الرغم من أن المسؤولية عن تشغيل عمليات إدارة الموارد البشرية قد يتم تفويضها إلى الأفراد الذين لديهم الموارد والسلطة المناسبة، إلا أن الإدارة العليا تحتفظ بالمساءلة النهائية للحوكمة البشرية¹.

المطلب الثاني: آليات حوكمة الموارد البشرية

1- الفاعلين الأساسيين في حوكمة الموارد البشرية

يتوقف نجاح نظام حوكمة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة الفاعلين الأساسيين، وهو ما يتطلب التنسيق والالتزام على جميع مستويات المؤسسة. فكل طرف له أدوار ومسؤوليات حاسمة داخل الهيكل الإداري للمؤسسة والتزامه بما يسهل تطبيق نظام الحوكمة بشكل فعال. وفيما يلي الفاعلين الأساسيين في حوكمة الموارد البشرية حسب مواصفة ISO 30804²

- **مجلس الإدارة :** يجب على المجلس أن يفهم دور الأفراد داخل المؤسسة في تقديم قيمة لأصحاب المصلحة التنظيميين؛ وأن يلتزم رسميا بتعزيز الإدارة البشرية الفعالة؛ كما يجب عليه أن يكون مسؤولا عن إدارة نظام حوكمة الموارد البشرية؛ ورصد التحديات بشأنها واتخاذ الإجراءات المناسبة.

- **الإدارة العليا:** يجب على الإدارة العليا تحديد أدوارها ومسؤولياتها من أجل إدارة بشرية فعالة، وأن تشجع المشاركة النشطة والفعالة للعاملين على جميع المستويات، كما ينبغي عليها الالتزام بمهمة المؤسسة ورؤيتها وبيان قيمتها الذي يدعم حوكمة الموارد البشرية الفعالة ومراجعتها، وضرورة تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب أن تقدمها

* ISO: المؤسسة الدولية للمقاييس (International Organization for Standardization) والتي تعني بتقديم إرشادات ومعايير عالمية تتكفل بتوفير متطلبات العملاء بجودة عالية وبشكل مستمر، والتي يتم تقديمها للمؤسسات والشركات على هيئة شهادات، وتُقر أن هذه الشركة تطبق المعايير المتفق عليه والمصرح بها، وقد تأسست في الثالث والعشرين من شهر فبراير عام (1947)، وهي منظمة تختص في عملها بوضع المعايير، وتتكون من ممثلين للعديد من المنظمات القومية، ووفقا لذلك فهي منظمة غير حكومية، ولكن قيامها بوضع المعايير يمنح الصلاحية في فرض قوانين تكون موقَّع عليها ومتبعة ومنصوص عليها بالمعاهدات، الأمر الذي يترتب عليه إعطائها دعماً وقوة يفوق معظم المنظمات غير الحكومية الأخرى، ونتيجة لذلك فإن لتلك المؤسسة حلف وصلات مع الغالبية العظمى من الحكومات العالمي ومقرها الدائم هو في سويسرا وتحديدا في مدينة جنيف.

¹ ISO, Human resource management —Guidelines on human governance. First edition.2016, on the website <https://www.iso.org/fit/standard/63492.html> visited on 21-01-2021

² ISO, Human resource management —Guidelines on human governance, Op.cit

الموارد البشرية للمؤسسة والاتفاق عليها وأن تضمن المراجعة المنتظمة لنتائج إدارة الموارد البشرية الفعالة من خلال فحص نماذج التقارير الخاصة بحوكمة الموارد البشرية؛ ويقع على عاتقها أيضا وضع خطة وإجراءات لإعداد التقارير لمعالجة أوجه القصور في حالة الانحرافات الكبيرة، وتعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة المعنيين بمبادئ الحوكمة البشرية.

- إدارة العمليات:

- **الإدارة التشغيلية:** على الإدارة التشغيلية فهم أدوارها ومسؤولياتها لتقديم مبادئ الحوكمة البشرية لأصحاب المصلحة؛ والمشاركة في تحديد الأهداف والمقاييس التي تساهم في الحوكمة البشرية الفعالة؛ وعليها أن تضمن دمج مبادئ ومبادرات حوكمة الموارد البشرية في أهداف الأداء.
- **إدارة الموارد البشرية:** عليها أن تضمن أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تتماشى داخليا وخارجيا مع أهداف ومبادئ المؤسسة؛ وأن يتم إدارة التنفيذ بشكل متسق ومناسب على جميع المستويات؛ وينبغي على جميع الأشخاص الذين لديهم أدوار ومسؤوليات في إدارة الموارد البشرية فهم مبادئ الحوكمة البشرية التي تلتزم بها المؤسسة ويتم محاسبتهم على تلك الأنظمة والعمليات التي تقع تحت سيطرتهم؛ وأن يستوفي معايير المؤسسة لضمان كفاءتهم وقدرتهم على أداء أدوارهم.

2- هيئات حوكمة الموارد البشرية:

هي تلك الكيانات التي تكون في هيئة إطار وظيفي بحكم القانون أو عن طريق التعيين من قبل المجلس لتنفيذ حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة. وتضم الهيئات الإدارية للموارد البشرية ما يلي:¹

- مجلس الإدارة
- لجنة الموارد البشرية
- قسم ضمان الجودة
- قسم التدقيق الداخلي

تعمل هذه الهيئات ضمن نطاق مسؤوليتها وتنفيذ المهام المنوطة بها والتي تضمن الإدارة الرشيدة للموارد البشرية داخل المؤسسة. وأن عملية تنفيذ هذه المهام تكون بطريقة استباقي أو تفاعلية بحيث تتوقف على الجهة التي تنفذها. وفي الظروف العادية فإن لجنة الموارد البشرية بالإضافة إلى لجنة ضمان الجودة هم من يقومون بعملية الرقابة وتنفيذ ما هو مناسب من النظم والسياسات، قبل أن يتم اتخاذ القرار وبالتالي التخفيف من أي مخاطر محتملة قد تنشأ نتيجة الإجراءات غير المناسبة. ومن ناحية أخرى فإن مجلس الإدارة وقسم التدقيق الداخلي يعملون بأسلوب تفاعلي حيث يمكن أن (يرفع الراية) كلما لاحظوا وجود انحراف أو خرق في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه من استراتيجيات

¹ مؤيد الساعدي، رشا عباس الربيعي، اختيار نموذج حاكمية المورد البشري، بحث استطلاعي تحليلي في بعض الجامعات العراقية، قسم إدارة

ونظم وسياسات، وأن هذه الديناميكية في العمل الاستباقي والتفاعلي هي التي تحدد أدوار الهيئات الإدارية في غلق الباب أمام حدوث الخروقات المحتملة في حوكمة الموارد البشرية.

3- ركائز حوكمة الموارد البشرية

على الرغم من التعقيد الظاهر لحوكمة الموارد البشرية، يمكن للإدارة تبسيط العملية من خلال تقديم أربعة أركان أساسية كإطار للحوكمة: تطوير سياسات الموارد البشرية وتنفيذها والالتزام بها ومراجعة وتحديث هذه السياسات والتأكد من تمثيل خبرة الموارد البشرية كجزء من مجموعة المهارات لمجلس الإدارة¹.

- **السياسات** : ضرورة وجود سياسات خاصة بالموارد البشرية يتم توثيقها واعتمادها من قبل كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة، على أن تمثل هذه السياسات لقانون حقوق الإنسان ومعايير التوظيف، ومكان العمل والصحة والسلامة المهنية وجميع التشريعات ذات الصلة المطبقة على القطاع، والمقاطعات التي تعمل فيها المؤسسة .

- **الممارسة**: غالباً ما لا تدرك أهمية وفائدة ممارسة الحوكمة الجيدة للموارد البشرية إلا بعد أن تتكبد المؤسسة تكاليف مثل المضايقة أو الفصل غير المشروع أو تخصيص الميزانية غير المناسب أو الاستنزاف الطوعي. كل هذه العواقب غير المقصودة توجه الموارد بعيداً عن الغاية والأهداف العامة للمنظمات، وتعمل على تقويض إدارة المؤسسة. في بعض الأحيان لا تتوافق الممارسات مع السياسات التي قد تكون وضعت للمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى عواقب غير مقصودة لذا من المهم تخصيص بعض الموارد لاكتساب خبرة وتعليم الموارد البشرية، وإدارة الأفراد بشكل أكثر فعالية وتقليل المخاطر المحتملة وتجنبها..

- **المراجعة الدورية (التدقيق)** : مراجعة منتظمة لكل من الممارسة والسياسة، ويتم تضمين المراجعة الدورية للسياسة في ثقافة المؤسسة لضمان استمرار توافق كل من السياسة والممارسة مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وغاياتها. بالإضافة إلى عمليات المراجعة الدورية، يلزم موظفي الإدارة المسؤولين عن الموارد البشرية بإجراء "مسح بيئي" منتظم لمواكبة العوامل الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على ممارسة الموارد البشرية.

- **الخبرة المهنية في مجلس الإدارة**: يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، وهو ما يتطلب أن تكون الخبرة المهنية الممثلة في المجلس متنوعة بما في ذلك الأعضاء الذين يمثلون المجتمع والعملاء الذين تخدمهم المؤسسة، وكذلك من مجموعة متنوعة من التخصصات بما في ذلك الموارد البشرية بغية بناء الركائز الأساسية المطلوبة للإطار الفعال لإدارة الموارد البشرية.

¹ متوفر على الموقع الإلكتروني: المنتدى العربي للموارد البشرية، على الرابط التالي: <https://hrdiscussion.com/hr132423.html> أطلع عليه يوم:

4- معايير حوكمة الموارد البشرية

يذكر كل من (Butler & Fuller) خمسة معايير أساسية لحوكمة الموارد البشرية نذكرها كما يلي:¹

- الاطلاع الجيد : حيث يتلقى جميع الموظفين معلومات حول تنظيمهم على فترات منتظمة، تحدد ترتيبات القيادة لجميع الموظفين، وتعزز الحوار والاتصال المنتظم مع فرصة التعليق على القضايا التنظيمية على جميع المستويات ويمكن بذلك جميع الموظفين من الوصول إلى أنظمة الاتصالات بدا في ذلك تكنولوجيا المعلومات وسيتم توفير التدريب المناسب لهم.
- التدريب المناسب : ستقوم المؤسسات بتنفيذ "التعلم معا" وانتهاج التعليم والتدريب وإستراتيجية تعلم دائمة وسيكون هناك تكافؤ في الوصول إلى التدريب بغض النظر عن ترتيبات العمل أو المهنة، كما سيتم تخصيص الموارد بما في ذلك الوقت والتمويل لتلبية احتياجات التدريب والتطوير المحددة محليا.
- المشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم: ستتاح الفرصة لجميع الموظفين للمشاركة في قرارات التخطيط والتطوير التي تؤثر عليهم وسيوفر إطار عمل للمؤسسة لتمكين الموظفين من المشاركة من خلال ممثلي منظماتهم النقابية والمهنية كما سيتم مراعاة كامل قضايا القوى العاملة.
- التعامل بعدالة واتساق: سيكون المدير الشخص المثالي في تنفيذ السياسات والإجراءات والأخذ بأفضل الممارسات للموارد البشرية المستخدمة، كما سيتم التعامل مع الموظفين بشكل عادل ومتسق مع الالتزام بالمبادئ التوجيهية وعدم تجاوزها، ويمكن أيضا للموظفين أن يتوقعوا أمن العمل في جميع أشكال التحديث والتغيير والتنظيم.
- بيئة عمل محسنة وآمنة: حيث تتوجه المؤسسات نحو توفير بيئة عمل صحية وأكثر أمانا، والأخذ بإستراتيجية خدمات الصحة والسلامة المهنية، وإعطاء الوقت والتمويل الكافيين للوفاء بهذه الإستراتيجية ومراجعتها سنويا من قبل لجنة الصحة والسلامة المحلية ومجلس الإدارة للمؤسسة

المطلب الثالث: مبادئ ومجالات حوكمة الموارد البشرية وأسس تطبيقها

1- مبادئ حوكمة الموارد البشرية

- تشير مبادئ حوكمة الموارد البشرية إلى مجالاتها المتعلقة بالخيارات التنظيمية والاجتماعية والإدارية التي توجه السلوك البشري داخل المؤسسة وتوفر إطاراً لمساعدة المؤسسات في إنشاء وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية التي من شأنها أن تمنح المؤسسة قيمة مضافة . ويمكن أن تشمل المبادئ الأساسية ما يلي:²
- الإنصاف والشفافية في تصميم ونتائج العمليات والممارسات التنظيمية ؛

¹ Butler M , Fuller. M, **Staff Standard for NHS Scotland employees**, 2002, on the website <http://www.gov.scot/Publications>, Visited on: 10/08/2021.

² Guidelines on human governance, ISO, op cit

- الانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية ؛
 - المساءلة أمام هيئات إدارة المؤسسة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة.
 - كما يمكن أن تتضمن مبادئ خاصة بالمؤسسة في:
 - الرسالة التنظيمية والرؤية والقيم والإستراتيجية.
 - كيف تخلق المؤسسة قيمة لأصحاب المصلحة
 - صورة العلامة التجارية المراد إيصالها إلى أصحاب المصلحة الخارجيين
 - دعم الاستدامة البيئية والاجتماعية طويلة الأجل للمؤسسة
 - النظر في موارد المؤسسة المالية والبشرية وغيرها، بما في ذلك أهداف ومبادرات المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسة
 - كيفية الموازنة بين احتياجات المؤسسة واحتياجات أصحاب المصلحة.
- ومن أهم الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع نجد دراسة SABAP والتي وضعت عدد من المبادئ¹، كذلك دراسة kaplan التي أشار فيها إلى المبادئ التي اعتمدنا عليها في دراستنا هاته، وتضمنت ما يلي²:
- أ- الرؤية والتوجه الإستراتيجي:

تشير إلى وضع إستراتيجية للعمل بفعالية وكفاءة، حيث يساعد وضوح الرؤية والتوجه الإستراتيجي في تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة للجهات الفاعلة في المؤسسة، ووضع معايير لقياس الأداء على المدى القصير والمتوسط، كما يساهم تحديد الرؤية الإستراتيجية في اختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية³. فالمؤسسات تبني أهدافها على سياسات ورؤية إستراتيجية واضحة، وينبغي أن يكون الإطار العام للرؤية الإستراتيجية مبني على معايير التميز، وأن يستند على الواقع المعاش وذو مصداقية عالية تساعد على تحديد الأهداف والطرق والوسائل والسياسات المطلوبة بكفاءة⁴. بمعنى أن الرؤية الإستراتيجية يجب أن تكون ذات مصداقية وواقعية ومستقبل جذاب وطموح لتلك المؤسسة. ويتجسد مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي من خلال:

- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل؛
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛

¹ SABPP, Position paper on HR governance and guide ling for HR directors. Oc.pit

² محمد جاسم إبراهيم، صالح غانم سرمد، مرجع سبق ذكره ، ص288

³ صالح مهدي الحسناوي، بصير خلف خزعل، أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من

أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2017، المجلد 22، العدد 06، ص 112

⁴ سعود عابد، الرؤية الإستراتيجية المستقبلية وصور من الواقع، 2010، متوفر على موقع <https://www.alriyadh.com/531533> أطلع عليه يوم:

- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية والسلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة، مع توفير الشرح التام لها؛
- أن تكون الإستراتيجية شاملة وتغطي كافة أهداف المؤسسة، ومتطابقة مع القوانين الناظمة لعمل المؤسسة؛
- أن تقوم المؤسسة من خلال آلية عمل واضحة بمراقبة عملية تطبيق إستراتيجيتها بشكل دوري من خلال قياس مؤشرات الكفاءة، وتحليل الانحرافات ومسبباتها، وتحديد نقاط القوة والضعف؛
- أن تقوم المؤسسة عند إعداد الإستراتيجية الخاصة بها بإجراء تقييم متكامل للمخاطر المرتبطة بإستراتيجيتها والإجراءات اللازمة لمنع أو التقليل من تلك المخاطر المتعلقة بالموارد البشري؛
- أن تقوم المؤسسة من خلال سياسات وإجراءات عمل محددة بضمان قيامها بالتخطيط الاستراتيجي الشامل وعلى أن تتضمن تلك الإجراءات على حوافز لتعزيز عملية قيام المديرين والموظفين وأصحاب العلاقة المعنيين باقتراح إجراءات مبتكرة لضمان استدامة الإستراتيجية والخطط التنفيذية الخاصة بها؛
- مراجعة خطط الموارد البشرية والأسس والإجراءات ذات العلاقة وتقييمها واقتراح أية تحسينات عليها.

ب- المشاركة:

تعني المشاركة أن كل الموظفين يجب أن يكون لهم صوت في عمليات اتخاذ القرارات، سواء كان الأمر بشكل مباشر أو عبر ممثلين أو مؤسسات وسيطة شرعية تعبر عن مصالحهم¹. فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال توثيق العلاقات بين أفرادها والحث على المشاركة في جميع المجالات واتخاذ القرارات. فمشاركة العاملين داخل المؤسسة تسهم بوجود الديمقراطية وتعمل على غياب الانعزال والسلبية والمشاكل وتخفف من حدة الصراع بين العاملين والإدارة. كما أن مشاركة العاملين في توجيه حياتهم الوظيفية تؤدي إلى نمو إحساسهم بكيانهم الشخصي، وتضمن استمرار ونجاح التغيير دون رفضه ومقاومته من قبل العاملين².

كما تعتبر مشاركة الموظفين في صياغة واتخاذ القرارات والتفويض الفعال للسلطة يساهم بقدر كبير في تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤوليات، حيث إن إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية يولد لديهم الشعور بالرضا والاهتمام بالعمل ويتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرة من جهة وتهيئة قيادات إدارية مدربة من جهة أخرى³. وهي وجه من أوجه صوت الموظف والذي يعتبر سلوك غير رسمي يتضمن قول الحقيقة في جميع الممارسات التنظيمية وتقديم الأفكار والمقترحات والتغذية العكسية ومشاركة الإدارة في وضع طرق فعالة للأداء⁴، كما يعتبر أحد سلوكيات المواطنة

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ، خلق الفرص للأجيال القادمة، المكتب الإقليمي للدول العربية، (تقرير التنمية الإنسانية العربية)، 1997، ص09

² عبد الرزاق الشخيلي، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص 83

³ رولا المعايطة، حوكمة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص 206

⁴ Kassing, J, Speaking up identifying employees' upward dissent strategies. **Management Communication Quarterly**, Vol 16(2),2002, pp. 187- 209.

التنظيمية، فهو سلوك داعم وبناء يعبر عن التحدي بهدف تحسين أوضاع العمل وتطوير الأداء التنظيمي من خلال الاتصالات لتقدم وتبادل الآراء البناءة والسعي لتفعيلها بدلا من الاكتفاء بانتقاد الوضع القائم¹.

وأشار دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام بالمملكة الأردنية الهاشمية إلى أن تحقيق مبدأ المشاركة يتحقق من خلال ما يلي:²

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية على آليات لإجراء التشاور الدوري مع الموظفين من أجل ضمان مشاركتهم في تصميم وتحديد وتنفيذ وتقييم سياسات وإجراءات الموارد البشرية؛
- وجود آليات عمل داخلية لتعزيز ثقافة التواصل المفتوح والحوار بين المديرين والموظفين، وخلق بيئة عمل داعمة وتوافقية، والسعي للحصول على الأفكار والاقتراحات من الموظفين بمختلف الوسائل؛
- مراجعة وتحليل مدى قيام المؤسسة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة عند وضعها أو تعديلها لتشريعات وإجراءات وسياسات الموارد البشرية وعملية مشاركة الموظفين، وإجراء التحسينات اللازمة عليها؛
- أن تبين النتائج مدى التزام المؤسسة بتحقيق وتمكين الموظفين من المشاركة في دراسة وإعداد وتطوير التشريعات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

ت- الشفافية وتوليد المعلومات:

تعتبر الشفافية مقياس مدى جودة الإدارة في إتاحة وتوليد المعلومات الضرورية بطريقة مفتوحة ودقيقة وفي الوقت المناسب، إذ ينبغي على إدارة الموارد البشرية ضمان إتباع نهج مفتوح وشفاف لعمل الموارد البشرية، وهو ما يسهل على الأطراف ذات الصلة الحصول على صورة حقيقية لما يحدث داخل المؤسسة . دون المساس بالسرية فيما يتعلق بالمسائل الحساسة³. فالشفافية تعني أن تكون "منفتحا أو صريحا أو صريحا"⁴، وتتضمن سهولة الحصول على كافة المعلومات الكافية والصحيحة لجميع المعنيين من أفراد المجتمع، وأن تكون المعلومات غير معقدة ودون تكلف لسهولة فهمها مع خضوع تلك المعلومات لنظام رقابي محاسبي⁵. وهي مبنية على التدفق الحر للمعلومات، ويجب أن تكون العمليات والمعلومات قابلة للمعرفة والوصول المباشر من قبل المهتمين بها، والمعلومات يجب أن تكون كافية وقابلة للفهم وتسهل عملية الرقابة والمساءلة⁶.

¹ Van Dyne, and others, Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. **Academy of Management journal**, 1998, vol 41(1), pp. 108-119

² دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام (عمان)، وزارة تطوير القطاع العام، 2017، ص 38

³ King, M. **The Corporate Citizen: Governance for all entities**, Johannesburg: Penguin Book, 2006

⁴ Warren Bennis, and others, **Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor**, Jossey-Bass San Francisco, USA, 2008

⁵ مصطفى موسى أبو حسين، معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، دراسة مقدمة استكمال رسالة

ماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، غزة فلسطين، 2017، ص 25

⁶ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مرجع سبق ذكره، ص 09

وتظهر أهمية الشفافية ضمن حوكمة الموارد البشرية من خلال عملها على تمكين المعنيين بالقرارات الصادرة من خارج وداخل المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق الموظفين من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة لهم في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، وتسمح بتوعية الموظفين طالعهم على الخيارات المتاحة، وتسهيل عمليات تقييم الأداء، وتحقيق الديمقراطية والمساءلة وضمان نجاحها والوصول إلى ما يعرف بـ (النظام المفتوح)¹.

فهي تعني الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق كل طرف من أطراف المؤسسة، وسهولة استخدامها من قبل الموظفين.

ولتحقيق هذا المبدأ، يجب على المؤسسة الالتزام بما يلي²:

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية التزامات الشفافية من حيث فهرسة وتوثيق وتصنيف وتزويد المعلومات والوثائق المتعلقة بالموارد البشرية وفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومات؛
- نشر المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بالموارد البشرية على الموقع الإلكتروني، ونشرها على الشبكة الداخلية للمؤسسة بحيث تكون متاحة لجميع الموظفين، وتحديثها بشكل دوري؛
- الإجابة على الطلبات المقدمة من أصحاب المصلحة بخصوص تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بشكل كامل وواضح؛
- تعيين مسؤول للموارد البشرية لتلقي طلبات الحصول على المعلومات والرد عليها؛
- تدريب المديرين وموظفي الموارد البشرية على المبادئ والتشريعات والإجراءات المتعلقة بحرية المعلومات؛ والشفافية للموارد البشرية، وعلى أن تتضمن كيفية تجهيز وترميز ونشر والإفصاح عن مثل تلك المعلومات؛
- مراجعة سياسات الشفافية في خطط وإجراءات الموارد البشرية وإجراء التحسينات اللازمة عليها؛
- أن تبين النتائج التزام المؤسسة بتحقيق الشفافية فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية.

ث- المساءلة:

عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها الاعتراف وفرضية مسؤولية الأفعال، والنتائج والقرارات والسياسات³. فهي تنطوي على مساءلة جميع المسؤولين عن العمليات والنتائج، وفرض عقوبات إذا لم يتم تسليم المخرجات والنتائج

¹ . فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010 ، ص 18

² دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام (عمان)، وزارة تطوير القطاع العام، 2017، ص 39

³ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، خلق الفرص للأجيال القادمة، مرجع سبق ذكره، ص 10

المحددة، وتطبق على العديد من الجهات الفاعلة في المؤسسة بما في ذلك صانعي السياسات والمخططين والمدبرين والمزودين وعمال الدعم¹.

وهي أيضا "حساب الأداء والنتائج والتواصل بشأهما". وهي تعني أن المسؤول التنفيذي للموارد البشرية يجب أن يأخذ في الحسبان أداء ونتائج وظيفة الموارد البشرية، وهذا ما يستوجب ترجمة الاستراتيجيات إلى معايير أداء قابلة للقياس، ووضع الآليات الفعالة للسماح بالمساءلة². ويشير Evans إلى أنه من منظور الحوكمة، يجب على إدارة الموارد البشرية صياغة أهداف ونواتج واضحة للموارد البشرية، حيث يؤكد على أنه إذا لم تكن هناك مساءلة لتحقيق هذه الأهداف فمن غير المرجح أن تؤخذ على محمل الجد³. ويعتبر تعزيز مبدأ المساءلة في ثقافة المؤسسة والمجتمع من أهم ركائز حوكمة الموارد البشرية الجيدة ويضمن خضوع جميع الأطراف للمساءلة وبالتالي فهو يعزز المناخ الأخلاقي من خلال الإحساس بالمسؤولية. وتتمثل أهمية المساءلة في توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الإستراتيجية، وتوجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم، وأيضا تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل، وإعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية. وكذا المساعدة على الإبداع والابتكار⁴.

وينبغي الإشارة إلى أن المساءلة لا تقتصر على جانب العقاب فقط، بل تركز أي أيضا على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة، فالمساءلة تعد مسؤولية مترابطة، فأني شخص يعد مسؤولا عن الوفاء بواجب معين يسأل بالضرورة عن كيفية وفائه بمسئوليته⁵.

ولتحقيق مبدأ المساءلة، يجب على المؤسسة الالتزام بما يلي⁶:

- تحديد آلية مساءلة المدبرين الذين يقومون باتخاذ قرارات تتعلق بالموارد البشرية من قبل جهة عليا داخلية أو خارجية؛
- تحديد مهام ومسؤوليات كافة الموظفين بطريقة واضحة ومفصلة من خلال الأدوات مثل (الوصف الوظيفي) بحيث تمكن المؤسسة والمدبرون المسؤولون من إجراءات التقييم والمساءلة لأداء وسلوكيات الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية؛

¹ Avril D Kaplan , and others , Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries? **Human resources for health**,2013, Vol 11, N1, p 03

² Dave Ulrich, and others, **HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In**. New York: McGraw-Hill/RBL Institute, 2009

³ Paul Evans, and others, **The Global Challenge: International Human Resource Management**, second Edition, The McGraw-Hill Companies, New York, 2006, p 16-17

⁴ حوامدة، باسم علي، وجرادات، محمد حسن، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، العدد 58، الجزء الثاني، جامعة المنصورة، الأردن، 2005، ص 112

⁵ نفي عبد الكريم، المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، 26-27 نوفمبر 2006، ص 447

⁶ وزارة تطوير القطاع العام، دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام (عمان)، مرجع سابق، ص 39

- تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها وآلياتها ودوريتها، حيث تبين بشكل واضح ومفصل صلاحيات الجهات المخولة في طلب المعلومات واتخاذ الإجراءات المناسبة؛
 - وضع أسس وآليات للتظلم الداخلي من قبل الموظفين بشأن الإجراءات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية؛
 - أن تقوم الجهات الداخلية في المؤسسة والجهات الخارجية المسؤولة بإجراء التقييم والتدقيق حول إجراءات وقرارات الموارد البشرية بشكل دوري ومنظم وموثق، ينتهي بإصدار التقارير؛
 - أن تبين النتائج التزام المؤسسة برقابة ومساءلة الموظفين ضمن بمختلف المستويات الإدارية فيما يتعلق بالقرارات المتخذة أو المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة؛
 - مراجعة الأسس وإجراءات عملية المساءلة الخاصة بالموارد البشرية لغايات التحسين والتطوير .
- كما أن من أهم المبادئ التي تقوم عليها المساءلة هي وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات، والمباشرة في تطبيق الجزاء والعدالة في تطبيقه، وكذا المساواة والتجانس في نوع العقوبة والتدرج في العقوبة¹.

ج- الكفاءة:

تشير الكفاءة في سياق حوكمة الموارد البشرية، إلى التزام مديري الموارد البشرية بإظهار مستوى عال من الفعالية الشخصية والإدارية من خلال امتلاك معرفة واسعة بالمؤسسة وعملياتها وأنظمة أعمالها بالإضافة إلى الرقابة المالية الداخلية، وأيضا يجب عليهم مراقبة أدائهم وأداء إدارة الموارد البشرية والإصرار على التنظيم الصحيح وتحديد الأهداف وإعداد التقارير².

كما تشير أيضا إلى المسؤولية التي تقع على عاتق المديرين وأنه يمكن الوثوق بهم للقيام بمسؤولياتهم على الشكل الصحيح، وإلى تصرفات مجلس الإدارة بشكل مسؤول تجاه جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة³. وأن تكون له القدرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا استوجب ذلك، ووضع آليات تمكن من المساءلة ومعاينة المتسببين في الفشل وسوء الإدارة⁴. فالكفاءة هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، كما تعني أيضا تحقيق أعلى منفعة مقابل أقل التكاليف، فأن تكون المؤسسة ذات كفاءة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه⁵.

¹ معن محمد عبد الفتاح المدني، المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005، ص 37

² Jayne Mammatt, and others, **The Company Director's Handbook**, South Africa, Cape Town, Siber Ink cc, 2001, p97

³ Mervyn E. King, Human Resources Lining up with King II, Unpublished paper, **the 4th Annual HR Africa Summit, Johannesburg**, Institute for International Research, 27 November 2007

⁴ Mercer, op. cit, 2007

⁵ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، خلق الفرص للأجيال القادمة، مرجع سابق، ص 11

وأشارت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية إلى " ضرورة وجود كفاءة عالية ضمن إطار الحوكمة لتعزيز شفافيتها وكفاءتها، كما يجب أن يكون هذا الإطار متناسقا مع أحكام القانون، وأن تصاغ المسؤوليات بوضوح وتقسّم ما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة، ولن يحدث ذلك إلا من خلال كفاءة التطبيق"¹.

كما تعني الكفاءة "الدرجة التي يصل فيها الفرد أو المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المخطط لها بدقة وفعالية عالية، ويشير إلى المدى الذي يحدد قيمة الموارد البشرية والمالية من دون وجود هدر أو ضياع"²، وتتمثل أيضا في "الاستخدام المثمر للأشخاص لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتلبية احتياجات الموظفين الفردية"³

ويمكن القول أن مفهوم الكفاءة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية، وأداء المهام بشكل جيد، وهو يعني مدى تحقيق النظام للأهداف التي أنشئ من أجلها للوصول إلى الصورة الواقعية لما تحقق ومقارنة ذلك مع ما هو مستهدف تحقيقه في مدة زمنية معينة

ولتحقيق مبدأ الكفاءة، يجب على المؤسسة الالتزام بما يلي:⁴

- أن يتم ضمان تحقيق التوازن بين الموظفين العاملين في مختلف الأقسام، وبحيث يتم توزيع عبء العمل بطريقة متكافئة على كافة الموظفين من خلال سياسة إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة؛
- أن تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان قدرة القوى العاملة على العمل بكفاءة من أجل إنجاز مهامهم وتطبيق البرامج والمشاريع وتقديم الخدمات المحددة بالإستراتيجية؛
- وضع أهداف ومؤشرات أداء خاصة بكفاءة الموظفين مرتبط بنظام لتقييم أداء الموظفين وكفاءتهم؛
- مراجعة كافة الخطط المحددة والمرتبطة بزيادة كفاءة عمل الموظفين من خلال إعادة التنظيم والهيكلية على أساس عبء العمل والاختصاصات ومنحنيات التعلم، وإجراء التعديلات الضرورية والتحسين عليها؛
- أن تبين النتائج مدى التزام المؤسسة بالأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعية لزيادة كفاءة الموظفين اللازمة لتحقيق الأهداف على الصعيد المؤسسي والفردية؛

كما تتحقق الكفاءة أيضا عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة وعندما تكون هناك فاعلية ولا توجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف⁵.

¹ صالح مهدي الحسناوي، بصير خلف خزعل، أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد، مرجع سابق، ص 113

² أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصل والمهارات، مصر، 2002، ص 411

³ Stone, Raymond J, **Human Resource Management**, Milton, QLD: Wiley, 2005,p04

⁴ وزارة تطوير القطاع العام، دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام (عمان)، مرجع سبق ذكره، ص 39

⁵ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ، مرجع سبق ذكره، ص 10

ح- النزاهة:

تتعلق بالسياسات والإجراءات التي تنطبق على الجميع، إذ يجب معاملة الجميع أمام نفس القوانين دون تمييز بغض النظر عن الجنس، العرق والدين، الوضع الاجتماعي والاقتصادي وغيرها، وتعتبر المساواة أمام القانون قاعدة أساسية في قانون حقوق الإنسان بموجب المادة السابعة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.¹ كما يتعين على مدير الموارد البشرية أن يؤدي دور الوصي المستقل للأشخاص في المؤسسة من خلال ضمان أن تحظى قضايا الأفراد بالاهتمام الذي تستحقه.² ويتضمن الفكر المستقل في الواقع أيضا فضح أي سلوك غير أخلاقي من منظور الناس مثل الإدارة عن طريق الخوف أو الإكراه أو التلاعب أو الاستغلال أو الجشع. فالنزاهة هي التزام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة بالالتزام بالسلوك المعترف به عالميا والمقبول على أنه صحيح وسليم.³

كما تشير العدالة إلى حماية حقوق الموظفين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، ويشكل التعامل مع مبدأ العدالة والنزاهة تحديًا كبيرًا للمدير التنفيذي للموارد البشرية خاصة في ظل العوامل التي لا يستطيع التحكم فيها، على سبيل المثال مثل تكلفة المعيشة والتضخم وأسعار الصرف والثقافة ... الخ. إذ يجب على المسؤول التنفيذي للموارد البشرية أن يؤدي دوره باعتباره حارسًا لممارسات العمل العادلة تجاه جميع الأفراد داخل المؤسسة، حيث قد يؤدي عدم القيام بذلك إلى استياء من جانب الموظفين والحكومات وقد يكون لذلك تأثير سلبي في نهاية المطاف على استدامة المؤسسة.⁴

ولتحقيق مبدأ العدالة والنزاهة في المؤسسات تم صياغة العناصر التالية:⁵

- أن تتضمن التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي الصادرة عن المؤسسة (إن وجدت) مجموعة من المبادئ والأحكام الواضحة المتعلقة بالموارد البشرية، على أن تتضمن الأسس والإجراءات اللازمة لضبط نزاهة عملية تعيين أو تقييم أو إنهاء خدمات الموظفين، الأسس والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المختلفة لئتم اتخاذها بناء على الجدارة والموضوعية والعدالة، والتي تضمن قيام الموظفين بالتعامل مع بعضهم بنزاهة وعدالة واحترام متبادل؛
- وضع آليات إجراءات عمل لضمان القيام بتعريف الموظفين بحقوقهم العامة والوظيفية أثناء تأديتهم لعملهم؛
- وضع وتطبيق آلية آمنة للموظفين (وللمرشحين لوظيفة في المؤسسة) لتقديم تقاريرهم عن وجود خرق للقواعد والإجراءات الخاصة بالسلوكيات والأخلاقيات الوظيفية إلى الجهات الداخلية والخارجية، والتحقق منها ومراجعتها؛

¹ حسين زاوش، مرجع سبق ذكره، ص 425

² Mercer.oc. pit, 2007

³ Mervyn E. King, **The Corporate Citizen: Governance for all entities**, Johannesburg, south Africa, Penguin Books, 2006

⁴ Andrew Savitz, Kare Weber, **The Triple Bottom Line: How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – And How You Can Too**, Revised and Updated, 2006

⁵ دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام(عمان)، وزارة تطوير القطاع العام، مرجع سابق، ص 39

- ضمان قيام الموظفين والمديرين واللجان ذات العلاقة بالموارد البشرية بتطبيق المبادئ الواردة في التشريعات والمدونات وتوقيع العقوبات التأديبية أو الجزائية المحددة في التشريعات من الجهة صاحبة الاختصاص؛
- أن تبين النتائج التزام المؤسسة بقواعد وإجراءات مدونات السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة وأية مدونات تتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

خ- الاستجابة :

بمعنى الاستجابة بشكل مناسب لجميع القضايا الاجتماعية التي من شأنها التأثير على الأعمال. على اعتبار أن المؤسسة العالمية الحديثة هي كيان أخلاقي أو "مواطن" للعالم العالمي¹، ويرى كل من Savitz و Weber أن هناك تداخل متزايد بين الأدوار الاجتماعية وأدوار الموارد البشرية للشركات العالمية. حيث أنها توسعت لتشمل مسائل العمل وحقوق العمال وهو ما يلزم المؤسسة بأن تكون على دراية بالقضايا الاجتماعية وتستجيب لها مع التركيز بشكل خاص على المعايير الأخلاقية². كما يحث (Ehnert) على ضرورة معاملة الموظفين بطريقة مسؤولة اجتماعياً، وتعزيز رفاههم وصحتهم وتقليل تأثير العمل عليهم³.

ويرمي هذا المبدأ إلى تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها، من خلال إعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المؤسسة ككل. والاهتمام والإنفاق على الموارد البشرية في المؤسسات يعد استثماراً استراتيجياً تجني ثماره تلك المؤسسات في الأجلين القصير والبعيد، حيث تمثل الموارد البشرية مجالاً داخلياً من مجالات المسؤولية الاجتماعية، تلتزم بها المؤسسة من خلال توفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين، وتوفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وبالتالي الولاء والانتماء لصالح المؤسسة وإدارتها، مما ينتج عنه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل .

وكتلخيص لما سبق ذكره، فإن مبادئ حوكمة الموارد البشرية تستلزم ما يلي:⁴

- **الانضباط:** الالتزام بالسلوك الصحيح والمناسب والمقبول بطريقة متسقة.
- **الشفافية:** الحصول على المعلومات المتاحة علناً للوصول إلى جميع أصحاب المصلحة المعنيين ؛

¹ CB Bhattacharya, Daniel Korschun, Sankar Sen, Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives, **Journal of Business Ethics**, April 2008, p06

² Andrew Savitz, Kare Weber, **The Triple Bottom Line: How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic**, op. cit.

³ Ina Ehnert, Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites, **European Journal of International Management**, Vol 3, No4, 2009, P423.

⁴ Andrew Savitz, Kare Weber, op. cit.

- **المسؤولية والاستقلالية :** التصرف بطريقة مسؤولة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة وتنفيذ المهام بشكل صحيح و استخدام آليات لتجنب تضارب المصالح وتعزيز التفكير المستقل ووجهات النظر
- **المساءلة:** الخضوع للمساءلة أمام جميع أصحاب المصلحة.
- **الإنصاف:** تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة ومعاملتهم بإنصاف.
- **المسؤولية الاجتماعية:** الاستجابة بشكل مناسب لجميع القضايا الاجتماعية التي تؤثر على الأعمال التجارية.

2- مجالات حوكمة الموارد البشرية:

تتمثل في المجالات التي يمكن من خلالها التصدي للأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة والتي تتكون من:¹

- **إدارة الموارد البشرية :** والتي في الغالب تكون مكلفة بوضع السياسات والإجراءات للمورد البشري إضافة إلى بناء نظم المعلومات وبناء الفرق وتحديد الممارسات الضرورية وطبيعة المورد البشري لإدارة القوى العاملة.
- **هيكل رأس المال البشري وتكوينه:** يعطي صورة عن أرقام القوى العاملة ومستويات تعليمها وكفاءتها وملامح خلفيتها الاجتماعية، زيادة على معدلات شيخوخة القوى العاملة وأدائها ومدى قدرتها على النمو.
- **فريق القيادة:** والذي يقع على عاتقه وضع سياسات القيادة وتقييم جودة القرارات ومدى الامتثال مقابل عدم الامتثال للقواعد واللوائح، والسعي لإبقاء إمكانية التنمية وتحسين الأداء.

هذه الجوانب تعد ضمن نموذج حوكمة الموارد البشرية التي تركز على ضمان حماية المؤسسة من حيث أعداد العاملين وكفاءتهم، والخلفية الاجتماعية، والجنس، والتعليم، والجنسية، والقدرة والقابلية على النمو، وشيخوخة الموارد البشرية، والأهم من ذلك من حيث الأداء. تتناول حوكمة الموارد البشرية هنا نقاط القوة والضعف للقادة الحاليين، وأساليب قيادتهم، ونوعية قراراتهم، والالتزام وعدم الالتزام بالقواعد واللوائح، وإضفاء صورة مهنية عن المؤسسة. والاحتفاظ بإمكانات تطوير الأداء

3- حاجة المورد البشري لآلية الحوكمة

تحتاج المؤسسات اليوم إلى تحديد المخاطر الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية وملاحظتها وتحديد أولوياتها بإتباع نهج عملي متكامل ومنسق يمكن أن يؤدي إلى إعطاء تحليل شامل عن هذه المخاطر وعن كيفية إدارتها، كما أن هناك عدة أسباب تضافرت مع بعضها البعض وأدت إلى ظهور حاجة المورد البشري الملحة إلى إطار فعال من الأنظمة

¹Charles Saliba, HR Governance -The Real GateKeeper,, USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, April 14 - 15, 2014, P19

والضوابط المؤطرة والموجهة لجهود الأفراد بما يضمن الاستثمار الأمثل لهذا المورد، ويمكن توضيح هذه الأسباب من خلال ما يلي:¹

- قناعة صانع القرار بأهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري بوصفه أحد العناصر الأكثر أهمية وحساسية في التعامل مع الأعمال؛
- صعوبة الإشراف والرقابة على أداء وسلوك المورد البشري ساهمت في حث المؤسسات عن تبني سياسات وإجراءات جديدة من أجل تحديد هامش المناورات بين العاملين والإدارة؛
- عدم امتثال الأفراد للسياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة بشكل سليم؛
- وعي المستثمرين بأن قرارات الاستثمار في المورد البشري محفوفة بالمخاطر ولكن بظهور إطار حاكم للمورد البشري قد يكون لها دور كبير في التقليل أو القضاء على تلك المخاطر؛
- شعور كل من الفرد والمجتمع بعدم قدرة المؤسسات على الاستمرار في التوظيف، وإنتاج السلع والخدمات؛
- ظهور الشركات المتعددة الجنسيات التي تنظم أعدادا كبيرة ومختلفة من الأفراد من حيث (العرق والجنس والثقافة والدين، واللون) مما يتطلب وجود إطار تنظيمي وقانوني قادر على إدارة وحكم هذا التنوع البشري؛
- ظهور المؤسسات الافتراضية (الشبكية) والتي يتم إنجاز العمل فيها عبر العلاقات والمعلومات أكثر من السياسة والتسلسل الهرمي، لذلك فهي بحاجة إلى إطار تنظيمي يحكم كيف يتم تنسيق العمل فيها.

المبحث الثالث: منطلقات فكرية حول الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد أهم الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات الى تحقيقه لما له من آثار ايجابية على الفرد والمؤسسة في الوقت نفسه، فلا سبيل للارتقاء بالأداء التنظيمي وتعظيمه إلا بالاهتمام الكافي بعملية إدارة المورد البشري وتلبية احتياجاته وإطلاق كافة ملكاته بجرية للإبداع والابتكار حيث يساعد على استقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت بشكل خاص دراسة الحلقة أو الصلة التي تربط الفرد بمنظمتة، ومدى قوتها واستمرارها وبأي شيء تتأثر والى أي مستوى يمكن إيصالها، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله ومنظمتة وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المؤسسة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.

إن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتماؤه إلى منظمتة حيث يأتي هنا الدور الكبير للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من انجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.

¹ مؤيد الساعدي، حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق، جامعة الفرات الأوسط

التقنية، العراق، يومي 20-21 جانفي 2016، ص 4

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول لالتزام التنظيمي

1- مفهوم الالتزام التنظيمي

لا يزال أحد أهم المفاهيم تحدياً والأكثر بحثاً التي يتم التطرق لها وتناولها عبر العديد من الدراسات والأبحاث في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، على الرغم من التغييرات العميقة والشاملة الموجودة في النظام الاقتصادي والاجتماعي للعالم والتعريفات الجديدة التي تم تقديمها فيما يتعلق بالعلاقات بين الفرد والمؤسسة . إذ يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وتحديدًا سنة 1950، نظراً لمساهمته في الفعالية والكفاءة التنظيمية¹. ويتعدد أبعاده ومدخله وتضمينه مجالات عدة فقد تباينت المفاهيم الالتزام التنظيمي بتباين رؤى وتوجهات الباحثين حوله أيضاً، إلا أنها في الغالب تقترب من بعضها البعض بل تتضمن العناصر نفسها ...

ويمكن توضيح الاختلافات في وجهات النظر المتعددة لباحثين حول تحديد مفهوم محدد للالتزام التنظيمي من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-1): وجهات النظر المختلفة للباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي

الرقم	الباحث	السنة	المفهوم
1	Mitic et al	2016	هو درجة أعلى من الرضا الوظيفي، إذ يشعر الأفراد العاملين بالارتباط العميق بالمؤسسة أو أحد أجزائها ، ويعرفه بأنه "العلاقة النشطة للفرد العامل مع المؤسسة، أي العلاقة التي يكون فيها الفرد مستعداً للتخلي عن أي شيء من اجل المؤسسة "
2	Deschênes .Durif Laflamme	2015	الالتزام التنظيمي يوصف كرابط نفسي تجاه المؤسسة والذي يؤثر بالأفراد بالتصرف بطريقة منسجمة مع أهداف المؤسسة ²
3	Tolentino and Rebecca	2013	فهو ارتباط وثيق بأهداف المؤسسة وقيمها، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المؤسسة والرغبة القوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها
4	Selon Klein, Molloy et Brinsfield	2012	الارتباط النفسي الذي يشعر به الموظف ويختبره بينه وبين مؤسسته.
5	Eslami & Gharakhani	2012	عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتحميد تلك القيم ³

¹Robert W Rowden, The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, **The Leadership and Organization Development Journal** , vol.21, no.1, 2000, P31

² Deschenes, A.-A., Laflamme, J., & Durif, F. (2015). La Responsabilite Societale Et L'etique Comme Vecteurs De L'engagement Organisationnel. Eska "Revue De L'organisation Responsable", 10(2), 43-57. P48

³ Eslami . J, Gharakkani .D, Organizational Commitment and Job Satisfaction , **Journal of Science and Technology**,2012, vol.2, no.2 , pp85-91.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لحوكمة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

6	ناصر قاسمي	2011	الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء أليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها ¹
7	r & Thomas & meyer – Howard	2009	معدل التزام الموظفين التام نحو عملهم ومدى اهتمامهم بالشركة التي يعملون بها وزملائهم في العمل بالإضافة إلى مدى رغبتهم في بذل الجهد الإضافي لضمان نجاح الشركة ²
8	العتيبي	2008	شعور يتملك الفرد تجاه المؤسسة ينتج عنه انسجامه مع المؤسسة وأهدافها والرغبة في البقاء فيها، والنظرة الإيجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود. ³
9	Mathis & Jackson	2003	هي الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المؤسسة. ⁴
10	Lee	2003	إلى أنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المؤسسة مع توجهات العاملين وأهدافهم التنظيمية ⁵
11	Mathieu and Zajac	1990	الالتزام التنظيمي على أنه إيمان الفرد وقبوله بأهداف وقيم المؤسسة ، والإرادة في بذل الجهد الكبير في إنجاز أعمالها، والرغبة القوية للبقاء فيها ⁶
12	Wiener	1982	مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة ⁷
13	Buchanan	1974	اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها ⁸
14	Porter	1970	استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة ، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المؤسسة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمؤسسة ⁹

المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

¹ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص20

² محمد حمادات، محمد عياصرة، درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم 45 الانسانية)، المجلد 25 العدد 4، 2011، ص03.

³ مشعل العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 53

⁴ Robert L Mathis, John H Jackson, **Human Resources Management**, 11th Edition., South Western, Thomson Learning Academic Resource Center, U.S.A, 2006, p67

⁵ حمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبا زيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسن أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 363

⁶ John E Mathieu, Zajac Dennis, A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 1990, Vol. 108, No. 2, pp171-172

⁷ علي محمد احمد المصاوة، نعمة عباس الحفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015، ص48

⁸ مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق المجلد 4، العدد 9، 201، ص295

⁹ Lyman W Porter, and others, The measurement of organizational commitment, **Journal of Vocational Behavior**, 1979, Vol 14, Issue 2

من الواضح مما سبق أنه لم يتم الاتفاق بين الباحثين حول تعريف موحد للالتزام التنظيمي، حيث اختلفت منطلقاتهم في البحث كطبيعة المتغيرات التي يرى أولئك الباحثين أنها تلعب دوراً في تشكيل مفهوم الالتزام التنظيمي، وترجع صعوبة الإجماع على تعريف موحد للالتزام التنظيمي للأسباب التالية:¹

- كونه ظاهرة سيكولوجية يتأثر بعدة متغيرات وعوامل وكذلك تنوع واختلاف الآثار الناتجة عنه ومدخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته؛
- تعدد المنطلقات وزوايا النظر للباحثين حول موضوع الالتزام التنظيمي تبعاً للحقل أو التخصص؛
- تعدد أبعاده ومضامينه وتباينها واحتوائها على مجالات عدة؛
- محدودية الدراسات المتخصصة فيه، لأنه لم يحظى باهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين.

وعلى الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي على أنه عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم وهذا الاتفاق يؤكد أيضاً أن الالتزام التنظيمي التزاماً طوعياً ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوي خارجية.²

من خلال كل ما سبق يمكننا القول بأن الالتزام التنظيمي هو سلوك طوعي يبرز نتيجة التوافق بين أهداف الموظف العامل وأهداف المؤسسة، وذلك من خلال تبني قيم المؤسسة والرغبة الصادقة في البقاء فيها واستعداده لبذل جهد أكبر خدمة لهذه المؤسسة من أجل المساهمة في نجاحها واستمراريتها.

2- الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي:

الالتزام والولاء مفهومان اختلف على كونهما مترادفان أم لا، فقد ورد في بعض الدراسات أنهما كلمتان مترادفتان باللغة العربية وهي ترجمة واحدة لكلمة (commitment)، على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس أنهما مختلفين حيث تعني (commitment) الالتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة (loyalty).³

¹ الغامدي، عبد المحسن، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، 2011، ص 35

² سلامة، عادل عبد الفتاح، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 23، الجزء الأول، القاهرة، 1999، ص 15

³ -صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 39

يرى البعض أن الالتزام والولاء في المؤسسات مفهومان مترادفان، وأن الالتزام التنظيمي ما هو إلا مفهوم مطابق للولاء التنظيمي مع تطور الفكر الإداري، ولقد عرفوه بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ومن ثم فإن الفرد يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجاه منظمة ما سوف يكون لديه عدة صفات منها الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة ، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المؤسسة . وينظر إلى الولاء بأنه المشاعر التي يبديها الفرد تجاه المؤسسة ، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده للتضحية لزملائه وللمؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم الالتزام بتحقيق أهدافها، بينما الالتزام يعكس ولاء العاملين للمؤسسة التي ينتمون إليها ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر العاملون فيها اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه ورفاهيته، وبالتالي فإن المفهومين يوصلان لنفس النتيجة حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة في البقاء في المؤسسة وتبني قيم وأهداف المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

في حين ذهب البعض الآخر إلى التفريق ما بين المصطلحين، إذ يعتبر "الشودايفي" أن الولاء التنظيمي يشمل تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين عن المؤسسة ، بينما الالتزام التنظيمي هو سلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. كما ذكر أيضاً "الغامدي" أن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام وليس مرادفاً له، فالفرد الذي لديه ولاء لمنظمته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء والشعوري العاطفي إلى عمل فعلي وبذل حقيقي، لا يكون لديه التزام تنظيمي وإن وجد لديه الولاء.

إذ أن هنالك فرق بين الولاء والالتزام يتمثل بأن الولاء يتجسد من فكرة الإخلاص والارتباط والتعلق بقيادة المؤسسة بشكل عام، فهو يتمثل بحماية المؤسسة والدفاع عنها من التهديدات والإسهام في سمعتها الجيدة والتعامل مع الآخرين لخدمة مصالح الكل أي انه التزام طوعي للقائد والمؤسسة بشكل عام فهو نابع من ذات الفرد¹، في حين أن الالتزام هو ذلك التعهد أو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة من أجل تحقيق هدف محدد بهذا فإن حرية الانجاز تكون محده تجاه ذلك الهدف، إذ أنه قد يكون الالتزام قسري في بعض الأحيان، فضلاً عن ذلك فقد تم اعتماد الولاء كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي في العديد من الدراسات منها دراسة Buchanan سنة 1974²، ودراسة Garden وآخرون سنة 1981³، كذلك فإن استعمال الولاء بديلاً أو مرادفاً لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الالتزام .

3- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي عنصر مهم في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، ويعتبر الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين، لما يشكل من آثار كبيرة في

¹ عباس، سحر قدوري، 1998 ، أثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1998، ص14

² Buschanan Bruce, Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol.19,1974, P533

³ Gordon Michael and others, Commitment to the Union : Development of a Measure and Examination of Correlates , *Journal of Applied Psychology* , vol.66, no1,1981, P483

نجاح المؤسسة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية.¹ حيث تتضح أهميته من مجموعة النتائج والمخرجات المترتبة عليه والتي تتعدى مستوى الأفراد إلى مستوى المؤسسة ومستوى المجتمع وأيضاً المستوى القومي، وفيما يلي بيان لهاته النتائج والمخرجات:

◀ على مستوى الفرد:

أشار Lee إلى أن الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يتمثل بالنتائج الآتية:²

- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية؛
- انخفاض مستويات دوران العمل والغياب؛
- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمؤسسة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية. وهو ما يجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.³
- انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة. فارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع من مستوى الثقة بينهم؛
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل ازدهار المؤسسة .

◀ على مستوى المؤسسة:

- يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل.⁴
- الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض إن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.⁵
- الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من أثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، وإضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجدداً؛
- سهولة استحابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة، سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة، حيث أن المؤسسة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات بالانضمام إليها.¹

¹ Stallworth Lynn H , Mentoring Organizational Commitment and Intentions to Leave Public Accounting , **Managerial Auditing Journal** , vol.18, no.5, 2003, P405

² Byung Hee Lee, Maqbul Jamil, Empirical Study Organizational Commitment : A Multi Level Approach , **Journal of Behavioral and Applied Management** , vol.4, no.3,2003, P179

³ محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص18

⁴ Debra L. Nelson, James Campbell Quick, **Organizational Behavior, The Essentials**, West Publishing Company, New York, 2003, P60

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص182

- الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المؤسسة، ويدركون قيمتها وأهميتها التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية².
- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخر ومعدل الدوران³.
- زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لان الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية⁴.

◀ على مستوى المجتمع:

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة⁵
- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة⁶.
- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا⁷.

4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

فنجد أن Potre ساهم في تحديد بعدين هما التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمؤسسة ، والارتباط العاطفي بالمؤسسة⁸،

أما بالنسبة للنموذج المقدم من قبل (Buchanan) سنة 1974⁹، و(Cook & Wall) سنة 1980¹ فقد حدد ثلاث أبعاد وهي: التماثل التنظيمي، الانهماك التنظيمي والولاء التنظيمي. في حين قدم كل من (Allen

¹ طلال بن عايد الأحمدي، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية كالرغبة في ترك المؤسسة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 01، 2004، ص 07

²Michael T. Matteson, , John M. Ivancevich, **Organizational Behavior and Management**, New York, McGraw-Hill companies, 2002, P207

³ مزياي محمد، العقد النفسي (نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات)، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2003، ص 33

⁴ برباخ رابح، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الإداري، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2013-2014، ص 39

⁵ سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 16

⁶ محمد محمد مصطفى أبو حيا، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مرجع سابق، 2014، ص 18

⁷ مشعل العتيبي، مرجع سابق، ص 76

⁸ نعمة عباس خضير وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 1996، العدد 31، ص 78

⁹ Buchanan, Bruce, **Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations**, oc. pit, vol.19,1974, P535

and Mayer) سنة 1990 نموذجاً يعرف بنموذج "العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي" حيث يستند في نظريته للالتزام إلى ثلاثة أبعاد مكونة له هي: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام المعياري². أما بالنسبة لنموذج الالتزام مدى الحياة فقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها وتم تسمية كل من الولاء للمؤسسة، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالإضافة إلى الإيمان بها، أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي³. والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد التي تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي.

أ- الولاء التنظيمي:

هو الشعور بالتماسك والمودة الذي يظهره الفرد العامل تجاه المؤسسة، أي الارتباط العاطفي القوي تجاه المؤسسة والرغبة في البقاء (a wish to stay) ويرى (Mitic et al) بأنه شعور الفرد العامل بالتزامه تجاه المؤسسة والاستعداد النفسي للبقاء فيها حتى لو تم التأثير عليه من قبل منظمة أخرى. فالفرد العامل الذي يمتلك انتماء للمؤسسة الذي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع المؤسسة والعاملين بها. وكلما شعر الفرد العامل بالولاء لمنظمته، فإنه يكرس معظم طاقاته من أجل تحقيق أهدافها ويميل دائماً للبقاء فيها⁴.

فالولاء الحقيقي الذي يتحقق للأفراد العاملين في المستويات الإدارية أو القيادية كافة ينتج عنه حصول المؤسسة على ملاكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته رغم كل الظروف التي تمر بها المؤسسة. وهو يمثل الرغبة الشديدة للبقاء وتبني قيم وأهداف المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها. فالولاء هو طريق ذو اتجاهين: تقدم العاملين ولائهم لرئيسهم، وتقدم الرئيس ولائه لمؤسسيه⁵.

ب- المسؤولية اتجاه المؤسسة :

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم نظراً لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، فالقائمين على الوظيفة تترتب عليهم التزامات، وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية وأخلاقية)، لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات، والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخظة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحيد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا إنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما، المسؤولية القانونية، والأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها

¹ Cook John, Wall Toby, New Work attitude measures of trust, organizational commitment and Personal need non-fulfilment , **Journal of occupational psychology** , 1980, P 50-51

² يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، مجلة للبحوث والدراسات العلمية، (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد 37، العدد 2، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص 265

³ سامي إبراهيم حماد حنونة، مرجع سبق ذكره، ص 16

⁴ Mitic Sinisa, and others, Organizational culture and organizational commitment : Serbian Case , **Journal Engineering Management Competitiveness**, 2016, vol 6, No1, P23

⁵ منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 75

للمساءلة وتعني " محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وتعني المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها ¹ .

فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المؤسسة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك للالتزام بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المؤسسة ² .

ت- الرغبة في الاستمرار بالعمل

وهي شعور العامل بالرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المؤسسة وذلك لإدراكه بضرورة البقاء بهذه المؤسسة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها ³. وهو ما أشار إليه (Meyer & Allen) حيث وصفاه بـ " الوعي بالتكاليف المصاحبة لترك المؤسسة " ، فدرجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله حيث أن الفرد استثمار جزءا مهم من حياته في المؤسسة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابله للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى ⁴ .

وهو ما أشار إليه أيضا (Meyer & Herscovitch)، فقد أكدوا على أن الرغبة في الاستمرار في العمل بالمؤسسة قد يتطور اعتمادا على عاملين أساسيين هما: زيادة الاستثمارات (المراهنات الجانبية) وقلة البدائل المتوافرة ⁵ . ويمكن القول أن الفرد الذي يكون ارتباطه الرئيسي في المؤسسة قائما على الالتزام المستمر يعد وسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية التي لا يستطيع تحقيقها في منظمة أخرى.

¹ سعادة عبد الرازق، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، جامعة القدس المفتوحة، 1998، ص 350

² المرجع السابق، ص 394

³ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، الجزء 4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص

20

⁴ يوسف درويش عبد الرحمن، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39،

العدد 03، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 492

⁵ John Meyer, Allen. N.J., lynne Herscovitch , Commitment in Workplace : Towards a General Model , **Human Resource Management Review**, vol.11, 2001,p319

ث- الإيمان بالمؤسسة

يعني مدى إيمان الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يتعلق به شخصياً، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظّمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربطه بعمله¹.

5- خصائص الالتزام التنظيمي:

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص وهي:²

- الالتزام التنظيمي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليه؛
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة؛
- يتصف الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الإيجابي؛
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد؛
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة³
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية للفرد والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

المطلب الثاني: ثقافة الالتزام التنظيمي وأسس بنائها

1- بناء ثقافة الالتزام التنظيمي :

مما لا شك فيه أن الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمؤسسة التي يعمل فيها، فالالتزام يؤلف جزء من ثقافة المؤسسة ، ولكن هل الالتزام التنظيمي متأصل في الفرد؟ وهل يمكن للمؤسسة بناءه ؟ إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة، فالالتزام مكنون داخلي غير ملموس ويمكن

¹ شاكر جاد الله الخشالي، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 01، 2003، ص 217

² إناس فؤاد نواوي فلميان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، بدائرة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2008، ص 33

³ سامي إبراهيم حنون، مرجع سبق ذكره، ص 13

الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، فهو يحمل بعض جوانب الالتزام قبل دخوله المؤسسة¹. أما فيما يخص بناء المؤسسة لثقافة الالتزام التنظيمي، فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المؤسسات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المؤسسة . فقد أشار Dessler إلى بعض هذه الممارسات وهي:²

- وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد: الأفراد أغلى أصول المؤسسة التي يجب الوثوق بها، وعلى مدراء المؤسسات أن يعرفوا ذلك ومحاولة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
 - ضمان معاملة طيبة وعادلة: أي التعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات في المؤسسة
 - وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين: ويتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المؤسسة لقياس مدى التزامهم التنظيمي، فبناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد .
 - إشعار الموظف بالأمان: لكي يشعر العاملين بالأمان على المؤسسة تبني نظام التوظيف مدى الحياة حيث يضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمؤسسة أو جهة العمل
 - وضع نظام للحوافز والمكافآت : لكي يشجع هذا النظام العاملين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المؤسسة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعاملين فيها
 - مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات: ويتم ذلك من خلال إتاحة المجال أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم وتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي وإثراء وظائفهم، فضلا عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية.
- 2- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

يتأثر الالتزام التنظيمي بعوامل عديدة ، ويمكن تصنيفها إلى مجموعات كما يلي:³

- العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية : هي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة ، الحاجة إلى الإنجاز
- العوامل المتعلقة بخصائص العمل : هي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم، ومن هذه العوامل تحديد المهام

¹ سعد علي حمود عباس العنزي، غني دحام تناي الزبيدي، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد61، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2006، ص125-126

² Gary Deseler, **Human Resource Management** , 9th Edition, prentice Hall, New Jersey ,USA, 2003, p482- 483

³ صقر محمد أكرم حلس، مرجع سبق ذكره، ص42

ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، وكذلك المعلومات المرتدة عن الأداء.

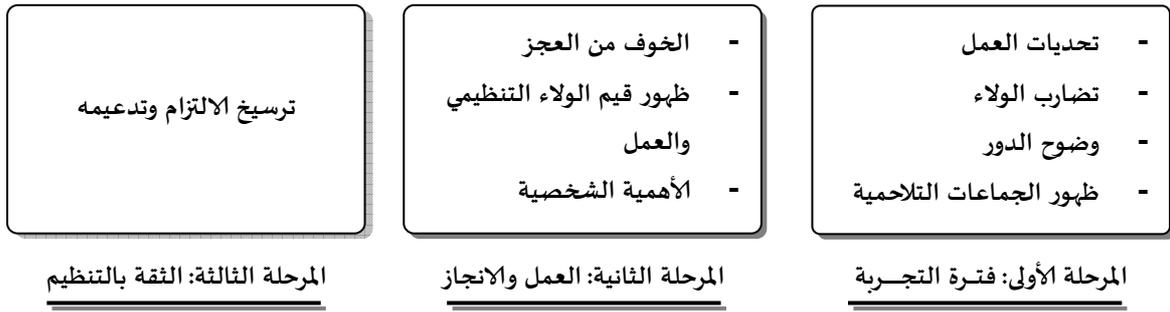
- **العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية** : هي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمؤسسة الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل
 - **العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية "فرص العمل البديلة"**: يقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث أن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم، وعلى العكس من ذلك عندما لا تتوفر ظروف عمل بديلة أفضل يكون هناك ولاء كبير للمؤسسة.
- 3- **مراحل الالتزام التنظيمي:**

اختلف الباحثون في تحديد مراحل الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي يمر بمرحلتين وهناك من يرى أن تكون الالتزام التنظيمي يمر عبر ثلاث مراحل أو أكثر. وسنحاول استظهار أبرز وجهات النظر في هذا الشأن.

- أ- **من وجهة نظر (Buchanan)** : لقد بين في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:¹
- **مرحلة التجربة**: تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، يكون خلالها الفرد خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا على تأمين قبوله في المؤسسة ، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة .
- **مرحلة العمل والانجاز**: تتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام، ويجاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل وللمؤسسة.
- **مرحلة الثقة بالتنظيم**: تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج

¹ أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وانجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، 1996، ص ص 21-22

الشكل (1-6): مراحل تطور الالتزام عند Buchanan

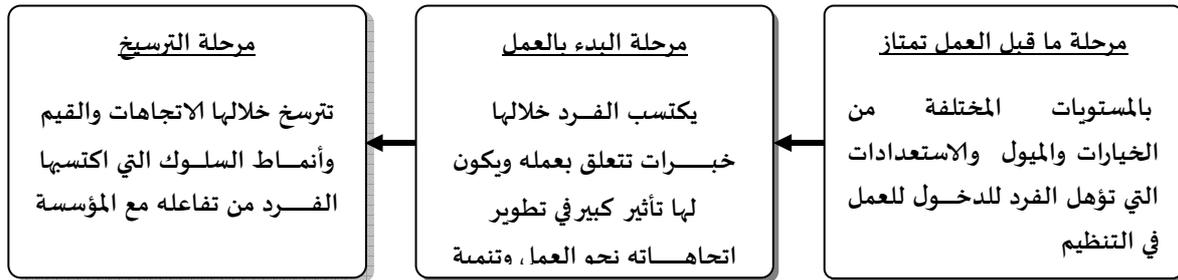


المصدر: أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وانجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، 1996 ص 23

ب- من وجهة نظر (Porter ,Mowday)

- في دراستهما عام 1982، رتب كل من (Porter ,Mowday) تكوين الالتزام التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطوره عبر ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:¹
- مرحلة ما قبل العمل : تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في العمل في المؤسسة ، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى والتي تحكم قراره بقبول العمل.
 - مرحلة البدء في العمل: يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضواً في التنظيم.
 - مرحلة الترسخ : تتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتتقوى فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المؤسسة

الشكل (1-8): مراحل تطور الالتزام عند (Porter ,Mowday)



المصدر: زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 210.

¹ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 210

خلاصة الفصل

تعتبر الدراسات الحديثة أن مصطلح حوكمة الموارد البشرية أحد أهم المكونات الرئيسية لحوكمة المؤسسات، وآلية حديثة لتطبيق ومراقبة القواعد الخاصة بشؤون الموظفين فهو يهتم أساساً بالأصول البشرية في المؤسسة ويعمل على تقدير قيمتها الاقتصادية والاجتماعية ورصد التغيرات التي قد تطرأ عليها من خلال التأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل، كما يهدف إلى وضع كل الممكنات اللازمة لإخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات باعتماده على عدد من المبادئ من أهمها الوضوح الشفافية المساءلة والمساواة. ويركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية من التفرد في رسم السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسات إلى المشاركة والتنسيق بين المشاركين في مجلس الإدارة والأطراف أصحاب المصلحة. من أجل نشر الانتماء بين العاملين للوصول إلى البيئة النموذجية داخل المؤسسة. إذ يعد الالتزام التنظيمي الحقيقي في المؤسسات ثمرة جهود مضيئة دأبت عليها المؤسسات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد بذلت الكثير من الجهود لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة وانتشارها بالشكل المطلوب.

إن عملية بناء مستوى الالتزام لا تخضع للمفاجآت التي تتم بفترات قصيرة من الزمن وإنما تخضع لتأثير قد يكون متدرجاً وبطيئاً مقارنة بحجم التغيير في الظواهر الإدارية الأخرى، فمنح الولاء لمنظمة ما قد يستغرق وقتاً ليس بالقليل لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كذلك فإن التخلي عن هذا الولاء لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية وطارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة. وهو ما تم التطرق إليه من خلال هذا الفصل.

الفصل الثاني

عرض وتحليل الدراسات السابقة

تمهيد

تعتبر الدراسات السابقة مكونا هاما من مكونات الدراسة العلمية، والتي لا يمكن الاستغناء عنها، ولا تستطيع أي دراسة أن تحقق أهدافها دون الرجوع أو الإطلاع على الدراسات السابقة، فهي تثري الدراسة وتزود الباحث بمعلومات كثيرة في مجال دراسته. وفي هذا الإطار هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا وتطرقت إليه من زوايا مختلفة، حيث تتنوع هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم وأحدث هذه الدراسات والتي تم الاستفادة منها في إعداد هذه الدراسة، كما نركز على أهم ما جاءت به هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها، ثم التعليق عليها وإعطاء أبرز أوجه الاختلاف والاتفاق مع الدراسة الحالية، وسبل الاستفادة منها في هذه الدراسة الحالية. لذا تم تقسيم هذه الدراسات وفق متغيرات الدراسة إلى دراسات تتعلق بحوكمة الموارد البشرية العربية منها والأجنبية، ثم الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي العربية منها والأجنبية، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- المبحث الأول: دراسات حول حوكمة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: دراسات حول الالتزام التنظيمي.
- المبحث الثالث: مراجعة الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات السابقة حول حوكمة الموارد البشرية.

سيتم من خلال هذا المبحث عرض الدراسات السابقة التي عاجلت موضوع حوكمة الموارد البشرية أو أحد مبادئه، أو تناولت مفاهيم لها علاقة بالموضوع، وهي مصنفة إلى دراسات العربية والدراسات الأجنبية. ومرتبة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، حيث تنوعت حسب طبيعتها من مقالات، وأطروحات، وبحوث.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة أحمد إبراهيم حسن إبراهيم (2022): نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المؤسسات العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 4 .

تناولت هذه الدراسة استعراض جوانب حوكمة المؤسسات وحوكمة الموارد البشرية والجوانب المتعلقة بتطبيقاتها، مثل التعرف على أصحاب المصلحة ودور الموارد البشرية في التعامل معهم وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، كما تناولت أيضاً الجهات التي قامت بوضع معايير دولية لحوكمة الموارد البشرية. وبناءاً على ذلك توصلت الدراسة إلى نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في الدول العربية كإطار لتطبيقها يمكن الاسترشاد به خاصة في ظل عدم وجود دراسات في هذا الحقل العلمي الذي لا يزال يحتاج إلى المزيد من الأبحاث العلمية المستقبلية. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات والمقترحات نذكر منها ما يلي:

- تطوير وتحديث الأطر والتشريعات القانونية، وضرورة إتباع المعايير والمواصفات والتقارير الفنية في مجال إدارة الموارد البشرية التي وضعتها المؤسسة الدولية للمقاييس ISO
- وضع هيكل تنظيمي لمركز خاص بحوكمة الموارد البشرية في الوزارات المختصة بشؤون الموظفين والعاملين في الدول العربية يهدف إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الخاصة بالمؤسسات.
- ضرورة التزام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتكريس المزيد من الاهتمام والجهد لتقييم الصدق والنزاهة لدى صانعي القرار.

2- دراسة محمد درويش محمد البلوشي (2021): أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك- دراسة حالة مسقط لتوزيع الكهرباء- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الوسط، عمان، الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO 30408) في الانسحاب النفسي من العمل، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة. حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، ويبلغ عددهم 497 موظف، وزعت عليهم أداة الدراسة إلكترونياً، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج SPSS وبرنامج AMOS كما اعتمدت الدراسة على إجراء مقابلات مع موظفين من الشركة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن مستوى الانسحاب النفسي من العمل مرتفع، والشركة تهتم بتطبيق أبعاد حوكمة الموارد البشرية وبمستوى متوسط. كما أنها تحرص على تقديم الدعم التنظيمي المدرك للعاملين فيها من خلال مساعدتهم على أداء أعمالهم عمله بأفضل طريقة ممكنة، وتقدير جهودهم الإضافية في العمل.
- وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل، وكذلك وجود أثر دال إحصائياً للدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل.
- يلعب الدعم التنظيمي المدرك دوراً مهماً في زيادة وتحسين الأثر العكسي لتطبيق حوكمة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في الانسحاب النفسي من العمل لدى العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء

وقد أوصى الباحثان بناء على النتائج بمجموعة من التوصيات من أهمها:

- تطبيق حوكمة الموارد البشرية بمختلف أبعادها واستخدام أدوات تضمن عدم تراجع أو تدني مستوى الاهتمام بها
- تهيئة بيئة عمل مرنة ومريحة في الشركة بما يعزز إدماج العاملين فيها في العمل، ويدعم مهاراتهم من خلال تبني أفكارهم وزيادة مشاركتهم في تصميم نظام العمل.
- الاستمرار في تعزيز آليات المساءلة الإدارية في الشركة وفق آليات واضحة ومحددة. وتشجيع العاملين في الشركة على إنجاز الأعمال في وقتها وتأدية مهام الوظيفة على أتم وجه
- ضرورة ترسيخ ثقافة الإنصاف والشفافية والمساءلة والانفتاح بين العاملين فيها، واستمرار تقدير الجهود الإضافية التي يبذلها الموظفين لأداء العمل، والعمل على تقديم المساعدة لهم عندما يواجهون مشكلة ما.

3- دراسة شينخي مليكة ودحو خضرة (2021): أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة قطاع التأمينات بسعيدة - مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 02

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير حوكمة الموارد البشرية بمبادئها (الرؤية والتوجه الاستراتيجي، المساءلة، الكفاءة، النزاهة) على الرضا الوظيفي بقطاع التأمين، ولهذا الغرض تم توزيع استبيان على عينة عشوائية حجمها 42 عامل في قطاع التأمينات بولاية سعيدة (الجزائر). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS.V22). حيث خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية بين حوكمة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بمؤسسات التأمين محل الدراسة، وخصوصاً بين بعدي الكفاءة والنزاهة والرضا الوظيفي. بينما لا توجد علاقة بين بعدي التوجه الاستراتيجي والمساءلة وبين الرضا الوظيفي .
- أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقتهم على عبارات محور الموارد البشرية بأبعاده المختلفة وكانوا محايدين بالنسبة لعبارات محور الرضا الوظيفي.
- إضافة إلى ذلك يوجد تأثير إيجابي لتطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في مؤسسات التأمين بولاية سعيدة(الجزائر).

وقدمت الدراسة جملة من التوصيات من أهمها ما يلي:

- يجب على شركات التأمين تبني توجه استراتيجي واضح وإشراك إدارة الموارد البشرية والموظفين في ذلك.
 - تعزيز أساليب وطرق المساءلة بما يضمن خضوع الجميع للمساءلة عن تأدية مهامهم وتحقيق أهدافهم بفعالية بما يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة
 - ضرورة اعتبار الموظف شريك استراتيجي مهم وأحد أصحاب المصلحة الفاعلين الذين تؤثر وتتأثر بهم المؤسسة والذين تسعى إلى تلبية رغباتهم مما يدفع إلى تحسين بيئة العمل وزيادة مستويات الرضا ورفاهية العاملين
- 4- دراسة عبد القادر بن سعدة (2021): أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تبسة، الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى تناول مفهوم حوكمة الموارد البشرية كأحد المفاهيم التي تمتاز بالحدثة النسبية في مجال التعامل مع المورد البشري مقاسا بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، بعد المساءلة، بعد الكفاءة، بعد النزاهة، بعد الشفافية، بعد المشاركة)، ومحاولة ربطه بالأداء المؤسسي المقاس بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC (بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد المالي، البعد الاجتماعي والبيئي) وكذا اختبار الدلالة الإحصائية لعلاقة الأثر بين المتغيرين بأبعادهما، إضافة إلى اختبار دور أداء المورد البشري في تعزيز هذه العلاقة كمتغير وسيط بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. حيث تم اختبار ذلك على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان) لخدمة هذا الغرض مع المسح الشامل لإطارات المؤسسات عينة الدراسة، والحصول على عينة قوامها 171 إطارا تتناسب مع متطلبات التحليل الإحصائي المعتمد. بالاستعانة في ذلك على برنامجي (SPSS26) و (Amos23)

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر إيجابي مباشر لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة من جهة وأداء المورد البشري العامل بها من جهة أخرى، إضافة إلى وجود أثر إيجابي غير مباشر بين حوكمة الموارد البشرية وأداء المؤسسات عينة الدراسة بتوسط أداء المورد البشري لهذا الأثر. وعلى ضوء هذه النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات أهمها ما يلي:

- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بموضوع حوكمة الموارد البشرية وإرساء أبعاده، وإعطائه الأهمية اللازمة.
- أهمية ممارسات حوكمة الموارد البشرية في رفع مستويات أداء المورد البشري، ودفع الأداء المؤسسي.
- ترسيخ الركائز الأساسية لنموذج حوكمة الموارد البشرية وتفعيل دور أطراف حوكمة المورد البشري.
- إيجاد إطار قانوني وأخلاقي يلزم المؤسسات بتطبيق وحماية مبادئ حوكمة الموارد البشرية، ويضمن لها الآليات والقواعد والمتطلبات التي تأسس عليها بشكل صحيح.

- استحداث الهيئات الرقابية اللازمة من طرف الدولة والمؤسسات لضمان متطلبات الحوكمة السليمة للمورد البشري.
- إصدار حزمة من المعايير التي تحكم وظيفة المورد البشري بما يتوافق مع المعايير الدولية. ووضع مدونة لأخلاقيات الوظيفة وفق البيئة التي تنشط بها المؤسسة، مع إلزامية احترامها.
- العمل على نشر مبادئ مثل المساءلة والشفافية والنزاهة في كل الإجراءات المتعلقة باستغلال المورد البشري.

5-دراسة حسين زاوش (2020): حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية. مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 01

تناولت هذه الدراسة مفهوم الحوكمة كإطار تحليلي في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرض إلى مفهوم الحوكمة كمقاربة جديدة ومدى تطبيق مبادئها في إدارة الموارد البشرية الجزائرية. حيث تناولت الدراسة ثلاث محاور أساسية، فال محور الأول حول مفهوم الحوكمة كمقاربة إدارية واقتصادية حديثة، ثم المحور الثاني حول الحوكمة كمنظور معرفي جديد في أدبيات العلوم الإدارية عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، وهذا من خلال إعطاء فكرة حول كيفية اعتماد مبادئ الحوكمة على وظائف وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، والمحور الثالث حول مجهودات الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات والوظيفة العامة في الجزائر. كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات من أهمها ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة في الأجهزة الإدارية، والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز الولاء لدى العاملين. والأخذ بالاعتبار أن قيم ومبادئ الحوكمة كل لا يتجزأ، فهي كل متكامل يؤخذ بكامله .
- العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية، وتفعيل آليات المساءلة الإدارية في المؤسسات العمومية.
- ترسيخ وتعزيز البعد الأخلاقي والتعاون الوظيفي بين العاملين.
- تحديث وتطوير النظم والتشريعات المتعلقة بتعزيز الإفصاح والشفافية في المؤسسات الحكومية. وتهيئة المناخ الضروري والملائم والتكيف مع المتطلبات والمستجدات الحديثة للبيئة.

6-دراسة منى النيل مصطفى مرسال (2020): دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية، دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة في الخرطوم، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، المجلد 04- العدد 11

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية في المؤسسات السودانية، استعان الباحث في الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض ووزعت على عينة بسيطة مكونة من 50 عامل ممثلة لمجتمع الدراسة الذي ضم جميع عمال شركة كولدير الهندسية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق حوكمة المؤسسات وكذلك مبادئ حوكمة الموارد البشرية بمستوى متوسط، وأن هناك مخاطر للموارد البشرية تواجه الشركة.

- الشركة تعمل على حوكمة موردها البشري كوسيلة لمعالجة مخاطر هذا المورد.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية ولا بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية المحدودة.

لتؤكد الدراسة على عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- إنشاء إدارة خاصة بالحوكمة والعمل على ترسيخ هذا المفهوم وحمايته، والعمل على ترسيخ مفهوم الحد من مخاطر الموارد البشرية بين العاملين
- عمل دورات تدريبية للعاملين عن ثقافة الشركة، وتوضيح رؤية الشركة والتوجه الاستراتيجي لها
- العمل على تقليل مخاطر استغلال المنصب بالشركة.

7- دراسة بخوش مديحة وبن سعدي عبد القادر (2020): حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات

الاندماج الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الأغواط - مجلة دراسات العدد

الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي، واعتمدت الدراسة على توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي وتوزيع (85) استمارة استبانة لدراسة استجابات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ولاية الأغواط). وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لتفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة، وأكدت الدراسة على ضرورة تبني منظمات الأعمال لممارسات حوكمة الموارد البشرية لتعزيز عوائد الاستثمار في المورد البشري بما يحقق أهداف المؤسسة والموظفين. إضافة إلى جملة من التوصيات من أهمها ما يلي:

- ضرورة تأطير وتوجيه المورد البشري في منظمات الأعمال وسيره تحت ضوابط الكفاءة والأخلاق، كونها ممارسات تحد من خطر هذا المورد وتقود القائمين عليه إلى تحقيق الهدف الذي وجد لأجله؛
- ضرورة تفعيل بعد المساءلة من طرف المسيرين، لأهميتها في توجيه ممارسات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاهتمام بسبل دعم بعد مشاركة الموظف وإعلاء صوته في المؤسسة، يساهم بقدر كبير في انصهار الموظف مع متطلبات وظيفته ومتطلبات تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة بشكل عام

8- دراسة نور طاهر الأقرع (2017): أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات

المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث، المجلد 05، العدد 01

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، وسعت إلى معرفة أهمية ومعايير ومؤشرات الحوكمة والمتطلبات وقياس أثرها على تنمية الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي المسحي التحليلي وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وقد وزعت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (63) موظف من موظفي الهيئات المحلية في كل من (

قليلية، عزون، حبله، كفر ثلث، جيوس). وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : أنه يوجد قصور في تطبيق معايير الحوكمة في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، وأنه يوجد أثر إيجابي لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية، وعدم وجود أثر لمتغيرات (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية .

وبناء عليه قدمت الدراسة عدد من التوصيات والمقترحات من أهمها ما يلي:

- أهمية توسيع تطبيق معايير الحوكمة لتشمل سائر القطاعات، وتنفيذ مبادئها ومعاييرها في الهيئات المحلية وفق ضوابط وأسس واضحة. تبعا لأهميتها في تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى
- ضرورة وجود رقابة من الحكم المحلي على تطبيق معايير الحوكمة على الهيئات المحلية نتيجة لخصوصية الوضع الفلسطيني،
- أهمية تفعيل الانتخابات للهيئات المحلية الكبرى بشكل دوري كمدخل مهم لتطبيق معايير الحوكمة، وصولاً إلى التنمية المستدامة وتحسين أداء الموارد البشرية
- العمل على تعزيز وعي الموظفين وجمهور المستفيدين فيما يتعلق بالحوكمة في الهيئات المحلية الكبرى، والإشارة إلى إشراك العاملين في قرارات الهيئات المحلية الكبرى قصد تعزيز الروح المعنوية لديهم.

9- دراسة مصطفى موسى أبو حسين (2017): معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. جامعة الأقصى غزة فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية - الشق المدني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبانة على أصحاب الوظائف الإشرافية في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى) في قطاع غزة البالغ عددهم (254) موظفاً، حيث استخدم الباحث طريقة المسح الشامل. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد ممثلة في (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الإستراتيجية) في وزارة الداخلية، وأن الوزارة تعمل على تنمية الموارد البشرية (التدريب، التمكين، الاستدامة). كما أن تنمية الموارد البشرية تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات: (الرؤية الإستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة)، وأن نسبة كبيرة من التغيير في تنمية الموارد البشرية يعود إلى تأثير تلك المتغيرات المستقلة على تنمية الموارد البشرية، والباقي يعود إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع .

وقدمت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها:

- ضرورة تعزيز معايير الحكم الرشيد في الإدارة العليا في الوزارة، والعمل على نشر ثقافة تطبيقها داخل الوزارة من خلال برامج تثقيفية تساهم في بناء منظومة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير.
- وضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، ومراجعتها وتقييمها بشكل دوري.

- ضرورة الاهتمام وتعزيز دور معايير (الرؤية الإستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة) لما لهذه المعايير من تأثير جوهري في تنمية الموارد البشرية في الوزارة خلافا لدرجة تأثير المعايير الأخرى.

10- دراسة يوب أمال (2017): مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية- مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 01

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، ومعرفة درجة توافقها بمبادئ ومبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ومن ثم تقديم الاقتراحات اللازمة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم إعداد استبيان وتحليله عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وقد تم توزيع (110) استمارة على الإطارات الإدارية المسيرة في عدد من المؤسسات الجزائرية. وتم التوصل إلى نتيجة أساسية مفادها أنه يوجد تطبيق نسبي لمبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. كما خلصت الدراسة أيضا إلى نتائج هامة نذكر منها:

- يوجد أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات بالمؤسسات الجزائرية
 - توجد رعاية لمبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية بالمؤسسات الجزائرية
 - يتوفر مبدأ الإفصاح والشفافية بالمؤسسات الجزائرية
 - توجد نقائص بشكل متباين في تطبيق هذه المبادئ بالمؤسسات الجزائرية نظرا لضعف قواعد التسيير، وأيضا لانعدام الاهتمام الكافي بمهارات وقدرات الأفراد من حيث التدريب والتطوير بشكل مستمر.
 - كما أنه لا يوجد تطبيق لنظام رواتب وتعويزات مشجع وعادل لجميع المستويات والأصناف
- وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها ما يلي :

- ضرورة تفعيل الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة لغرض زيادة استقطاب الاستثمارات الأجنبية
- وضع مبادئ حوكمة المؤسسات بما يتوافق مع بيئة الأعمال الجزائرية وطبيعتها وظروف العمل فيها
- الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأخلاقية السلوكية كونها عنصر هام في تفعيل مبادئ الحوكمة ممثلة في مجموعة القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسات والاقتصاديات.

11- دراسة بصير خلف خزعل وصالح مهدي الحسناوي (2017): أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 22

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التدقيق الاجتماعي بأبعاده (المقارن، التكاملية، المصدقية، الشفافية) في حوكمة الموارد البشرية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، حيث شمل مجتمع البحث (110) مدرسا من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء. وبعد التحليل الإحصائي للبيانات الجمعية تم التوصل إلى جملة

نتائج التي من أهمها أن للتدقيق الاجتماعي وأبعاده دور تأثيري في حوكمة الموارد البشرية على نحو عام، وانطبق ذلك على العينة المبحوثة، وتبين أن للشفافية الأثر الأكبر من بين تلك الأبعاد. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات من أهمها ما يلي:

- ضرورة اهتمام الجامعة بمراجعة وتدقيق الجوانب الاجتماعية، ودمجه في الرؤية الإستراتيجية الاجتماعية للكلية المبحوثة التي تعد جزءاً أساسياً ومهماً من التخطيط الاستراتيجي الشامل لها.
- تشخيص الانتهاكات فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية للموارد البشرية لغرض تحديد المسؤولين عنها ومساءلتهم
- تبني آليات وسياسات وإجراءات لتنمية أبعاد التدقيق الاجتماعي باعتباره أداة وقائية وعلاجية لحوكمة الموارد البشرية
- ضرورة وعي القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة بأهمية الالتزام التنظيمي باعتباره مقوماً هاماً من مقومات نجاح الجامعة الحكومية
- أن تقدم الكلية المبحوثة صورة واضحة وشفافة وصادقة لمبادرات حوكمة الموارد البشرية وإيجاد فضاءات لمساهمات العاملين في دعم حوكمتها

12- دراسة محمد العيد عمامرة، محمد شيخ وإكرام بن عزة (2017): تطبيق أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال حالة الشركة السعودية للإلكترونيات المتقدمة ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 02

- هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الجوانب النظرية والأخلاقية للحوكمة في منظمات الأعمال، ودراسة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والحوكمة ودورها في تخفيض مشكلة تضارب المصالح بما يخدم العلاقات بين المؤسسات الأعمال المعاصرة وكيفية تعميم ثقافة الأخلاقيات في إطار حوكمة العلاقات بين المؤسسات من خلال دراسة حالة الشركة السعودية للإلكترونيات المتقدمة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- نظام أخلاقيات الأعمال هي الممارسة الرشيدة لحوكمة العلاقات من خلال التركيز على القوانين والتنظيمات، وقواعد السلوك المهنية .
 - نجاح الحوكمة الاجتماعية يتوقف بدرجة كبيرة على مدى استعداد المؤسسات بمراعاة الجوانب الاجتماعية والأخلاقية، وأن تبني علاقات جيدة مع أصحاب المصالح الأخرى، وتحترم القوانين والتشريعات التي تطالب بحقوق أصحاب المصالح
 - علاقة أخلاقيات الأعمال في حوكمة العلاقات في منظمات الأعمال المعاصرة تتضح من خلال بناء الهياكل والمبادئ في إطار الحوكمة التطبيق السليم لتلك القيم والمبادئ في إطار الأخلاق مما يساهم في التخفيف تضارب المصالح؛
 - يتم تطبيق نظام أخلاقيات الأعمال في الشركة السعودية للإلكترونيات المتقدمة في إطار تعزيز الحوكمة والحد من مشكلة تضارب المصالح من خلال إصدار ميثاق السلوك الأخلاقي والالتزام بمبادئه.

13- دراسة عشا عباس الربيعي ومؤيد الساعدي (2016): اختيار نموذج حوكمة المورد البشري، بحث استطلاعي تحليلي في بعض الجامعات العراقية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المورد البشري في الجامعات عينة البحث ومعرفة أنموذج حاكمية المورد البشري المعتمد للتعامل مع مخاطر المورد البشري من خلال مجالات الحوكمة، الهيئات والمجالس، أدوات الحوكمة. تمثل مجتمع البحث في ثلاث جامعات بمنطقة الفرات الأوسط هي (كربلاء وبابل والفرات الأوسط التقنية)، اختيرت منها عينة الدراسة التي بلغت (163) شخصا من القيادات الجامعية. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن هناك ضعف كبير في إدارة المورد البشري من حيث الاختيار والتعيين وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات، ومن أبرز التوصيات ضرورة إدراك مختلف مجالس الجامعات أن حوكمة المورد البشري هي الخيار الاستراتيجي لجامعاتهم، وهي ضرورة حتمية أكثر من أن تكون التزاما تفرضه الجهات الرقابية.

كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات من أهمها ما يلي:

- الاهتمام بقضايا حوكمة المورد البشري وفهمها، وترسيخ الركائز الأساسية لنموذج حوكمة المورد البشري
- العمل على توفير الإطار القانوني لمؤسسات التعليم العالي بما يخلق بيئة مناسبة لذلك والتزام الجامعات بتطبيق مبادئ ونماذج حاكمية المورد البشري
- مشاركة العاملين وأصحاب المصالح في رسم الإستراتيجية بما يضمن حقوق جميع الأطراف
- بناء محفظة الموارد البشرية في الجامعات استنادا إلى مسح تجريبي الجامعة لسلة المهن في سوق العمل بما يكفل ضمان تفاعل الجامعة وسوق العمل وضمان الحصول على مهن لمخرجات الجامعة.
- دراسة المخاطر المحتملة للمورد البشري والتي تظهر بوضوح في مختلف الجوانب الفكرية للحوكمة، بما يؤمن استمرارية عمل الملكات الجامعية وتجنبها شح المورد البشري بسبب منافسة القطاع الخاص.
- التأسيس لوظيفة المدقق الداخلي والخارجي للموارد البشرية، والتشديد على ممارسة الرقابة على جوانب الأداء البشري ومن ثم الأداء المالي، بما يسهم في زيادة الثقة وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.

14- دراسة خديجة مقبول جمعان الزهراني، (2012): تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وباستخدام استبانة ضمت متغيرات الدراسة الثلاث وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية السعودية ورؤساء الأقسام، وواقع (211) عضوا. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن ممارسة الحوكمة جاءت بدرجة كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، لصالح حملة الدراسات العليا ورؤساء

الأقسام، كما بينت أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية السعودية يتمتعون بدرجة كبيرة من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة طردية دالة إحصائياً بين الحوكمة الرشيدة، وبين الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- العمل على إصدار المزيد من القوانين، واللوائح التشريعية الملزمة للجامعات الأهلية السعودية لممارسة معايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة
- توسيع قاعدة المشاركة في المجالس الجامعية بحيث تضم إلى جانب الرؤساء ووكلائهم ممثلين عن الحكومة ورجال العمال المساهمين ورجال المجتمع المدني
- تعيين مدير الجامعة، والوكلاء وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية عن طريق الانتخاب

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة Maysoon Abdullah and others (2020):

Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 9(1)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع حوكمة الموارد البشرية ومتطلبات بنائها في منظمات الأعمال، وكانت انطلاقة الباحثان من فكرة أن الموارد البشرية هي أهم الموارد وأكثرها تعقيداً، واعتمد الباحثان في الوصول إلى أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، فبعد توضيح الدلالات والمؤشرات المعرفية المتعلقة بمفهوم حوكمة الموارد البشرية، ذهب الباحثان إلى قياس وتحليل متطلبات بناء حوكمة الموارد البشرية من خلال استمارة استبيان تم إعدادها بما يتناسب وأهداف البحث، وتوزيعها على عينة قدرت 172 مديراً من المديرين العاملين بوزارة التخطيط التي كانت تمثل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حوكمة الموارد البشرية تضمن أفضل استخدام لموارد المؤسسة، وبالتالي الحصول على نتائج ذات مزايا تفوق المؤسسات الأخرى .
- تدقيق الموارد البشرية يعطي صورة واضحة عن موارد المؤسسة ويحدد نقاط القوة والضعف فيها
- يتطلب من المؤسسة بناء نظام متكامل لحوكمة الموارد البشرية ليكون نقطة الانطلاق في تمييز القضايا.
- تعتبر حوكمة الموارد البشرية هي النقطة التي تلتقي فيها عمليات وإجراءات الموارد البشرية.

كما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- ضرورة اعتماد المؤسسات الحوكمة عامة وحوكمة الموارد البشرية خاصة والاهتمام بالتدقيق الاجتماعي
- تقريب ثقافة حوكمة الموارد البشرية من العاملين ونشرها حتى يفهمها أصحاب المصلحة بشكل أفضل.

- ضرورة قيام الباحثين بتطوير التقنيات والأساليب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية للاستفادة منها في البحث المستقبلي.
- العمل على إصدار القوانين والتعليمات لحوكمة الموارد البشرية في الداخل والخارج لإعداد الأسس الملائمة لبيئة المصنفات العراقية بالاعتماد على قيمة التجارب الأجنبية.

2-دراسة Sabreya Khanom Zum (2018):

HR Governance for Sustainable Human Resource Development: Evidence from Private Sector of Bangladesh, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.12,

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على التنمية المستدامة في منظمات القطاع الخاص في بنغلاديش، كما تحاول هذه الدراسة تقديم رؤية مفاهيمية وعملية لممارسات حوكمة الموارد البشرية في القطاع الخاص في بنغلاديش؛ حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقام بطرح استبيان منظم على عينة قصدية من الموظفين قدرت بـ 200 موظف من خمس صناعات تحويلية وثلاث صناعات خدمية، منهم (81) موظف في قطاع الصناعات التحويلية (119) موظف في قطاع صناعات الخدمات في بنغلاديش . وتشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- تعتبر حوكمة الموارد البشرية قضية ناشئة في بنغلاديش.
 - أن مخاطر الموارد البشرية تعود إلى عدم متابعة الإدارة لهذا المورد بشكل جيد، أو عدم قدرة الموظفين على تحمل الإجهاد الكافي في العمل ويتم تنفيذ الممارسات غير الأخلاقية بشكل متكرر.
 - بعض متغيرات حوكمة الموارد البشرية لها تأثير كبير جدا على التنمية المستدامة للموارد البشرية والبعض الآخر أقل أهمية
 - التحسينات في ممارسات إدارة الأفراد، وخاصة مرونة وقت العمل وموقع العمل، وتطوير المديرين الداعمين هي عوامل ملحوظة لحوكمة الموارد البشرية. ولكن القطاع الخاص لم يزدهر بعد بما يكفي من خلال هذه المبادئ التوجيهية القانونية الجيدة لإدارة الموارد البشرية.
 - تساعد توجيهات ومبادئ حوكمة الموارد البشرية على تقليل التغيب في مكان العمل، وزيادة مجموعة العمالة المؤهوبة، والاحتفاظ بالعاملين وكذا تحسين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.
- وأكد الباحث في دراسته أنه ينبغي على القطاع الخاص في بنغلاديش أن يكون أكثر اهتماما نسبيا بتطوير الموظفين وإدارة التعويضات، من خلال تقديم العديد من الدورات التدريبية، والمبادئ التوجيهية المهنية، والتعلم السلوكي وبعض الأنشطة التنموية الأخرى لإثراء مواردها البشرية، ويأتي كل هذا ضمن إطار حوكمة الموارد البشرية.

3-دراسة Olabode Adeleke Oyewunmi, and others (2017):

Optimization by Integration: A Corporate Governance and Human Resource Management Dimension. International Review of Management and Marketing, volum 7(1)

تهدف هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين حوكمة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية، وانطلاقاً من نظريات ونماذج حول تحسين وتكوين الثروة والقدرات البشرية في سياقات معينة وفي كل من المناخات سواء المتقدمة أو النامية، قدمت هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يشمل جوانب محددة من العمليات التي تجمع بين حوكمة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية من خلال دمج المفهومين بشكل عام، ومن خلال التأكيد على الدور المركزي للجهات الفاعلة البشرية في حوكمة منظمات الأعمال. إذ تعتبر الدراسة أن قضايا إدارة الموارد البشرية في حوكمة المؤسسات جانباً أساسياً للإدارة الحديثة، وتؤكد على قضايا التنظيم والرقابة المرتبطة بالآليات المحاسبية والقانونية. وقدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات أبرزها ما يلي:

- تبني نماذج انتقالية لحوكمة المؤسسات التي تتضمن قضايا أوسع من خلال وجهات النظر القانونية والتنظيمية والعلوم الاجتماعية والإدارة.
- ضرورة فهم وشرح النظرة المتجددة حول الديناميكيات المحيطة بحوكمة المؤسسات.
- المساهمة في تطوير نماذج عملية من شأنها أن تساعد في التخفيف من حالات فشل المؤسسات، مع ضرورة مراعاة نتائج إدارة الموارد البشرية.
- توفر ممارسة الحوكمة منصة لتطور المؤسسات خاصة في مناخ الأعمال الديناميكي.

4-دراسة Anton Grobler and others (2014):

Governance and HR: the development of a framework for South African organisations, Journal of contemporary Management . V11.

كان الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف الأدبيات الحالية حول حوكمة المؤسسات وتحديد حوكمة الموارد البشرية، وأطر حوكمة الموارد البشرية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث، والتي تتعلق عادة بالحوكمة والأخلاقيات والسلوك التنظيمي بشكل عام وتحديد الآثار المترتبة على حوكمة الموارد، ثم التوصية بإطار حوكمة الموارد البشرية الذي يمكن للمنظمات الجنوب أفريقية تنفيذه وهو الغرض الرئيسي لهذه الدراسة. استندت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات التي استرشدت بها في تطوير إطار حوكمة الموارد البشرية الذي يتكون من خمسة عناصر أساسية تمكن الموارد البشرية من إدارة مجالات التركيز والمساءلة بشكل فعال.

وأوضح إطار حوكمة الموارد البشرية الموصى به في هذه الدراسة مجالات التركيز بناء على المسؤوليات الإستراتيجية والتشغيلية والوظيفية، وبالتالي المساهمة في إدارة أكثر فعالية لحوكمة الموارد البشرية. كما أشار إلى ما يلي:

- إن تطوير أطر حوكمة الموارد البشرية سيعزز حوكمة المؤسسات في جنوب إفريقيا
- حوكمة الموارد البشرية تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى تأثيرها وعلاقتها بالأنشطة التنظيمية الهامة الأخرى.
- يمكن لإطار حوكمة الموارد البشرية أن يبرز أهمية هياكل الموارد البشرية التي تشمل الالتزام بالسياسات والعمليات والإجراءات.

- تسهل حوكمة الموارد البشرية الفعالة الامتثال للالتزامات القانونية والأخلاقية المتعلقة بممارسات إدارة الأفراد
- يمكن أن يؤثر وجود هيكل حوكمة مناسب للموارد البشرية على الطريقة التي تمارس بها المؤسسة أعمالها وتتخذ القرارات على أعلى المستويات وصولاً إلى مجلس إدارتها.
- سيضمن هذا الإطار أن القرارات المتعلقة بممارسات إدارة الأفراد تُحكَم على أعلى مستوى وبالتالي تعزيز مصداقية الموارد البشرية والإدارة.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تخصص المؤسسة مهما كان نوعها وحجمها موارد لتدابير الامتثال الاستباقية، مثل سياسات وإجراءات الموارد البشرية، وأن تنتقل الموارد البشرية من الأدوار التقليدية للجهة التنظيمية لتصبح شريكا تجاريا ومحافظا على الموارد البشرية من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على إطار حوكمة الموارد البشرية. وخلصت الدراسة أيضا إلى أن الاختبار الحقيقي لوظيفة الموارد البشرية الناجحة التي تعمل من منظور حوكمة الموارد البشرية هو جودة وكمية مدخلات الموارد البشرية في التقرير المتكامل للشركة. عندها فقط ستكون الموارد البشرية قادرة على الادعاء بأنها تستحق أن يكون لها تأثير ملموس على مستوى مجلس الإدارة.

5-دراسة Roshan Jelal, Charles Mbohwa (2014) :

Management Principles Incorporating Corporate Governance and Advocating Ethics to Reduce Faud a South African Bank .World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Humanities and Social Sciences Vol:8, No:5

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية خلق ثقافة أخلاقية قوية وترسيخ مبادئ حوكمة المؤسسات الجيدة للحد من مستويات الاحتيال الداخلي، وكانت عينة الدراسة التي طبقت عليها هذه الدراسة بنك جنوب إفريقيا عام. وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة المؤسسات التي يتبعها البنك تقوم على الشكل بدلا من الجوهر، وأن مدونة الأخلاق ليست مشروحة شرحا وافيا وواضحا. وأشارت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها:

- يجب شرح مدونة الأخلاق بشكل مفصل ومناقشتها في منتديات مفتوحة وأن يتم تفصيلها لتكون سهلة الفهم
- تشكيل لجنة منفصلة في البنك لتحليل الفجوة ما بين مبادئ حوكمة المؤسسات ومدونة الأخلاق
- تحسين ثقافة مبادئ الحوكمة وتطبيقها داخل البنك وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والإشراف من قبل الإدارة في البنك
- كشف تحليل الثغرات أن حوكمة المؤسسات داخل المؤسسة هي شكل أكثر من جوهرها.

6-دراسة Avril D Kaplan, and others (2013) :

Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries?

تهدف هذه الدراسة إلى وصف الروابط وتعيين المؤشرات بين الحوكمة والقوى العاملة الصحية كما تهدف إلى البحث في تعزيز النظام الصحي من خلال تقديم إطار لفحص قضايا القوى العاملة الصحية المتعلقة بثمانية مبادئ

للحوكمة: الرؤية الإستراتيجية، والمساءلة، والشفافية، والمعلومات، والكفاءة، والإنصاف، والاستجابة و صوت المواطن ومشاركته. استندت هذه الدراسة إلى مراجعة العديد من الأدبيات التي استرشدت بها في تطوير إطار عم، ثم القيام بتحليل نوعي لبيانات تقييم النظام الصحي (HSA) في 20 دولة منخفضة ومتوسطة الدخل ، وهي منهجية سريعة قائمة على المؤشرات تحدد نقاط القوة والضعف الرئيسية للنظام الصحي باستخدام مجموعة من المؤشرات المعترف بها دولياً، لتحديد كيفية تفعيل الحوكمة الصحية لتحسين أداء القوى العاملة الصحية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الدول العشرين التي تم تقييمها لها مستوى متباين في تنفيذ مبادئ الحوكمة الثمانية، وتشمل نقاط القوة التي تم إبرازها زيادة شفافية التدفقات المالية من المصادر إلى مقدمي الخدمات من خلال تنفيذ منهجية الحسابات الصحية الوطنية وإضفاء الطابع المؤسسي عليها ؛ زيادة الاستجابة لاحتياجات صحة السكان من خلال تدريب كوادر جديدة من العاملين الصحيين لمعالجة النقص وتقديم الرعاية لسكان المناطق النائية والريفية؛ وجود هياكل قائمة للتسجيل ومنح التراخيص للمهنيين الطبيين عند دخولهم إلى القطاع العام؛ وتنفيذ برامج تجريبية تطبق الحوافز المالية وغير المالية كوسيلة لزيادة الكفاءة. كما تشمل نقاط الضعف الشائعة الناشئة في النظام الصحي (HSA) الصعوبات في تطوير وتنفيذ وتقييم سياسات القوى العاملة الصحية التي تحدد رؤية إستراتيجية للقوى العاملة الصحية؛ وأوصت الدراسة بما يلي:

- تعزيز الحوكمة الصحية وأنظمة الموارد البشرية من أجل إحداث تغيير في النظام الصحي. وإجراء مزيد من البحوث في مجال الموارد البشرية الصحية،
- ضرورة تضمين الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية الصحية في الخطة الإستراتيجية من البداية لكي تكون خطة التقييم فعالة ، يجب تضمينها ، وتضمين المؤشرات التي يمكن تتبعها بسهولة وتكون ذات صلة بالأهداف لضمان استخدام الموارد المحدودة المخصصة بكفاءة .
- تحسين أجهزة الرقابة وزيادة مساءلة العاملين الصحيين.
- تبني البلدان أنظمة المعلومات الصحية الخاصة بها، وجمع المعلومات ذات الصلة وفي الوقت المناسب بطريقة تتطلب الحد الأدنى من الجهد.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول الالتزام التنظيمي

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي بشكل عام من بين الموضوعات التي لاقت اهتمام ملحوظ من قبل الباحثين والدارسين وفي عدة مجالات، وقاموا بدراسة هذه الظاهرة على المؤسسات بشتى أنواعها الحكومية منها أو الخاصة، الربحية وغير الربحية وذلك للوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة به ولتبيان أثره على فعالية تلك المؤسسات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة إدارة تلك المؤسسات في تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لما له الأثر في استمرارية المؤسسة وبلوغها أهدافها، وللوقوف على حقيقة الأمر نذكر بعضاً من هذه الدراسات سواء العربية أو الأجنبية، وذلك بهدف إثراء هذه الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

لقد اهتم كثير من الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وسنقوم فيما يلي باستعراض بعض من هذه الدراسات

1- دراسة عبد الرؤوف حجاج، فاطمة بن طالب (2020): أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، المجلد 16، العدد 01

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر البيئة التنظيمية من خلال أبعادها (الميكال التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الاتصالات الإدارية، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة، عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان لجمع البيانات حيث تمت المعالجة الإحصائية لـ 129 استمارة استبيان وذلك باستخدام مجموعة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 22 وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الموضوع.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها

- مستوى توافر أبعاد البيئة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بدرجات متوسطة ومستوى الالتزام التنظيمي بدرجات مرتفعة،
- هناك علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وتتجسد أبعاد البيئة التنظيمية الأكثر تأثيراً في البعدين: القيادة والثقافة التنظيمية.
- تؤثر العوامل الشخصية التالية (الجنس، الانتماء للكلية) على الالتزام التنظيمي، ولا تؤثر العوامل المتبقية (الحالة العائلية، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي) على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب.

من خلال النتائج تم التوصل إلى بعض التوصيات منها ما يلي:

- ضرورة تحسين ظروف بيئة العمل الداخلية، وتقديم أفضل الخدمات والاهتمام بالموظفين ذلك لأنه يؤثر في سلوكهم وبالتالي على التزامهم.
- تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم، وتحقيق مبدأ الثواب والعقاب في إطار العدالة والمساواة.
- ضرورة منح بعض الصلاحيات للموظفين وهذا من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والأخذ باقتراحاتهم؛ ومنح فرص للعاملين من ذوي المؤهلات المتوسطة والدنيا لاستكمال دراستهم.

2- دراسة محمد لطرش، لويذة فرحاتي، سامي مباركي (2020): أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية المدركة على الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 3

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية المدركة على الالتزام التنظيمي للعاملين. حيث تمت الدراسة على عينة تتكون من 48 عامل في المؤسسات الصحية بولاية باتنة، بالاعتماد على برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى الالتزام التنظيمي منخفض لدى العامل الجزائري في القطاع الصحي، في حين ممارسات المسؤولية الاجتماعية تتمركز أساسا في الممارسات حول اتجاه الزبائن، ثم تليها المسؤولية تجاه البيئة، فيما كانت المسؤولية الاجتماعية للعاملين واتجاه المجتمع منخفضة.
- وجود تأثير معنوي لممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين فقط في تنمية الالتزام التنظيمي للعاملين
- الجانب الاقتصادي والقانوني للمسؤولية الاجتماعية غالب على فكر وثقافة العمال والمؤسسات الجزائرية.
- اعتبار المسؤولية اتجاه الزبائن محور أساسي لتحقيق العوائد الاقتصادية المقبولة، والمسؤولية البيئية من خلال ترسانة القوانين المؤسسة لهذا الشق

وتم تقديم جملة من التوصيات من أهمها ما يلي:

- تبني الدولة لتعريف محلي واضح للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متفق عليه.
- تحديد طبيعة برامج المسؤولية الاجتماعية بشكل صحيح، وصياغة إستراتيجية واضحة في هذا المجال؛
- تنظيم دورات تكوين القادة وتعريفهم بالمفهوم الصحيح وما هو منتظر منهم في جانب المسؤولية الاجتماعية؛
- منح جوائز للتميز في مجال مواطنة المؤسسات الصحية لإرساء التنافسية بين المؤسسات والإبداع في برامجها؛
- العمل على تنمية الالتزام التنظيمي للكفاءات من خلال ترقية وتطوير في المسار المهني، زيادة في الأجور، تحسين المناخ التنظيمي للعمل

3- دراسة محمد جاسم ياسين الفردي (2019): مستوى عدالة وشفافية نظام تقييم الأداء وأثره في الالتزام التنظيمي للمدرسين في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر شفافية وعدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي للمدرسين على التزامهم التنظيمي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت والبالغ عددهم (7342) مدرسا ومدرسة في المناطق التعليمية التابعة لمحافظة (الأحمدي، ومبارك الكبير، والجھراء، والفروانية)، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونة من (405) مدرسا ومدرسة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الشفافية والعدالة في تقييم أداء المدرسين في المدارس الثانوية في دولة الكويت كان مرتفعا، كما تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المدرسين كان مرتفعا. وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والعدالة في تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي لدى المدرسين. وبناء عليه أوصى الباحث بربط عملية تقييم الأداء بالمكافآت والترقيات والحوافز المادية والمعنوية. وتحسين كفاءة الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء كمديري المدارس ورؤساء الأقسام والموجهين

الفنيين، وجميع الجهات التي تشارك في عملية تقييم الأداء من خلال عقد دورات تدريبية تؤهلهم للقيام بهذه المهمة للوصول إلى رأي أكثر دقة وعدالة في عملية تقييم الأداء.

4-دراسة مرام رياض حسن(2019): أثر رشاقة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عمان العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رشاقة الموارد البشرية بأبعادها (المبادرة، القدرة على التكيف، المرونة) على الالتزام التنظيمي في شركة الأدوية الأردنية، ولتحقيق ذلك وزعت الباحثة استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (196) تم سحبها من مجتمع الدراسة المكون من كافة مديري الإدارات، والمديرين الإداريين ورؤساء الأقسام الذين يمارسون مهامهم في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان الدولي. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي:

مستويات كل من رشاقة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كانت بدرجة متوسطة، كما بينت أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الالتزام التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية، حيث يوجد أثر لبعدي (المبادرة، والقدرة على التكيف) بشكل منفرد على الالتزام التنظيمي، في حين لا يوجد أثر لبعد المرونة على الالتزام التنظيمي.

وقدمت الدراسة جملة من التوصيات من أهمها ما يلي:

- ضرورة عقد برامج تدريبية وورشات التوعية من قبل هذه الشركات لتوضيح الأبعاد والمفاهيم الأساسية المتعلقة برشاقة الموارد البشرية للعاملين فيها.
- ضرورة منح العاملين تعويضات مالية ومعنوية عادلة وشفافية الإجراءات المتعلقة بها لما لها من أثر على تعزيز التزامهم التنظيمي.
- حث شركات الأدوية الأردنية على التخلص من إجراءات العمل الروتينية والابتعاد عن البيروقراطية
- ضرورة تشجيع مشاركة العاملين وتحفيزهم على تقديم الاقتراحات وطرح أفكارهم، وكذا منحهم المزيد من الصلاحيات من قبل الإدارة في إنجاز أعمالهم.

5-دراسة أمجد حسين العفيف (2018): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، المجلة العربية للإدارة المجلد 38، العدد 4.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في وزارة الثقافة الأردنية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. وقد تم تصميم استبانة شاملة متغيرات الدراسة كافة، تم توزيعها على جميع الأفراد العاملين في مواقع الوظائف الإشرافية والرقابية في مركز الوزارة البالغ عددهم (58) موظف.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات متوسطة لأفراد عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف- الاستقطاب والاختيار والتعيين- والتعويضات والحوافز، والتدريب، وتقييم أداء الأفراد).

وأن هناك اتجاهات متوسطة نحو متغيري الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، وأما الاتجاهات نحو الالتزام العاطفي فكانت متدنية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً على الالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية لا تمارس تأثيراً معنوياً على الالتزام العاطفي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها.

كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الوزارة بتخطيط الموارد البشرية لعاملها، واهتمامها ببرامج التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وذلك لاختيار أفضل الكفاءات المتقدمة للوظائف المعلن عنها. كذلك زيادة اهتمام الوزارة بمنح التعويضات والحوافز المناسبة لتحقيق طموح الموظف وتحسين الأداء. إضافة إلى ضرورة اهتمام الوزارة بتعزيز منظومة القيم وتوفير الفرص المناسبة بعملية تقييم أداء الأفراد العاملين فيها بصورة أكثر عدالة وشفافية. وتلبية احتياجات الموظف التي تحقق طموحه الإداري والمالي مما يولد لديه التزاماً أدبي نحو المؤسسة .

6- دراسة تيسير زاهر (2016): أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق - مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 1

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر جودة حياة العمل في مركز خدمة المواطن محافظة دمشق ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري والمعيارى) والعلاقة بينهما. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال توزيع 50 استبانة بشكل عينة عشوائية على العاملين في النافذة الواحدة في محافظة دمشق. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل والالتزام التنظيمي، حيث أن العمل على توفير الأساليب الحديثة في التعامل مع العاملين وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرار يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي بشكل أكبر. وأوصت الدراسة بإدخال سياسات جديدة فيما يخص التعامل مع العاملين من خلال زيادة الأجور والمكافأة مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية

7- دراسة عطا الله بشير عبود النويقة (2015): أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي من خلال دراسة تطبيقية على موظفي مركز الوزارة البالغ عددهم (240) موظف، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة التي تم توزيعها على جميع الموظفين في مركز الوزارة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، وأنه يوجد أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في الوزارة نذكر منها:

- توعية الموظفين بثقافة الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم.
 - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية، والافتناع بأن الجهود المبذولة في صالح الجميع وذلك من خلال توسيع مشاركة العاملين في وزارة الداخلية في رسم السياسات وصنع القرارات.
 - التركيز على تعزيز أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة بالنمط الديمقراطي والنمط الحر لما لها من أثر إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي.
 - إشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء للمؤسسة، باعتبارها مصدر رزقهم ونجاحها يعد نجاح لهم.
- 8- دراسة خالد محمد الحياصات وآخرون (2015): أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد 11، العدد 01

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير أخلاقيات العمل في الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري والمعياري) في المؤسسات الصحفية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات، استجاب 204 فرد من العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- مستوى أخلاقيات العمل الإسلامية ومستوى كل بعد من أبعادها مرتفع، بينما مستوى الالتزام التنظيمي وكل بعد من أبعاده متوسط.
 - يوجد تأثير إيجابي للمتغيرات التالية (النصح والإبداع، استشعار المسؤولية، العدالة والإنصاف، العمل بروح الفريق، وطاعة ولي الأمر، المحافظة على كرامة الوظيفة) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية، بينما لا يوجد تأثير لكل من (الرفق التسامح والأمانة) في الالتزام التنظيمي، وقد أوصت الدراسة:
 - باستمرار المؤسسات الصحفية بتعزيز الاهتمام بعناصر استشعار المسؤولية من خلال استشعار حجم المسؤولية أمام الله وأمام الناس، والمحافظة على الممتلكات العامة، والمحافظة على المال العام
 - الاهتمام بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تحسين ظروف العمل، وزيادة المكاسب المادية المتأتية منه لتكون منافسة للفرص البديلة خارج المؤسسة.
- 9- دراسة صقر محمد أكرم حلس (2012): دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين - دراسة حالة بلدية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى صناع القرار والعاملين بالبلدية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وأجريت الدراسة على (253) موظف من أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية العاملون في بلدية غزة من أصل (1536) موظف، وقد توصلت الدراسة لعدم وجود خبراء في إعداد الهياكل التنظيمية، مما أدى إلى ضعف عملية التغيير، وأن سيادة نظام البيروقراطية والمركزية يصعب عملية إحداث التغيير المطلوب، وتوصلت أيضا إلى أن هناك انخفاض في الروح المعنوية لدى العاملين بسبب غياب نظام التحفيز المعنوي والمادي المقدم لهم من البلدية، كما أوصت الدراسة لدعم التوجه في تفويض الصلاحيات واعتماد الإدارة بالأهداف، والاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وإنشاء وحدة للتدريب والتطوير.

10- دراسة علي خميس المصري (2012): القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، دكتوراه فلسفة في الإدارة كلية الأعمال جامعة عمان العربية

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، بالإضافة إلى التعرف على مدى تطبيق قيادة تتسم بالأخلاقية في هذه الشركات، وكذلك التعرف على مستوى ممارسة العاملين في هذا القطاع لسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي. تمثل مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المسجلة لدى جمعية صناعة الأدوية الأردنية، أما عينة الدراسة فهي (13) شركة، تمثلت وحدة المعاينة في العاملين في شركات صناعة الأدوية. على اختلاف مستوياتهم وعددهم 4932 فردا، تم أخذ عينة مكونة من 494 فرداً.

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: الشركات المبحوثة تتمتع بوجود قيادة أخلاقية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، وأن العاملين يتمتعون بوجود مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية، ويتمتعون أيضا بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية وبجميع أبعادها، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بكافة أبعاده. وتوجد أيضا فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة المبحوثة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي، في حين لا توجد فروق تعزى إلى متغير الجنس. كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة المبحوثة في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي.

وتقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

- العمل على تجسيد مبادئ القيادة الأخلاقية لدى القيادات الإدارية لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية، وكأساس في إنجاح تطبيقها.
- الاهتمام بتنمية ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القادة الإداريين بإخضاعهم إلى دورات تدريبية في هذا المجال.
- زيادة وعي القادة الإداريين بأبعاد النزاهة، التوجه نحو الناس، توضيح الدور والتوجيه الأخلاقي ومشاركة السلطة.
- ينبغي على الشركات استقطاب الموارد البشرية الكفؤة ذات المستوى التعليمي العالي باعتبارهم الأكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية.

11- دراسة سامي علي أبو الروس وسامي إبراهيم حنون (2011): تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعتهم، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 19، العدد 01

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إيمان العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم قيد الدراسة وذلك من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، وتحديد مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستوى إيمانهم بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة) بالإضافة إلى تقديم مقترحات خاصة للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظفا وموظفة من أصل 1676 موظفا وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم. واستخدم الباحثان الاستبانة في جمع بياناتهم حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهر العاملون بجامعات قطاع غزة مستوى عال من الالتزام التنظيمي بشكل عام،
- وجود علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل بالجامعة والإيمان بالمؤسسة.
- أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، ونوع الوظيفة) في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، ومكان العمل)

وقد قدمت الدراسة إلى جملة من التوصيات نذكر منها ما يلي:

- ضرورة العمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية
- العمل الجاد من قبل إدارة هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث أو الدورات التدريبية وورش العمل.
- الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.

وتقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

- دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية وتضمين رسالة المؤسسات وفلسفتها للتنوع كخيار استراتيجي
- العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية من خلال معرفة الأسباب المؤثرة عليه، والعمل على استقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الالتزام التنظيمي العالي.
- التأكد من معاملة المؤسسات الصحية لكافة مواردها البشرية بشكل يحقق العدالة ويمنع التحيز والتعصب.

12- دراسة خالد يوسف محمد الزعبي، (2010): أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام

التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المخصصة بالإقراض. مؤتة

للبحوث والدراسات : سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25، العدد 1

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المالية الحكومية المتخصصة بالإقراض في الأردن، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت 666 موظفا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وتصميم استبانته لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة، وبلغ نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل 582 استبانة. تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- مستوى تصورات العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات كانت مرتفعة. بينما مستوى تصورات العاملين نحو الالتزام التنظيمي بكافة أبعاده كان متوسطا، وجاء بعد الالتزام المادي المرتبة الأولى يليه بعد الالتزام العاطفي ثم بعد الالتزام الأخلاقي.
- هناك أثرا دالا إحصائيا للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (المادي والعاطفي والأخلاقي)
- توجد فروقا دالة إحصائية لتصورات العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، المسمى الوظيفي و العمر).

وتقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاستمرار في تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وتفعيل دور الإدارة في تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تدريبهم وتطوير معارفهم وبضرورة الاهتمام بالعوامل الأخرى التي تنمي الالتزام التنظيمي.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة (2022) Widowati DYAH and others:

The Impact of Job Placement on Organizational Commitment: A Case Study of Power Plant Employees in Sumatra, Indonesia/ Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 9, N 5

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي كوسيط للتنسيب الوظيفي على الالتزام التنظيمي للموظفين في قطاع الطاقة في سومطرة وإندونيسيا، ضمت عينة الدراسة 129 موظفاً من مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين الدائمين في محطة توليد الطاقة (PGU) في سومطرة بإندونيسيا. تم اختبار نموذج البحث وفرضياته باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن التنسيب الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي. لذلك، فإن التنسيب الوظيفي المناسب سيؤدي إلى الرضا الوظيفي للموظف. نتيجة أخرى هي أن التنسيب الوظيفي له تأثير إيجابي وغير مهم على الالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، للرضا الوظيفي تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي. وتؤكد نتائج هذه الدراسة أنه كلما زاد الرضا الوظيفي لموظفي وحدة (PGU) في منطقة سومطرة، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي للموظف.

2-دراسة (2022) Sung-Joo KOH, Chun-Su LEE:

A Study on the Research of Job Characteristics on Organizational Commitment, Resilience and Organizational Citizenship Behavior for Korean Government-funded Research Institutes in the Field of Science and Technology/ East Asian Journal of Business Economics V.10 N.2

بحثت هذه الدراسة في آثار الخصائص الوظيفية على الالتزام التنظيمي والمرونة وسلوك المواطنة التنظيمية للأعضاء التنظيميين لمعاهد البحوث الممولة من الحكومة في مجال العلوم والتكنولوجيا، إذ أن هناك حاجة إلى نموذج متكامل حول العلاقة السببية بين المتغيرات ذات الصلة وهو ما يستوجب دراسة إضافية حول كل متغير (الالتزام التنظيمي والمرونة ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية، وبناء على نتائج الدراسات السابقة افترضت الدراسة أن خصائص الوظيفة ستؤثر على الالتزام التنظيمي، وأن الالتزام التنظيمي سيؤثر على المرونة وسلوك المواطنة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تمت صياغة اقتراح حول الدور الوسيط للمرونة على كل من الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص الوظيفة ستؤثر على الالتزام التنظيمي، وأن الالتزام التنظيمي سيؤثر على المرونة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن قد تلعب المرونة جنباً إلى جنب مع التأثير المباشر للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، دوراً في التوسط في الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي.

3-دراسة (2020) NGUYEN, Thi Hai Yen ،TRAN, Quang Bach:

The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol 7, No 6

تبحث الدراسة في الآثار المباشرة وغير المباشرة للالتزام التنظيمي على تحفيز الموظفين من خلال عاملين وسيطين - السلوك الانتهازي ومشاركة المعرفة - في الشركات الفيتنامية. كان مجتمع البحث 636 موظفا في الشركات الفيتنامية. بلغ عدد الاستبيانات الصالحة المستخدمة في التحليل والتي تم جمعها عبر الإنترنت 329، استخدمت الدراسة الطرق الكمية مع تحليل نموذج المعادلة الهيكلية. وبينت النتائج أن للالتزام المعياري تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على تحفيز الموظف من خلال عاملين وسيطين: السلوك الانتهازي ومشاركة المعرفة، وفي الوقت نفسه فإن الالتزام العاطفي له تأثير غير مباشر فقط على تحفيز الموظفين من خلال عوامل الوساطة هذه. بينما الالتزام المستمر له تأثيرات مباشرة وغير مباشرة ؛ ومع ذلك فإنه ليس له سوى تأثير غير مباشر على تحفيز الموظف من خلال السلوك الانتهازي. وتظهر النتائج أن السلوك الانتهازي له تأثير سلبي على تبادل المعرفة للموظفين في المؤسسات.

ولتحسين تحفيز الموظفين في الشركات الفيتنامية تقدمت الدراسة بتوصيات على النحو التالي:

- ينبغي للمؤسسات اتخاذ تدابير لتقديم توجهاتها التنموية بشفافية إلى الموظفين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من فهم التوجه الإنمائي للمؤسسة بشكل واضح وبناء توجههم الإنمائي الخاص.
- من الضروري خلق بيئة عمل تعترف فيها المؤسسات بالموظفين وتقيمهم بطريقة عادلة وشفافة.
- تشجيع تبادل المعرفة بين الموظفين من واقع العمل، والخبرات، والمعرفة من المدارس والدورات التدريبية.
- وضع أهداف محددة لكل موظف في كل وحدة، وتحسين الرقابة الداخلية للحد من سلوكيات البحث عن الذات والعقلية التبعية في العمل.

4-دراسة Thomas Taylor and others (2019)

The Impact Of Human Resource Management Practices On Affective Commitment In Organizations Situated In Lusaka , ZAMBIA, International Journal of Economics, Commerce and Management- United Kingdom Vol 07, N 03

ركزت الدراسة على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام العاطفي في المؤسسات الواقعة في لوساكا بزامبيا، أين تم اختيار ما مجموعه 200 منظمة كعينات عشوائية بسيطة، حيث أعطيت كل منظمة ثلاث استبيانات ليتم إكمالها من قبل ثلاث مديرين مختلفين؛ ومن ثم كانت العينة الإجمالية للمستجيبين 600 استبيان. تم تحليل البيانات واختبارها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) المتغيرات الكامنة وتم استخدام طريقة المربعات (LVPLS). خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين التوظيف والالتزام العاطفي، وهناك علاقة معنوية بين التدريب والتطوير والالتزام العاطفي. بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والالتزام العاطفي، ولا توجد علاقة مهمة بين التعويض والالتزام العاطفي، كما أنه لا يوجد تأثير معتدل قاطع كبير لحجم الشركة على العلاقة بين بنيت النموذج.

وأوصت الدراسة بأنه يجب على المؤسسات الموجودة في لوساكا - زامبيا- الشروع في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي ستؤدي إلى التزام عاطفي من قبل الموظفين. وضرورة أن تركز الدراسات البحثية المستقبلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى، وأن توسع الدراسات البحثية المستقبلية النطاق الجغرافي للدراسة وتشمل مناطق أخرى خارج لوساكا.

5- دراسة Yassine Aljayi (2016) :

Multinational companies' human resource management practices' and their organizational culture impact on employees' loyalty: Case of Japanese multinational company in Morocco. Procedia Social and Behavioral Sciences

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية على ولاء الموظفين في الشركات اليابانية متعددة الجنسيات في المغرب، والتعرف أيضا على نظام إدارة الموارد البشرية الياباني، وولاء العمال الذين يمثلون العمود الفقري لاعتقاد اليابانيين بأن إدارة الموارد البشرية هي الأساس في نمو الاقتصاد الياباني، ولمواءمته مع القيم والثقافة المغربية، خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- وجود سلوكيات الالتزام والولاء بين موظفي الشركات الفرعية اليابانية MNC المدروسة.
- أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية اليابانية للشركة في خلق مستوى أعلى من الالتزام والولاء بين موظفيها.
- تتوافق نتائج البحث أيضا مع نتائج الأدبيات السابقة حول السمات الاجتماعية والثقافية المغربية التي تدعم وتعزز سلوك ولاء الموظفين.
- يمكن الجمع بين القيم الاجتماعية والثقافية والدينية المغربية لخلق بيئة عمل داعمة تفيده الشركات والموظفين على حد سواء
- يحظى التمكين والمشاركة في عملية صنع القرار في الشركة بتقدير كبير بين الإدارة الوسطى وكذلك الموظفين من المستوى الأدنى. علاوة على ذلك ، تمثل القدوة محركا أساسيا لالتزام الموظفين وولائهم تجاه الشركة المدروسة..
- البيئة المغربية التي تتيح درجة عالية من قابلية نقل ممارسات وقيم إدارة الموارد البشرية اليابانية إلى السياق المغربي.

وقدمت الدراسة جملة من التوصيات منها ما يلي:

- تمثل الدراسة أرضية أولية لإدارة الموارد البشرية المغربية للاستفادة من أفضل الممارسات في خلق بيئة عمل يابانية أكثر ملاءمة.
- الجمع بين القيم الاجتماعية والثقافية والدينية المغربية لخلق بيئة عمل داعمة تفيده الشركات والموظفين على حد سواء. من خلال تقديم حزمة حوافز مثيرة للاهتمام، إلى جانب بيئة مجتمعية قوية، يمكن للشركة كسب ثقة موظفيها وزيادة حافزهم.
- يجب على المديرين تقديم قصص نجاح ملموسة للموظفين يمكن أن تعزز ولاء الموظفين الآخرين

6- دراسة Didem Paşaoğlu (2015) :

Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry 11th International Strategic Management Conference 2015 a, Anadolu University, Eskisehir, Turkey rocedia - Social and Behavioral Sciences

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة في (الاختيار ، التدريب ، تقييم الأداء، الترقية، المكافآت القائمة على الأداء، مشاركة المعلومات، الأمن الوظيفي ونظام إدارة الموارد البشرية). على الالتزام التنظيمي بشكل فردي ومنهجي، ولهذا الغرض تم جمع البيانات من 304 موظفا يعملون في الصناعة المصرفية في مدينة إسكيشهير، أكدت نتائج هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الالتزام التنظيمي بشكل فردي ومنهجي. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تُظهر ممارسات الموارد البشرية أن المؤسسات مستعدة للاستثمار في الموارد البشرية، وتوفر لموظفيها فرصا لتعزيز مهاراتهم وتطويرها.
- ممارسات الموارد البشرية التي تنفذها المؤسسات محل الدراسة تبث لدى الموظفين مشاعر النجاح والاستقلالية، وهو ما يؤدي إلى زيادة في التزام الموظفين تجاه المؤسسة .
- تدعم النتائج الفرضية القائلة بأن ممارسات الاختيار مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي، كما أن الفرضية المتعلقة بالتدريب مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي. وأنه توجد علاقة إيجابية وذات مغزى مع الالتزام التنظيمي.
- ترتبط الفرص الوظيفية المقدمة للموظفين داخل المؤسسة ارتباطا إيجابيا بالالتزام التنظيمي .
- وفقا لهذه النتائج، يمكن الإشارة إلى أن المؤسسات التي تولي أهمية أكبر لاحتياجات التدريب والتطوير لموظفيها ستحقق نتائج أفضل في الالتزام التنظيمي

7- دراسة Made Artha Wibawa and others (2014):

The Role of Organizational Culture on Spiritual Leadership, Human Capital, and Employee Loyalty (Study at Private Hospital in Denpasar, Bali, Indonesia)

كانت هذه الدراسة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في بعث الروح القيادية، رأس المال البشري والولاء الوظيفي وقد تمحور هدف الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية على المتغيرات الثلاثة (الروح القيادية، رأس المال البشري، الولاء الوظيفي)، ودور رأس المال البشري كوسيط بين تأثير الثقافة التنظيمية والروح القيادية على الولاء الوظيفي. باستخدام عينة تتكون من 181 ممرضات تعمل في مستشفيات خاصة في باندونيسيا وتم تحليل البيانات بتطبيق نموذج المعادلات الهيكلية وذلك باستخدام نموذج لاختبار فرضيات الدراسة. وقد كانت نتائج الدراسة بعد تحليل البيانات كالاتي:

عدم وجود تأثير مباشر للثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي وهذا عكس الدراسات السابقة التي أثبتت قوة العلاقة، وهذا يرجعه الباحثون ربما إلى أن الثقافة التنظيمية للعينة المدروسة لم تكن قادرة على الرفع من الولاء الوظيفي.

إلا إن هناك متغيرات وسيطة يمكن أن تسهل تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي وهي روح القيادة ورأس المال البشري. وبالتالي خلصت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يعتبر عامل مهم في الوساطة بين الثقافة التنظيمية والروح القيادية في التأثير على ولاء الموظفين

ومن أهم توصيات هذه الدراسة نذكر ما يلي:

إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى النظر في الأمور المتعلقة بإنشاء ونشر واتصال وتنفيذ الثقافة التنظيمية كعامل مهم في خلق ولاء الموظفين والقيادة الروحية ورأس المال البشري ، يجب أن تبدأ الإدارة في ملاحظة زيادة في قيم توجيه الفريق لتعزيز برامج التعليم والتدريب، وتوظيف الموظفين، وموقف النمو والتزام الموظفين، وبالتالي تشجيع الموظفين على خلق قيم المطابقة التي تتبناها قيم الشركة ومساهمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تبدأ الشركة في الحفاظ على تركيز العملاء، والتعلم التنظيمي والتوجيه الاستراتيجي والنية ، والبدء في نقل الطاقة والأفكار المشرفة لتحسين توجه الفريق، وتعزيز رؤية التنشئة الاجتماعية، والرسالة، والأهداف، وإستراتيجية الشركة.

يمكن أن تسعى الشركة إلى بناء الولاء من خلال رأس المال البشري في القيام بالتعليم والتدريب المناسبين لتشجيع إنشاء توجيه جماعي مصحوب بقدرة القائد في تشجيع الموظفين، مثل التدريب والتعليم الذي يتم تنفيذه باستخدام كفاءة وفعالية طريقة. بالإضافة إلى ذلك ، يتم ذلك أيضا من خلال تنفيذ برامج pereutan وتنسيب الموظفين وفقاً لاختصاصات كل منهم من الموظفين ، مما يسهل على المؤسسات إنشاء فرق عمل وتحسين معنويات الموظفين.

المبحث الثالث: مراجعة الدراسات السابقة

بعد عرض أهم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى الالتزام التنظيمي بغية تقديم وتكوين نظرة عامة حول جهود ومساهمة الباحثين في الموضوع سواء على المستوى العربي، الأجنبي، سنقوم في هذا المبحث بمراجعة ومناقشة هذه الدراسات، وذلك بالتعليق على هذه الدراسات وبعرض أهم نقاط التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، وتقديم جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة والفجوة العلمية التي يعالجها موضوع دراستنا الحالية.

المطلب الأول: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال تفحص الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل يمكن القول أن هناك تنوع كبير من خلال مصادرها، حيث تنوعت من مقال علمي، أو ورقة بحثية، وكذا أطروحة دكتوراه ورسائل ماجستير تناولت موضوع حوكمة المؤسسات وبالأخص مبادئ حوكمة الموارد البشرية .

1- الإطار الزمني:

- بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل:

نلاحظ أن الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل للدراسة وهو حوكمة الموارد البشرية كانت محصورة في إطار زمني ابتداء من سنة 2007 إلى غاية سنة 2022، أي أنها قاربت 15 سنة، وهي فترة طويلة نسبيا وتساعد على معرفة مدى الاختلاف بين الدراسات ضمن هذا الإطار الزمني ، وبالتفصيل أكثر نجد أن أغلب الدراسات كانت بين 2017 و 2022 بمعنى حداثة هذه الدراسات التي تدل على حداثة الموضوع - حوكمة الموارد البشرية- وتوجه الباحثين لدراسته أكثر والتعمق في دراسته من جوانب متعددة ومختلفة باختلاف طريقة قياسها أو أثرها، خاصة بعد أن أصدرت المؤسسة العالمية للمعايير معيارها الخاص بحوكمة الموارد البشرية ISO 30804 وزيادة الاهتمام بالعنصر والمورد البشري كدعامة أساسية في منظمات الأعمال

في حين نجد أن الدراسات التي كانت في الفترة الزمنية بداية من 2007 تناولت موضوع حوكمة المؤسسات بمفهومه الشامل غير أنها تضمنت عدد من المبادئ كالشفافية، المشاركة، العدالة والإنصاف، المساءلة، والتي تم إدراجها فيما بعد في المواصفة الدولية ISO 30804

- بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع:

نلاحظ أن الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع للدراسة وهو الالتزام التنظيمي للعاملين كانت محصورة في إطار زمني ابتداء من سنة 1987 إلى غاية سنة 2022، أي أنها قاربت 35 سنة، وهي فترة طويلة نسبيا ، وإذا أردنا أن نعلق على ذلك فيمكننا القول بأن موضوع الالتزام التنظيمي أخذ حيزا كبيرا من النقاش والدراسة منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، وتحديدًا سنة 1950، نظرا لمساهمته في الفعالية والكفاءة التنظيمية، إذ يعتبر الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما متزايدا من قبل العديد من الكتاب والباحثين، لما يشكل من أثار كبيرة في نجاح المؤسسة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية¹

كما نجد أن أغلب الدراسات التي أدرجناها ضمن الدراسات السابقة كانت في بداية القرن الواحد والعشرين إلى وقتنا الحالي (2022)، وهذا طبيعي جدا ويدل على الاهتمام الكبير والمستمر والمتجدد أيضا بهذا الموضوع ويبقى الالتزام التنظيمي للعاملين أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيقه لما له من أثار إيجابية على الفرد والمؤسسة في الوقت نفسه، إذ انه لا سبيل للارتقاء بالأداء التنظيمي وتعظيمه إلا بالاهتمام الكافي بعملية إدارة المورد البشري وتلبية احتياجاته.

¹ Stallworth , H.L. , (2003) , "Mentoring Organizational Commitment and Intentions to Leave Public Accounting " , Managerial Auditing Journal , vol.18, no.5, pp 405-418. ص 405

2- متغيرات الدراسة

- بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل:

كان الهدف من تناول الدراسات السابقة هو استكشاف الأدبيات الحالية حول حوكمة المؤسسات وتحديد حوكمة الموارد البشرية، وأطر حوكمة الموارد البشرية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث، والتي تتعلق عادة بالحوكمة والأخلاقيات والسلوك التنظيمي بشكل عام وتحديد الآثار المترتبة على حوكمة الموارد، فالكثير من هذه الدراسات عاجلت موضوع حوكمة الموارد البشرية ومتطلبات بنائها في منظمات الأعمال انطلاقاً من حوكمة المؤسسات، بينما اختلفت في تناول متغير حوكمة الموارد البشرية حيث تم دراسته كمتغير مستقل في عدد من الدراسات في حين نجده كمتغير تابع في الدراسات الأخرى مع عدد من المتغيرات خارج الدراسة الحالية. مع الإشارة أن الغالبية تناولته كمتغير مستقل

وعلى سبيل المثال كان متغير حوكمة الموارد البشرية متغيراً مستقلاً في دراسة (عبد القادر بن سعدة 2021) كان متغير حوكمة الموارد البشرية كمتغير مستقل بمبادئه (...). وتأثيره على أداء المؤسسات الاقتصادية، ودراسة (منى مرسال 2020) التي تناولت دور وأثر حوكمة الموارد البشرية في إدارة المخاطر الموارد البشرية، كذلك دراسة (محمد درويش محمد البلوشي 2021) التي عاجلت أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل. دراسة Sabreya Khanom Zum (2018) إلى تحديد أثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على التنمية المستدامة في منظمات القطاع الخاص في بنغلاديش. ونجد أيضاً بعض من الدراسات السابقة تتناول عدد من مبادئ حوكمة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة مع متغيرات تابعة كدراسة (فارس بن علوش بن بادي السبيعي 2010) والتي هدفت إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية بمدينة الرياض.

في حين من الدراسات التي تناولته كمتغير تابع نجد دراسة (بصير خلف خزعل وصالح مهدي الحسنوي 2017) بعنوان أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات. كما تطرقت بعض الدراسات السابقة إلى موضوع إدارة الموارد البشرية كونه له علاقة مباشرة بموضوع دراستنا الحالية.

- بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع:

العديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت بشكل خاص دراسة الحلقة أو الصلة التي تربط الفرد بمنظّمته واستكشاف الأدبيات الحالية حول الالتزام التنظيمي للعاملين، لكن نجد أنها اختلفت في تناول هذا المتغير حيث تم دراسته كمتغير مستقل في عدد من الدراسات في حين نجده كمتغير تابع في الدراسات الأخرى مع عدد من المتغيرات خارج الدراسة الحالية، كما تناولته بعض منها كمتغير وسيط بأبعاده المختلفة. مع الإشارة أن الغالبية تناولته كمتغير تابع أي يتأثر بعدد من المتغيرات والعوامل سواء سلباً أو إيجاباً، فأغلب دراسات الباحثين كانت حول الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في تعزيز الالتزام لدى الفرد داخل المؤسسة، بمعنى أنها تبحث في سبل بناء المؤسسة لثقافة الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة في تكوينه، وأيضاً العوامل التي تؤثر عليه.

وبالعودة إلى الدراسات السابقة نجد على سبيل الذكر لا الحصر كل من دراسة (أمجد حسين العفيف 2018) والتي تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي، دراسة (تقي عبد العزيز عبد المحسن 2002) والتي هدفت إلى قياس مدى قدرة العوامل الديمغرافية وضغط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحية الكويتية، دراسة (تيسير زاهر 2016) التي سعت إلى توضيح أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي، دراسة (صقر محمد أكرم حلس 2012) عاجلت دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، دراسة (عطالله بشير عبود النويقة 2015) هدفت إلى معرفة أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة (Sung-Joo وآخرون 2022) عاجلت تأثير خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي، دراسة (Widowati DYAH وآخرون 2022) تأثير عملية التوظيف في الالتزام التنظيمي للموظف، هذه الدراسات المذكورة وغيرها عاجلت علاقة الالتزام التنظيمي كمتغير تابع بعدد من المتغيرات الأخرى المستقلة.

بينما حاولت بعض الدراسات معرفة واقع الالتزام التنظيمي للعاملين وقياس مستوياته في العديد من الميادين والقطاعات المختلفة، على سبيل المثال دراسة حنونة سامي إبراهيم حمادة (2006) التي هدفت إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

3- ميدان الدراسة

بالنسبة لميدان الدراسة نجد أن الدراسات السابقة كان فيها تنوع في اختيار ميدان الدراسة، فمنها من كانت ضمن الجهات الإدارية، دواوين ومؤسسات حكومية والوزارات، أوفي الجامعات، وأيضا القطاع المصرفي، والقطاع الصحي. وتجدد الإشارة إلى أنه توجد أيضا بعض الدراسات كانت نظرية فقط هدفها تحديد متضمنات فلسفة حوكمة الموارد البشرية وفق إطار فلسفي تحليلي ومتطلبات بنائها في منظمات الأعمال. ووضع إطار نظري وأطر حوكمة الموارد البشرية، وتحديد المجالات والجوانب المتعلقة بتطبيقاتها مثل التعرف على أصحاب المصلحة ودور الموارد البشرية في التعامل معهم.

4- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

بعيدا عن الدراسات النظرية فإن مجمل الدراسات السابقة استعملت الاستبيان كأداة لجمع البنات اللازمة للدراسة، وقياس المتغيرات، وقد تم معالجة البيانات من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS وأيضا برنامج Amos وذلك باستعمال الاختبارات الإحصائية المناسبة التي يتم من خلالها اختبار الفرضيات للوصول إلى أهداف الدراسة. بينما اعتمدت عدد من الدراسات على المزج بين أداة الاستبيان و المقابلة.

5- نتائج الدراسة:

فيما يخص نتائج الدراسات السابقة من الطبيعي أن تختلف من دراسة إلى أخرى، وهو أمر مسلم به. فنتائج كل دراسة من الدراسات السابقة تبقى حالة خاصة لا يمكن تعميمها نظرا لاختلاف هدف أو ميدان الدراسة أو طبيعة المتغيرات واختلافها فهو من يتحكم في طبيعة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتفحصها، حيث تناولت متغيرات دراستنا الحالية ممثلة في حوكمة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، سنحاول إظهار ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باستعراض أوجه المقارنة التالية:

1- الهدف:

عند التمعن في الدراسات السابقة والأهداف التي قامت - أجريت - من أجلها نجد أنها تختلف جزئيا عن دراستنا الحالية بسبب أن كل الدراسات السابقة تناولت متغيرا واحدا فقط من متغيرات الدراسة الحالية، وحاولت تحديد علاقته بمتغيرات أخرى. في حين أن الدراسة الحالية تهدف إلى تحديد وتحليل العلاقة بين المتغيرين، أي أنها حاولت ربط متغيري الدراسة معا (حوكمة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي) ومعرفة مدى مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين، وهو الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الحالية.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

الدراسات السابقة اختلفت فيها وتنوعت مجتمعات الدراسة بين الإدارات المحلية والمركزية، والمؤسسات العمومية والخاصة، الوزارات الحكومية، المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المصرفية، ومنها أيضا من تمثل مجتمع الدراسة في عدد من الدول. كما أن عينة الدراسات تباينت من حيث المبحوثين وعددهم ومن حيث أنواعها أيضا تبعا لتباين مجتمعات الدراسة، بينما استهدفت الدراسة الحالية منظمات الأعمال ممثلة في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر، وشملت عينة الدراسة عينة من إطارات المجمع بفروعه ووحداته الخاصة بصناعة الاسمنت بكل من المسيلة، بسكرة ومعسكر.

3- أداة الدراسة وطريقة المعالجة:

الدراسة الحالية استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، إضافة إلى المقابلة التي كانت مع إطارات المؤسسة محل الدراسة، بينما تنوعت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة على النحو التالي: دراسات استخدمت الاستبيان كأداة وحيدة للدراسة، دراسات استخدمت تحليل الوثائق، ودراسات استخدمت الاستبيان والمقابلة أيضا.

أما بالنسبة إلى طريقة معالجة إشكالية البحث وبالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها قد اختلفت من دراسة إلى أخرى انطلاقا من أهداف كل دراسة، فالدراسات التي حاولت بناء علاقات نظرية بين مختلف المتغيرات، ومحاول

اقترح تصور أو نموذج لمواضيع معينة كنموذج لحوكمة الموارد البشرية مثلا، اعتمد الباحثون فيها على أسلوب التفكير الاستدلالي من خلال تناول دراسات سابقة عاجلت موضوع بحثهم دون الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية ميدانية. بينما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كأغلب الدراسات السابقة. كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة والتي استخدمت في معالجة بيانات الدراسة "برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، متمثلا في الإحصاء الوصفي الذي شمل تحديد النسب المئوية، الوسيط الحسابي، الانحراف المعياري، و الإحصاء الاستدلالي متمثلا في معاملات الارتباط ومعادلة خط الانحدار.

بينما نجد عدد قليل من الدراسات التي اعتمدت عند تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة على المزج بين أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية AMOS وبرنامج SPSS عن طريق القيام بالتحليلات الاستكشافية (CFA) والتحليلات التوكيدية (EFA) كدراسة (عبد القادر بن سعدة 2021) التي سعى من خلالها إلى معرفة أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط بالاعتماد على المتغير الوسيط أداء المورد البشري

4- متغيرات الدراسة:

بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية نجد أن الباحثين حاولوا ربط هذا المفهوم بمتغيرات مختلفة مثل تدقيق الموارد البشرية، التنمية البشرية، إدارة مخاطر المورد البشري، إضافة إلى التدقيق الاجتماعي. بينما الدراسة الحالية تسعى إلى ربط حوكمة الموارد البشرية بأحد أهم السلوكيات التنظيمية وهو الالتزام التنظيمي، كما ينبغي أن نشير إلى أن جل الدراسات السابقة لم تتفق على مبادئ حوكمة الموارد البشرية لا من حيث العدد ولا من حيث المضمون، في حين سعت هذه الدراسة إلى محاولة جمع مختلف هذه المبادئ وأكثرها وضوحا وتناولا في الدراسات السابقة لبناء أداة قياس حوكمة الموارد البشرية ممثلة في سبع مبادئ هي كالتالي: الرؤية والتوجه الاستراتيجي، الشفافية وتوليد المعلومات، الكفاءة، المشاركة، المساءلة، النزاهة، الاستجابة.

وبالنسبة أيضا للدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي، فقد حاول الباحثون معالجة علاقته مع العديد من المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير على تكوين وتحسين الالتزام التنظيمي، كالأتمتة القيادية و التمكين الوظيفي، العدالة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل. أما من ناحية قياس مستوى الالتزام التنظيمي فقد اختلفت الدراسات في الأبعاد المعتمدة لذلك رغم اتفاق غالبية الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. حيث نجد عدد من الدراسات السابقة اعتمدت على الأبعاد التي جاء بها كل من Allen و Mayer وهي: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري

أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد اعتمدت على أبعاد نموذج الالتزام مدى الحياة ممثلة في الولاء للمؤسسة، المسؤولية تجاه جهة العمل، الرغبة في الاستمرار في العمل و أيضا الإيمان بالمؤسسة، واتفقت في ذلك مع دراسة

(سامي إبراهيم حماد حنونة 2006) قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

المطلب الثالث :أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ وجوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

نحاول من خلال ما يلي إبراز نقاط الإتفاق وأوجه الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة المذكورة سابقا، وكيف يمكن الاستفادة منها

1-أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- ركزت الدراسة الحالية على الالتزام التنظيمي للعاملين كمتغير تابع يمكن أن يتأثر بالمتغير المستقل ممثلا في حوكمة الموارد البشرية ومن خلال الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها تعتبر من أوائل الدراسات التي تحاول أن تجمع بين المتغيرين (حوكمة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي) وتحليل العلاقة بينهما، في حين أن الدراسات السابقة تناولت متغيرا واحدا فقط وحاولت ربطه بمتغيرات أخرى مختلفة
- أغلب الدراسات السابقة التي تناولت حوكمة الموارد البشرية الحكم الرشيد استخدمت بعض المبادئ مثل المساءلة والشفافية والمشاركة والنزاهة أما دراستنا الحالية تناولت كافة المبادئ والبالغ عددها سبعة مبادئ وهذا ما يميز دراستنا عن سابقتها.
- أغلب الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة الموارد البشرية كانت على مستوى المؤسسات الجامعية، وخارج الجزائر أيضا، بينما الدراسة الحالية تتم على مستوى مؤسسة في الجزائر

2-أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- الدراسة الحالية تتشابه مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات
- تلتقي الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول أحد متغيري الدراسة (حوكمة الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي) ومحاولة ربطه بمتغيرات أخرى
- اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت متغير حوكمة الموارد البشرية مع هذه الدراسة على أن إطار حوكمة الموارد البشرية يعتبر من بين أهم الممارسات الإدارية التي تسعى لضمان الاستخدام الأمثل للمورد البشري
- حاولت الدراسة الحالية استكشاف حوكمة الموارد البشرية كمجال حديث نسبيا كعدد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا المفهوم.
- توافقت هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي محاولة إيجاد آلية لتعزيز وتحسين مستوياته لدى العاملين في منظمات الأعمال

3- جوانب استفادة الباحث من الدراسات السابقة

إضافة إلى الإطلاع على تجارب الباحثين السابقين، فإن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، كون الأساس الذي تنطلق منه مساهمتنا العلمية يبنى على تجارب ونظريات باحثين سابقين في الموضوع، حيث حاولنا من خلال دراستنا الحالية أن نوظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها، ومن جوانب الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة ما يلي:

- بلورة إشكالية الدراسة الحالية، وصياغة الفرضيات المعتمدة وتوضيح أهميتها العلمية والعملية، وتعزيز قناعة الباحث من خلال نتائج وتوصيات ومقترحات بعض من هذه الدراسات بأهمية موضوع حوكمة الموارد البشرية وحاجته إلى مزيد من الدراسات والبحث، نظرا لحدثة هذا المفهوم وأهميته على العديد من الأصعدة خاصة الالتزام التنظيمي الذي يعد أحد السلوكيات التي تسعى جل المؤسسات جاهدة لتعزيزها وتحسينها
- المساعدة في تحديد محاور وأبعاد الدراسة من خلال المساهمة بشكل كبير في إثراء الخلفية النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية
- اختيار المنهج المناسب، والأداة المناسبة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة
- توجيه الباحث إلى الكثير من المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية
- المساعدة في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة حتى الوصول للتوصيات

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض بعض الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية حيث اختلفت هذه الدراسات في تناول متغيرات الدراسة الحالية بين متغير مستقل وتابع، حيث شكلت هذه الدراسات قاعدة مرجعية استفادت منها الدراسة الحالية بشكل كبير فيما يتعلق بالمنهج المتبع الذي اعتمد على المنهج الوصفي و التحليلي.

كما استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي طرق المعالجة الإحصائية المستخدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، لاختبار فرضيات الدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما ساعدت الدراسات السابقة الباحث في بناء نموذج الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية والأبعاد التي يراها مناسبة للموضوع، والتعرف على العديد من الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة والمختلفة عن دراستنا الحالية والتي لم يتم التطرق لها في دراستنا الحالية.

يمكن القول أنه ومن خلال هذا الفصل المتعلق بالدراسات السابقة تم وضع حجر الأساس للدراسة التطبيقية من خلال المساعدة على تحديد إشكالية الدراسة والفرضيات التي سيتم معالجتها والخروج بنتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

بعدها تم تقديم الجانب النظري للدراسة والذي تضمن الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة وكذا الدراسات السابقة، سنحاول من خلال هذا الفصل الثالث تقديم شرحاً للخطوات المنهجية التي تم إتباعها كبدائية لتطبيق الدراسة الميدانية التي كانت بمجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر، من خلال التفصيل في منهج الدراسة المستخدم والأسلوب الذي اخترناه في جمع المعلومات وتحليلها والإجراءات المتبعة في كل مرحلة من مراحل البحث. وأيضاً من خلال تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة والوصف الديموغرافي لها، ووصف أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبيان كأداة أساسية، من خلال تحديده محاوره وأجزائه، والتأكد من صدق وثبات هذه الأداة، إضافة إلى تقديم نموذج لمتغيرات الدراسة والأساليب المستخدمة في جمع المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة ومختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة. وبناءً على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين.

المبحث الأول: منهجية الدراسة ومتغيراتها

المبحث الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة ومتغيراتها

لكل دراسة منهج معين يتبع من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة النهائية، كما يتطلب تحقيق هذه الأهداف خطوات ومراحل تسيير وفقها الدراسة، باستعمال أساليب وطرق معالجة إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج ودلالات تفيد في تحليل وتفسير العلاقة بين المتغيرات

المطلب الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يساعد على تحقيق غرض الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك بوصف المتغيرات وصفا دقيقا ويعبر عنها كما وكيفيا، وذلك من خلال تحديد متغيرات الدراسة المتمثلة ومختلف العوامل المحددة أو المفسرة لها من متغيرات فردية وتنظيمية، وتحليلها ومعرفة العلاقة بينها، ويعمل منهج الوصف التحليلي على مقارنة وتفسير المفاهيم وذلك من أجل الوصول إلى تعميم النتائج، وكذلك تم استخدام دراسة الحالة لجمع البيانات وتحليلها لكي يتم اختبار فرضيات الدراسة

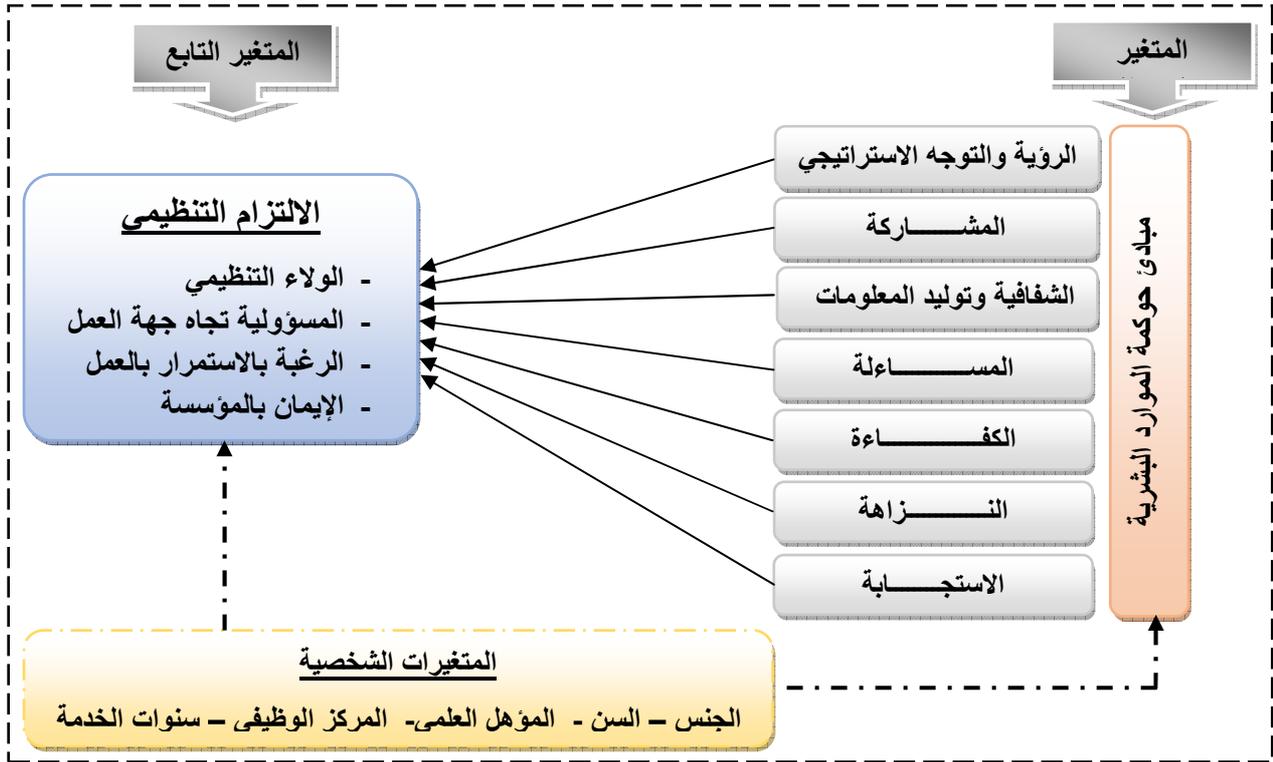
المطلب الثاني: نموذج متغيرات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ممثلة في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر، وذلك من خلال عدة مبادئ، وكذلك مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. ثم معرفة مدى مساهمة تبني وتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين في هذه المؤسسة، وترتيب هاته المبادئ من حيث تأثيرها ومساهمتها سواء إيجابا أو سلبا، ل يتم على ضوءها اقتراح إجراءات لتحسين التزام العاملين بمؤسسة الدراسة.

1- النموذج

ومن خلال الاطلاع على العديد من المراجع والأدبيات النظرية، وكذلك من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في هذا المجال، وعلى ضوء كل ذلك تم اختيار مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأبعاد الالتزام التنظيمي التي اعتمدت عليهم هذه الدراسة. والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل (3-1) : النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على دراسات سابقة.

2- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل: مبادئ حوكمة الموارد البشرية

اعتمدنا في هذه الدراسة على المبادئ التي أشار إليها Kaplan في دراسة أجريت عام 2013 نشرت في مجلة الموارد البشرية الصحية وتعتبر جامعة لما يجب أن يتوفر في حوكمة الموارد البشرية حيث تضمنت ما يلي¹:

- الرؤية والتوجه الاستراتيجي: تحديد الرؤية والإستراتيجية تساهم في اختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية و يساعد على تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المؤسسة
- المشاركة: تعني أن يكون للموظفين رأي في عمليات اتخاذ القرارات، سواء كان الأمر بشكل مباشر أو عبر ممثلين أو من خلال التنظيمات التي تمثل مصالحهم.
- الشفافية وتوليد المعلومات: تشير إلى الانفتاح والوضوح في عملية صنع القرار وتخصيص الموارد. وتوفير المعلومات في الوقت المناسب لجعل السياسات بالغة الأدلة، واتخاذ الإجراءات في حالة لم يتم تحقيق الأهداف المرجوة.
- المساءلة: الاعتراف وفرضية مسؤولية الأفعال، والنتائج والقرارات والسياسات بالنسبة لجميع الأطراف الفاعلة
- الكفاءة: تشير إلى أي مدى يتم تطبيق سياسات الموارد البشرية بدون تأخير أو ضياع أو فساد

¹ Avril D Kaplan , Sarah Dominis , John GH Palen, Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries?, Human resources for Health, 2013, p3

- **النزاهة:** تتعلق بالسياسات والإجراءات التي تنطبق على الجميع، إذ يجب معاملة الجميع أمام نفس القوانين دون تمييز بغض النظر عن الجنس، العرق والدين، الوضع الاجتماعي والاقتصادي
- **الاستجابة:** قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات الموظفين بشكل مناسب لجميع القضايا الاجتماعية التي من شأنها التأثير على الأعمال
- **ب- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي**
اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة ممثلة كل في من الولاء للمؤسسة، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالإضافة إلى الإيمان بها ¹
- **الولاء التنظيمي:** شعور الفرد العامل بالتزامه تجاه المؤسسة والاستعداد النفسي للبقاء فيها حتى لو تم التأثير عليه من قبل منظمة أخرى ، فالفرد الذي يمتلك ولاء للمؤسسة الذي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع المؤسسة والعاملين بها
- **المسؤولية تجاه المؤسسة:** تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة لمتسيبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي
- **الرغبة في الاستمرار في العمل بالمؤسسة:** وهو شعور العامل بالرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المؤسسة وذلك لإدراكه بضرورة البقاء بهذه المؤسسة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها
- **الإيمان بالمؤسسة:** مدى افتخار الموظف بعضويتها وما يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم فيما يلي وصف مجتمع وعينة الدراسة المختارة لدراسة واختبار مدى مساهمة تطبيق حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين في منظمات الأعمال في الجزائر

1- تقديم المؤسسة محل الدراسة:

لافارج هولسيم (LafargeHolcim) هي إحدى أكبر الشركات المتخصصة في صناعة مواد البناء مثل الأسمنت والخرسانة في العالم، تأسست في 10 جويلية 2015 نتيجة الاندماج بين شركة Lafarge الفرنسية للأسمنت، وشركة Holcim السويسرية، لتبلغ القيمة السوقية للشركة بعد الاندماج حوالي 50 مليار دولار أمريكي، يقع مقرها الرئيسي في مدينة رابرسفيل يونا السويسرية وفرع رئيسي في العاصمة الفرنسية باريس، وتعمل الشركة

¹ سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة

في 90 دولة حول العالم، وتمثل الأسواق الناشئة مثل أسواق أمريكا الجنوبية وأفريقيا 60% من مبيعات الشركة، ويعمل بها ما يقارب 100,956 موظف، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للشركة من مواد البناء ما يقارب 368.5 مليون طن سنوياً.

في الجزائر، يتواجد مقرها الرئيسي بجيدرة، وتملك ثلاث مصانع، مصنع لافارج الموجود بمنطقة "حمام الضلعة" المسيلة والذي تقدر طاقته الإنتاجية 5.3 مليون طن سنوياً، وهو يحتل المرتبة الثالثة عالمياً من حيث الطاقة الإنتاجية والأول في المجموعة. والثاني موجود بمنطقة "عقاز" بولاية معسكر وتقدر طاقته الإنتاجية 3.3 مليون طن سنوياً من الإسمنت الرمادي و0.6 مليون طن سنوياً من الإسمنت الأبيض. ومصنع آخر - CILAS - ببسكرة هو ثمرة شراكة المجمع مع مجموعة سواكري دخل حيز الإنتاج سنة 2017 بطاقة إنتاجية حوالي 2.7 مليون طن/ السنة ويتولى المجمع الإدارة والتسيير. وهو ما يمكن المجمع من امتلاك طاقة إنتاج إجمالية قدرها 11.5 طن سنوياً. إلى جانب ذلك، يشارك مجمع لافارج هولسيم - الجزائر في تسيير مركب الإسمنت بفتح بالشراكة مع المجمع العمومي "GICA".

نشير إلى أن Lafarge الفرنسية امتلكت المصنعين - الأول والثاني - بعدما استحوذت على "أوراسكوم" المصرية للإسمنت سنة 2008، هذه الأخيرة كانت قد بدأت نشاطها الفعلي للإسمنت في الجزائر في سبتمبر 2003 وكان يتمحور نشاطها الأساسي آنذاك حول إنتاج الإسمنت الرمادي.

كما أ المجمع حاضر في جميع مراحل سلسلة القيمة لمواد البناء على غرار مواد البلاط والأسمنت، والحرسنة الجاهزة، وتفتيت الحصى، و صناعة الأكياس، والخدمات اللوجستية والتوزيع. عبر العديد من الوحدات الموزعة عبر التراب الوطني. ويشارك بنشاط في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، إذ تشغل لافارج الجزائر 2600 موظفاً بمنصب عمل دائمة ومباشرة حيث شهدت عملية تسريح واسعة للعمال عقب عملية الاندماج، بعدما كانت تشغل ما يقارب 5000 عامل.

2- مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة أحد أهم العوامل الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها قبل الانطلاق في الدراسة، حيث يعرف مجتمع الدراسة على أنه "مجموعة من الناس أو الوثائق المحددة تحديداً واضحاً، والتي يهتم الباحث بدراستها وتقييم البحث عليها"¹ ومن أجل معرفة مساهمة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين تم اختيار مجمع LAFARGE HOLCIM لإنجاز هذه الدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالوحدات الرئيسية ممثلة في الوحدات الإنتاجية للإسمنت بكل من ولاية المسيلة، بسكرة ومعسكر. ويعود سبب اختيارنا لهذه المؤسسة نظراً لتطورها الملحوظ في طرق التسيير والإدارة واهتمامها بالموارد البشرية باعتباره العنصر المهم في المؤسسة. حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الوحدات الإنتاجية الرئيسية للمجمع والمختصة في إنتاج الإسمنت، والموزعة عبر عدد من المناطق في الجزائر.

¹ملوكي عمر، أثر التعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي - دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2021، ص153.

3- عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة الأفراد المتواجدين تقريبا بصفة دائمة ضمن الوحدات الرئيسية بالمجمع وهياكلها الإدارية، وبالضبط إطارات هذه الوحدات، وقد تم التركيز على هذه الفئة لأن أفرادها متواجدين دائما ضمن بيئة المؤسسة التي تعتبر متغير أساسي ضمن دراستنا الحالية، فالعمال المتواجدين دائما قد يؤثر عليهم طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك نمط القيادة، أو طريقة الاتصال الإداري، وغيرها من المتغيرات التنظيمية. وأيضا نظرا لإمكانية فهمهم لمحتوى الاستبيان والإجابة على الأسئلة مما يعطينا النتائج المرغوبة.

تم توزيع 164 استبيان على كل إطارات الوحدات، عن طريق رئيس مصلحة التكوين بمديرية الموارد البشرية لكل وحدة من الوحدات الثلاث حسب القانون المتبع في المؤسسة، باستخدام الاستبيان الإلكتروني أين تم إرساله للمعنيين عن طريق البريد الإلكتروني المهني، واسترجع منها 122 استبيان أي بنسبة 74.39%، كانت جميعها صالحة للمعالجة وهي العينة النهائية للبحث. ونشير إلى أن أسلوب اختيار العينة هو العينة القصدية، والمراد بها هي العينة التي قد ينتقيها الباحث من العناصر أو الأفراد في المجتمع لأنه يعرف مسبقا بأنهم الأقدر على تقديم معلومات عن مشكلة أو موضوع معين أكثر من غيرهم، لأنهم عاشوا المشكلة أو عاصروها، وتسمى مقصودة لأن الباحث قصد اختيار عناصرها .

المبحث الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات

تعتمد كل دراسة على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، كما يتطلب جمع المعلومات مصادر متعددة أولية وثانوية من أجل تكوين تصور عام حول موضوع الدراسة

1- أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة لإنجاز هذا البحث، حيث يعتبر الاستبيان من أنسب الأدوات وأكثرها ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية، تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، كما تمت صياغة الأسئلة انطلاقا من المعلومات المراد الحصول عليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم تصميمها بطريقة بسيطة تكون قابلة للفهم مع محاولة تفادي الأسئلة المركبة والغامضة وتجنب الأسئلة الطويلة التي تشتت ذهن المستجوبين، من جهة أخرى تم تحديد عدد الأسئلة بمراعاة أن لا يكون عددها كبير بالنسبة للمستجوبين وفي نفس الوقت محاولة الحصول على أكبر قدر من المعلومات. كما تم الاستعانة بالدراسات السابقة في هذا المجال والمشابهة إلى حد ما وذلك لاستكمال الجانب الميداني للدراسة وللوصول إلى الأهداف المرجوة منها

وكخلاصة لبعض الجهود السابقة ونتيجة للمقابلات وآراء الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين، والبعض منها مطورة من قبل الباحثين الذين تناولوا مفاهيم ومتغيرات الدراسة، تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية وهي:

- **المحور الأول :** يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، وتمثل هذه البيانات في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)

الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل في الدراسة وهو مبادئ حوكمة الموارد البشرية ويشمل هذا المحور سبعة مبادئ كل بعد يتضمن عدة أسئلة ويحتوي هذا المحور على 48 عبارة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-1): تصنيف عبارات المحور الثاني مبادئ حوكمة الموارد البشرية

مبادئ الحوكمة	التوجه	المشاركة	الشفافية	المساءلة	الكفاءة	النزاهة	الاستجابة
عدد العبارات	06	06	07	08	08	06	07

المصدر: من إعداد الطالب

- المحور الثالث: ويتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي ويتضمن هذا المحور أربعة أبعاد وكل بعد يتضمن عدد معين من الأسئلة يحتوي هذا الجزء على 30 عبارة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-2): تصنيف عبارات المحور الثالث أبعاد الالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي	الولاء التنظيمي	المسؤولية تجاه جهة العمل	الرغبة في الاستمرار بالعمل	الإيمان بالمؤسسة
عدد العبارات	07	08	07	08

المصدر: من إعداد الطالب

- تضمن الاستبيان ككل 78 عبارة صممت من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لإتمام هذه الدراسة وهي موزعة كما في الجدول الموالي:

الجدول (3-3): تصنيف عبارات الاستبيان

المحور	مبادئ حوكمة الموارد البشرية	ابعاد الالتزام التنظيمي	الاستبيان
عدد العبارات	48	30	78

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (3-4): توزيع الاستبيان على وحدات مجمع LAFARGE HOLCIM

العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات المرفوضة	الاستثمارات المقبولة	النسبة %
المسييلة	62	51	00	51	82.25
بسكرة	41	30	00	30	73.17

67.21	41	00	41	61	عكاز- معسكر
74.39	122	00	122	164	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

2- مصادر جمع البيانات

بغرض التوصل إلى تحقيق أهداف البحث المسطرة تم الاعتماد على العديد من المصادر لجمع المعلومات وتحليلها، ففي الجانب النظري من الدراسة تم الاعتماد على الكتب والمقالات المحكمة في العديد من المجالات العلمية، والأطروحات ورسائل الماجستير والبحوث الدورية بالإضافة إلى الملتقيات الدولية والوطنية، والعديد من المواقع الالكترونية سواء باللغة العربية أو الأجنبية، وذلك بغية جمع المادة العلمية وإتمام الجانب النظري- على أسس علمية- المتعلق بمفهوم حوكمة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وكان الغرض من الاعتماد على المصادر الثانوية هو تشكيل خلفية نظرية تسمح بفهم جيد للموضوع والاستفادة منها وفق الأسس العلمية.

وفي الجانب الميداني للدراسة، وهي البيانات الرئيسية المتعلقة بمجتمع الدراسة ومفردات العينة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، من خلال تصميم استمارة الاستبيان خصيصا لهذا الغرض وتخدم أهداف البحث وتجيّب عن تساؤلاته، وتوزعها على عينة الدراسة وحصر وتجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 25، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات وقيم تخدم نتائج البحث وأهدافه

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

المصدقية والثبات هي من بين أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها على أهمية نتائج الأبحاث وقدرتها على نشر النتائج. ترتبط الموثوقية والاتساق بالأدوات المستخدمة في البحث، وقدرتها على قياس ودقة القراءات المأخوذة من هذه الأدوات.

1- اختبار صدق أداة الدراسة

أ- الصدق الظاهري

يقوم هذا النوع من الصدق على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيسه، ولمن يطبق عليهم. ويبدو مثل هذا الصدق في وضوح البنود ومدى علاقتها بالقدرة أو السمة أو البعد الذي يقيسه الاختبار، وغالبا ما يقرر ذلك مجموعة من المتخصصين في المجال الذي يفترض أن ينتمي إليه هذا الاختبار أو ذاك. حيث يأخذ في الاعتبار التعليمات والزمن المحدد.

وللتأكد من مدى صلاحية الاستبيان والوقوف على درجة صدقه الداخلي والمنطقي ووضوح أسئلته، تم إخضاعه لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية، فقبل اعتماد الاستبيان كأداة لدراستنا وتوزيعه على العينة المستهدفة

تم عرضه على عينة من الأساتذة المحكمين¹ من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة وذلك قصد التأكد من سلامة بناء الاستمارة من خلال صحة ودقة صياغة الأسئلة ومدى تعبيرها عن الموضوع، مدى شمولية الأسئلة لمختلف جوانب الدراسة، الوقوف على التصميم والمنهجية لضمان ملاءمته لعملية المعالجة الإحصائية. وبناء على آرائهم وملاحظاتهم تم تدارك النقائص وتعديل وحذف ما يلزم لتعاد عملية صياغة الاستبيان في شكله النهائي.

ب- الصدق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الوصول إليها، أي أن الأداة تقيس ما يراد قياسه بالضبط ومن الجدير بالذكر إيضاح مدى التلازم بين صدق البناء وصدق المحتوى ذلك أن البناء الكلي للاختبار يعتمد أساساً على سلامة المحتوى. حيث يتم احتساب الصدق البنائي من خلال حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة مع المجال التابعة له، والصدق البنائي لكل مجال مع الدرجة الكلية للاستبيان.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان (صدق المحتوى)

يعبر صدق الاتساق الداخلي عن مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه والذي يمثل أحد جوانب المتغير التابعة له، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل ارتباط "بيرسون Pearson" بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا البعد.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (مبادئ حوكمة الموارد البشرية)

قمنا بحساب الاتساق الداخلي لكل مبدأ من مبادئ المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمبدأ التابعة له، وهي موضحة في الجداول الموالية:

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات مبدأ التوجه والرؤية الإستراتيجية

الجدول (3-5): الصدق الداخلي لعبارات مبدأ التوجه والرؤية الإستراتيجية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
01	لدى إدارة مؤسستكم توجه للعمل بمبادئ حوكمة الوارد البشرية	0.822	0.000	دالة
02	يوجد أساس قانوني وإطار تنظيمي يضبط جوانب حوكمة الموارد البشرية في مؤسستكم	0.744	0.000	دالة
03	التوجه الاستراتيجي لمؤسستكم اتجه حوكمة مواردها البشرية يعزز من تحقيق رؤيتها	0.766	0.000	دالة
04	تعمل مؤسستكم على استشراف المسار المستقبلي لمواردها البشرية	0.791	0.000	دالة
05	لدى مؤسستكم سياسات إدارية وخطط واضحة خاصة بمواردها البشرية	0.819	0.000	دالة

¹ قائمة الأساتذة المحكمين، الملحق رقم: 02

الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

دالة	0.000	0.731	تسعى مؤسساتكم لتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق توجهها الإستراتيجي اتجاه مواردها البشرية	06
------	-------	-------	---	----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الأول الخاص بالرؤية والتوجه الإستراتيجي والدرجة الكلية لفقراته موجبة وتراوحت بين 0.822 في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (01) وبين 0.731 في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (06) كما أن جميع عبارات مبدأ الرؤية والتوجه الإستراتيجي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هذه العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات مبدأ المشاركة

الجدول (3-6): الصدق الداخلي لعبارات مبدأ المشاركة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
07	تقوم مؤسساتكم بتشكيل فرق عمل مشتركة لتفعيل مبدأ العمل الجماعي فيها	0.588	0.000	دالة
08	تسمح مؤسساتكم بمناقشة ومراجعة القرارات الإدارية لإجراء التعديلات المناسبة	0.775	0.000	دالة
09	تسمح مؤسساتكم بمشاركة الأطراف ذات الصلة في عملية اتخاذ القرارات	0.850	0.000	دالة
10	تناقش مؤسساتكم مع مواردها البشرية القرارات المتعلقة بوظائفهم بموضوعية	0.856	0.000	دالة
11	تحرص مؤسساتكم على مشاركة موارده البشرية في تصميم خطط تطوير نظام العمل	0.840	0.000	دالة
12	يتم اتخاذ القرارات في مؤسساتكم برأي الأغلبية	0.844	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-6) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الثاني الخاص بالمشاركة والدرجة الكلية لفقراته موجبة وتراوحت بين 0.856 في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (10) وبين 0.588 في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (07) كما أن جميع عبارات مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هذه العبارات صادقة لما وضعت لقياسه

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات

الجدول (3-7): الصدق الداخلي لعبارات مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
13	تدعم إدارة مؤسستكم مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات	0.844	0.000	دالة
14	توفر مؤسستكم نظاماً للإعلام بالقوانين والتشريعات المؤسسة للعمل فيها	0.604	0.000	دالة
15	تلتزم مؤسستكم بتقديم المعلومات في الوقت المناسب	0.767	0.000	دالة
16	المعلومات الصادرة والمتوفرة من طرف مؤسستكم تلي متطلبات عمل الموارد البشرية	0.691	0.000	دالة
17	تتوافر مؤسستكم على مصلحة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى	0.828	0.000	دالة
18	تتعامل مؤسستكم مع الاقتراحات والشكاوى المقدمة لها بمهنية عالية	0.851	0.000	دالة
19	يوجد في مؤسستكم تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات مواردها البشرية	0.785	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-7) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الخاص بالشفافية وتوليد المعلومات والدرجة الكلية لفقراته موجبة وتراوحت بين 0.604 في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (18) وبين 0.851 في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (14) كما أن جميع عبارات مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر فقرات المبدأ تقيس ما أعدت لقياسه وتمتع بالمصداقية اللازمة.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات مبدأ المساءلة

الجدول (3-8): الصدق الداخلي لعبارات مبدأ المساءلة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
20	تسهم المساءلة في تقويم مواطن الضعف في مؤسستكم	0.624	0.000	دالة
21	تعمل مؤسستكم على اعتماد مبدأ المساءلة في سياستها تجاه الموارد البشرية	0.814	0.000	دالة
22	تعزز المساءلة دور الإدارة في عملية اختيار المورد البشري الكفاء	0.824	0.000	دالة
23	تساهم المساءلة في تحقيق مستويات عالية من الأداء في مؤسستكم	0.833	0.000	دالة
24	تتبع مؤسستكم آلية واضحة لتقييم أداء مواردها البشرية	0.756	0.000	دالة

الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

دالة	0.000	0.836	تعمل مؤسساتكم وفق آليات مساءلة إدارية معلنة لجميع مواردها البشرية	25
دالة	0.000	0.784	تساهم آليات المساءلة الإدارية في مؤسساتكم في تعزيز روح المسؤولية لدى الموارد البشرية	26
دالة	0.000	0.658	بكفاءة تملك أجهزة الرقابة في مؤسساتكم صلاحيات تمكنها من ممارسة مهامها	27

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-8) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الخاص بالمساءلة والدرجة الكلية لفقراته موجبة وتراوح بين 0.836 في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (25) وبين 0.624 في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (20) كما أن جميع عبارات مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هذه العبارات صادقة لما وضعت لقياسه

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات مبدأ الكفاءة

الجدول (3-9): الصدق الداخلي لعبارات مبدأ الكفاءة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
28	تعمل مؤسساتكم على اعتماد مبدأ الكفاءة في العمل	0.663	0.000	دالة
29	تتميز خطط مؤسساتكم المتعلقة بمواردها البشرية بالدقة العالية	0.714	0.000	دالة
30	تحقق مؤسساتكم أهدافها من خلال الاعتماد على الموارد البشرية الكفاء	0.806	0.000	دالة
31	تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية ذات كفاءة عالية تمكنها من ابتكار أساليب جديدة في العمل	0.730	0.000	دالة
32	تقدم مؤسساتكم حوافز لمواردها البشرية الكفاء في العمل	0.797	0.000	دالة
33	تفتخر مؤسساتكم بإنجازات مواردها البشرية وتتمنها	0.742	0.000	دالة
34	تهتم مؤسساتكم بتنمية مهارات وكفاءات مواردها البشرية من خلال برامج متخصصة	0.719	0.000	دالة
35	تحرص مؤسساتكم على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة	0.752	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-9) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الخاص بالكفاءة والدرجة الكلية لفقراته موجبة وتراوح بين 0.806 في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (30) وبين 0.663 في حدها الأدنى

الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أمام العبارة رقم (28) كما أن جميع عبارات مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر فقرات المبدأ تقيس ما أعدت لقياسه وتمتع بالمصادقية اللازمة.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات مبدأ النزاهة

الجدول (3-10): الصدق الداخلي لعبارات مبدأ النزاهة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
36	تعتمد مؤسستكم على النزاهة والشفافية كمبدأ رئيسي في العمل	0.739	0.000	دالة
37	سياسة التوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل في مؤسستكم تتسم بالنزاهة	0.833	0.000	دالة
38	تهتم مؤسستكم بالنزاهة كعامل من عوامل النجاح	0.784	0.000	دالة
39	تلتزم مؤسستكم بتطبيق معايير الترقية الوظيفية لمواردها البشرية	0.811	0.000	دالة
40	تمتلك مؤسستكم آليات لضبط الأداء الإداري بها	0.788	0.000	دالة
41	تراعي مؤسستكم العدالة في تطبيق التشريعات الإدارية على جميع العاملين فيها	0.775	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الخاص بالنزاهة والدرجة الكلية لفقراته موجبة وقوية وتراوح بين 0.833 في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (37) وبين 0.739 في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (20) كما أن جميع عبارات مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هذه العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات مبدأ الاستجابة

الجدول (3-11): الصدق الداخلي لعبارات مبدأ الاستجابة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
42	تحرص مؤسستكم على معرفة القضايا الاجتماعية الخاصة بمواردها البشرية	0.664	0.000	دالة
43	تستجيب مؤسستكم للقضايا الاجتماعية التي لها صلة بمواردها البشرية	0.622	0.000	دالة
44	توفر مؤسستكم لمواردها البشرية خدمات اجتماعية	0.599	0.000	دالة
45	تحرص مؤسستكم على دعم برامج تحسين جودة الحياة المهنية لمواردها البشرية	0.783	0.000	دالة

الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

دالة	0.000	0.801	تراعي مؤسستكم مصلحة مواردها البشرية بشكل حقيقي	46
دالة	0.000	0.807	تساعد مؤسستكم مواردها البشرية عندما تواجههم مشاكل ما	47
دالة	0.000	0.772	تتم مؤسستكم بتلبية حاجات مواردها البشرية في العمل	48

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-11) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الخاص بالاستجابة والدرجة الكلية لفقراته موجبة وتراوح بين 0.807 في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (47) وبين 0.599 في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (44) كما أن جميع عبارات مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هذه العبارات صادقة لما وضعت لقياسه

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (أبعاد الالتزام التنظيمي)

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الولاء التنظيمي

الجدول (3-12): الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
49	أشعر بالفخر و الاعتزاز كوني أحد أفراد المؤسسة التي أعمل بها	0.786	0.000	دالة
50	قوة انتمائي لمؤسستي تجعلني أعمل لصالحها	0.800	0.000	دالة
51	اعتبر مشاكل مؤسستي هي مشاكل لي شخصياً	0.684	0.000	دالة
52	أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه مؤسستي رغبة قوية في الانتماء لها	0.793	0.000	دالة
53	تستحق مؤسستي الإخلاص من قبل جميع الموارد البشرية العاملة فيها	0.747	0.000	دالة
54	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء للمؤسسة التي أعمل بها	0.661	0.000	دالة
55	كان قرار ارتبائي بهذه المؤسسة قراراً صائباً	0.717	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-12) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الولاء للمؤسسة والدرجة الكلية لفقراته موجبة وتراوح بين 0.800 في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (50) وبين 0.661 في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (54) كما أن جميع عبارات مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هذه العبارات صادقة لما وضعت

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المسؤولية تجاه جهة العمل

الجدول (3-13): الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء المسؤولية تجاه جهة العمل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
56	ابدل قصارى جهدي للمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستي	0.785	0.000	دالة
57	أحافظ على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بمؤسستي	0.819	0.000	دالة
58	أحافظ على الممتلكات الخاصة بمؤسستي كأنها ممتلكاتي	0.836	0.000	دالة
59	أقوم بأداء الجزء الأكبر من مهامتي الوظيفية دون الحاجة إلي رقابة من قبل رؤسائي	0.819	0.000	دالة
60	من واجبي المحافظة على سمعة مؤسستي لدى المجتمع	0.758	0.000	دالة
61	المحافظة على أوقات العمل والانجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه مؤسستي	0.833	0.000	دالة
62	من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل	0.824	0.000	دالة
63	أنا على دراية تامة بمهامي الوظيفية التي تنص عليها اللوائح في مؤسستي	0.787	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-13) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المسؤولية تجاه جهة العمل والدرجة الكلية لفقراته موجبة وقوية وتراوحت بين 0.836 في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (58) وبين 0.758 في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (54) كما أن جميع عبارات مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر فقرات المبدأ تقيس ما أعدت لقياسه وتمتع بالمصداقية اللازمة.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرغبة في الاستمرار بالعمل

الجدول (3-14): الصدق الداخلي لعبارات بعد الرغبة في الاستمرار بالعمل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
64	أطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة بمؤسستي	0.488	0.000	دالة
65	أطلع في المشاركة في احد اللجان التي تقدم خدمة لصالح مؤسستي	0.559	0.000	دالة
66	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في مؤسستي مقابل استمراري بالعمل فيها	0.828	0.000	دالة
67	وجودي علي رأس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفي جيد بالنسبة لي	0.761	0.000	دالة

الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

دالة	0.000	0.822	سأكون سعيداً إذا أكملت باقي حياتي الوظيفية في مؤسستي التي أعمل بها	68
دالة	0.000	0.471	اعمل علي استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في مؤسستي	69
دالة	0.000	0.808	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة بمؤسستي	70

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-14) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرغبة في الاستمرار في العمل والدرجة الكلية لفقراته موجبة وقوية وتراوحت بين 0.822 في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (68) وبين 0.559 في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (65) كما أن جميع عبارات مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وبذلك تعتبر فقرات المبدأ تقيس ما أعدت لقياسه وتتمتع بالمصادقية اللازمة.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإيمان بالمؤسسة

الجدول (3-15): الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيمان بالمؤسسة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
71	أشعر بالاعتزاز حينما أحدث للآخرين عن مؤسستي التي أعمل بها	0.583	0.000	دالة
72	أحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكاناً رائعاً للعمل فيه	0.719	0.000	دالة
73	هناك توافق بين قيمي وقيم مؤسستي التي أعمل بها	0.694	0.000	دالة
74	أشعر بالاستقلالية والحرية في التعبير عن رأيي أمام رؤسائي في العمل	0.729	0.000	دالة
75	أشعر بوجود علاقة متينة ومتميزة مع زملائي في العمل	0.772	0.000	دالة
76	أشعر بالواجب اتجاه نجاح مؤسستي واستمراريتها	0.559	0.000	دالة
77	ظروف العمل في مؤسستي مناسبة ومريحة	0.698	0.000	دالة
78	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل التي يمكن الالتحاق بها	0.624	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-15) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الإيمان بالمؤسسة في العمل والدرجة الكلية لفقراته موجبة وقوية وتراوحت بين 0.772 في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (75) وبين 0.583 في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (71) كما أن جميع عبارات مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وبذلك تعتبر فقرات المبدأ تقيس ما أعدت لقياسه وتتمتع بالمصادقية اللازمة.

ثانيا: صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان وقد تم قياس درجة الارتباط عن طريق معامل الارتباط بيرسون (person) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-16): الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

الرقم	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
01	الرؤية والتوجه الاستراتيجي	0.666	0.000	دال
02	المشاركة	0.642	0.000	دال
03	الشفافية وتوليد المعلومات	0.854	0.000	دال
04	المساءلة	0.722	0.000	دال
05	الكفاءة	0.745	0.000	دال
06	النزاهة	0.783	0.000	دال
07	الاستجابة	0.734	0.000	دال
08	الولاء التنظيمي	0.592	0.000	دال
09	المسؤولية تجاه جهة العمل	0.648	0.000	دال
10	الرغبة في الاستمرار في العمل بالمؤسسة	0.444	0.000	دال
11	الإيمان بالمؤسسة	0.614	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (3-16) والذي يبين صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة من خلال معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان، ويتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط لمحاور الدراسة كانت موجبة وقوية عدا تلك المتعلقة ببعد الرغبة في الاستمرار في العمل والتي يعتبر أقل معامل ارتباط والبالغ 0.444 والذي يعتبر متوسط، أما أعلى معامل ارتباط كان لمبدأ الشفافية وتوليد المعلومات بمعامل ارتباط مقدر بـ 0.854، عموماً كانت جميع معاملات المحاور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود اتساق بنائي لمحاور الدراسة. وعليه فإن جميع محاور الاستبيان ترتبط بدرجة مرتفعة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، وتحقق أهداف القياس المرجوة منها

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، والغرض من التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة وقدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة بتوفر نفس الظروف، بمعنى أي أن لا يكون هناك اختلاف كبير في النتائج خلال فترة زمنية محددة وتحت نفس الظروف والشروط. وبالتالي السماح بتعميم نتائج العينة المدروسة على مجتمع الدراسة لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على طريقة ألفا

كرومباخ Alpha Cronbach

- اختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach:

يعتبر اختبار ألفا كرونباخ أحد الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبانة الإحصائية لإعطاء الكفاءة للاستبيان من حيث تعديل هذا الاستبيان أو عدم تعديله بناء على نتائج هذا الاختبار. وسيتم استخدام عامل Alpha Cronbach ومعامل الثبات (الذي يعتبر الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) لاختبار مدى ثبات العبارات لكل جزء من الاستبيان كما هو موضح في الجداول الموالية

الجدول (3-17): قيم معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات لمحور مبادئ حوكمة الموارد البشرية

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل Alpha de Cronbach	معامل الثبات
01	الرؤية والتوجه الاستراتيجي	06	0.872	0.760
02	المشاركة	06	0.880	0.774
03	الشفافية وتوليد المعلومات	07	0.886	0.784
04	المساءلة	08	0.904	0.817
05	الكفاءة	08	0.881	0.776
06	النزاهة	06	0.874	0.763
07	الاستجابة	07	0.847	0.717
	محور مبادئ حوكمة الموارد البشرية	48	0.965	0.931
قاعدة: معامل ألفا كرونباخ المقبولة هي أن يكون أكبر من الحد الأدنى 0.6				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-17) الخاص بمعاملات Alpha Cronbach ومعامل الثبات لمحور مبادئ محور حوكمة الموارد البشرية نجد أن قيم Alpha Cronbach الخاصة بكل مبدأ من المبادئ تتراوح ما بين 0.904 كحد أقصى و 0.847 كحد أدنى، ما يدل على أن قيم Alpha Cronbach الخاصة بمحور حوكمة الموارد البشرية تقع ضمن مجال القبول، في حين نجد أن نسبة الثبات تتراوح بين تراوح ما بين 0.717 و 0.817 ، وهذا يظهر بأن المحور يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

الجدول (3-18): قيم معامل ألفا كرونباخ و معامل الثبات لمحور الالتزام التنظيمي

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل Alpha de Cronbach	معامل الثبات
01	الولاء التنظيمي	07	0.846	0.715
02	المسؤولية تجاه جهة العمل	08	0.923	0.851
03	الرغبة في الاستمرار في المؤسسة	07	0.812	0.659
04	الإيمان بالمؤسسة	08	0.825	0.680
	محور الالتزام التنظيمي	30	0.917	0.840

قاعدة: معامل ألفا كرومباخ المقبولة هي أن يكون أكبر من الحد الأدنى 0.6

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-18) الخاص بمعاملات Alpha Cronbach ومعامل الثبات للمحور الخاص بأبعاد الالتزام التنظيمي تتراوح قيم معامل Alpha Cronbach الخاصة بالمحور ما بين (0.923) كحد أقصى و (0.812) كحد أدنى، ما يدل على أن قيم Alpha Cronbach الخاصة بمحور أبعاد الالتزام التنظيمي تقع ضمن مجال القبول، بينما كانت نسبة الثبات الخاصة بالمحور الأول تتمتع بثبات عالي تتراوح ما بين (0.680) و (0.851)، وهذا يظهر بأن المحور يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

الجدول (3-19): قيم معامل ألفا كرومباخ ومعامل الثبات لكلي للاستبيان

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل Alpha de Cronbach	نسبة الثبات
01	المحور الأول: مبادئ حوكمة الموارد البشرية	48	0.965	0.931
02	المحور الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي	30	0.917	0.840
	الاستبيان ككل	78	0.957	0.915

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من جدول معاملات الثبات أن كل محاور الاستبيان تجاوز معامل ثباتها الحد الأدنى أي أن هذه الأداة تتسم بثبات داخلي جيد يمكن من القياس السليم للمتغيرات، كما تم حساب معامل الثبات من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach كما هو موضح في الجدول حيث أن جميع معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف البحث بالتالي يمكن القول بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1- الأساليب الإحصائية :

من أجل تحليل البيانات المحصل عليها والتي تم تجميعها من الاستبيان وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25. تم الاعتماد في دراستنا الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية ممثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك من اجل وصف أفراد العينة وتحليلها؛
- المتوسط الحسابي: الذي يمثل لمجوع القيم على عددها، يستخدم لمعرفة اتجاهات أفراد العينة نحو كل عبارة وكذا درجة موافقتهم على محاور الدراسة؛
- الانحراف المعياري: يعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد أو أكثر فذلك يعني تركيز الإجابات وتشتتها. فالانحراف المعياري يبين درجة تباعد البيانات وتشتتها حول القيمة المركزية؛

- معامل الثبات Alpha Cronbach: يستخدم هذا المعامل لاختبار مدى ثبات ومصداقية إجابات مفردات عينية الدراسة الميدانية على محتوى الاستبيان، فهو يعبر عن الثبات والاتساق الداخلي لعبارات مقياس الدراسة؛
- معامل الارتباط Pearson: يوضح لعلاقات الارتباطين بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض، ولحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه؛
- اختبار T للعينة المستقلة: لاختبار الفروق أو التباينات لمتغير الجنس؛
- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA: لاختبار الفروق الجوهرية والتباين لإجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة)؛
- اختبار التوزيع الطبيعي (Sample K-S -1): يستخدم هذا الاختبار لتحديد مدى إعتدالية البيانات (تتبع التوزيع الطبيعي) أم لا، وإجراء هذا الاختبار ضروري لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة؛
- الانحدار البسيط linear regression: لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple linear regression: يستخدم لتحليل العلاقة بين متغير تابع وعدد من المتغيرات المستقلة، ويهدف إلى استخدام المتغيرات المستقلة للتنبؤ بقيمة المتغير التابع، مما يعكس مدى مساهمتها في التنبؤ الكلي، كما يستخدم لاختبار الفرضيات ومحاولة صياغة نموذج؛
- معامل تضخم التباين: لدراسة وجود التعددية الخطية من عدمه؛
- اختبار (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ Sig المصاحبة لقيمة T، فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

2- الطريقة المستخدمة في القياس

اعتمد الباحث على ميزان ليكرت (Lekert) المصمم في عام 1932، حيث تتطلب مقاييس ليكرت أن يشير المبحوثين إلى درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على عدد من البيانات المتعلقة بالموقف الذي يتم قياسه ويتم إعطاء إجاباتهم قيمة عددية و/أو علامة لتعكس قوة واتجاه رد فعل المبحوث، وبالتالي يتم إعطاء العبارات التي يوافق عليها المبحوث قيمة إيجابية أو عالية، بينما يتم إعطاء تلك التي لا يتوافق معها درجات سلبية أو منخفضة، كما تم تحديد طول الفئة لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) من خلال ما يلي:

$$- \text{حساب المدى: } 4=(1-5)$$

$$- \text{تقسيمه على عدد الفئات: } 0.8=5/4 \text{ (طول الفئة)}$$

- إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-20): مقياس Lekert الخماسي المستخدم في الدراسة

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الأوزان	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1	من 1.81	من 2.61	من 3.41	من 4.21
درجة الممارسة	إلى 1.80	إلى 2.60	إلى 3.40	إلى 4.20	إلى 5
	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

خلاصة الفصل:

حددت الدراسة في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تتناسب مع أهدافها لدراسة تأثير تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في منظمات الأعمال، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة حيث تم بناء أداة الدراسة والموجهة للعاملين بمجمع LAFARGE HOLCIM، و التأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس المتغيرات المدروسة و التحقق من ثباتها. استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات، تعتبر هذه الخطوات مهمة لتوضيح معالم الدراسة و وضع حجر الأساس لإتمام الدراسة الميدانية في الفصل الموالي، وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، و الوصول إلى نتائج و مناقشتها من أجل تقديم عدد من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها

تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج أداة الدراسة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS النسخة 25 للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل .

المبحث الأول: تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

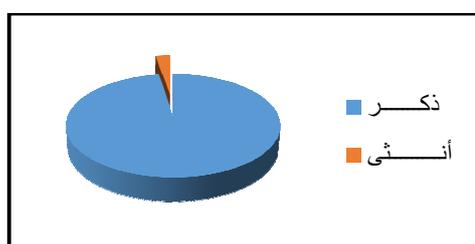
المبحث الأول: تحليل بيانات أفراد واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

اشتملت أداة الدراسة على مجموعة من المتغيرات التي تتضح من خلالها هوية الأشخاص المبحوثين، وسيتم من خلال هذا المطلب إلى التعرف على خصائص البيانات الديموغرافية والشخصية للعينة المدروسة، من خلال عرض المحور الأول من الاستبيان والذي يضم المتغيرات التالية:

1- وصف أفراد العينة وفق متغير الجنس

الشكل (1-4): توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (1-4): توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس

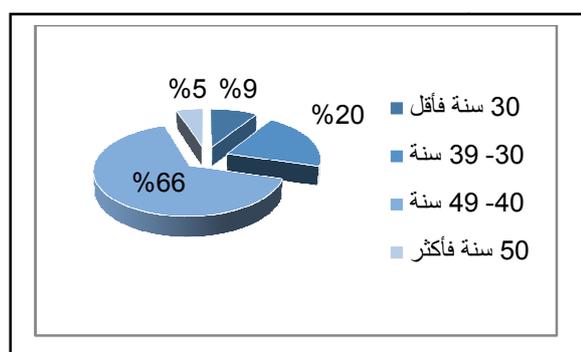
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	119	97.54
	أنثى	03	02.46
المجموع		122	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في العينة المدروسة كانت 97.54% بتكرار بلغ 119 إطار فيما كانت نسبة الإناث 02.46% أي بتكرار 03 إناث فقط. هذه النسب تتفق إلى حد ما مع التوزيع النسبي لأفراد المجتمع الأصلي للدراسة والذي ترتفع فيه نسبة الذكور عن الإناث، ويمكن إرجاع ذلك إلى هذه طبيعة مختلف وحدات المجمع التي تحتاج إلى الذكور أكثر من الإناث كما يوضحه الشكل رقم (1-4)

2- وصف أفراد العينة وفق متغير السن

الشكل (2-4): توزيع المبحوثين وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (2-4): توزيع المبحوثين وفق متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
السن	30 سنة فأقل	11	09.00
	39-30 سنة	25	20.50
	49-40 سنة	80	65.60
	50 سنة فأكثر	06	04.90
المجموع		122	100 %

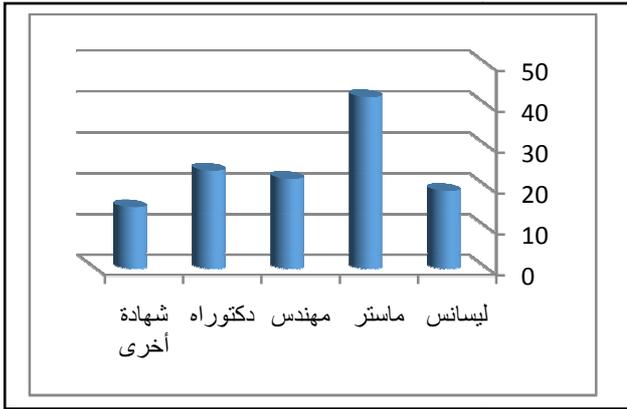
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

وبالنسبة للسنة نلاحظ أن الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة كانت الفئة الأكبر بنسبة 65.60% وتعداد 80 فرداً، ثم تلتها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 20.50% وتعداد 25 فرداً، ثم الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 09.00%، وفي الأخير فئة الأكبر من 50 سنة بنسبة 04.90% وتعداد 06 أفراد. كما يوضحه الشكل رقم (4-2)

3- وصف أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول (4-3): توزيع الباحثين وفق متغير المؤهل العلمي الشكل (4-3): توزيع الباحثين وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب

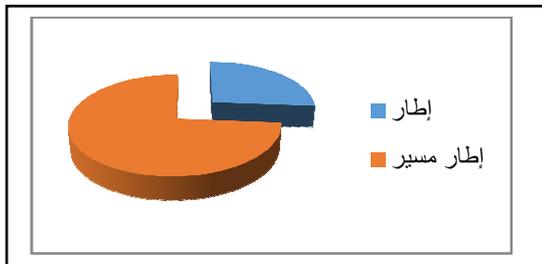
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	ليسانس	19	15.60
	ماستر	42	34.40
	مهندس	22	18.00
	دكتوراه	24	19.70
	شهادة أخرى	15	12.30
المجموع		122	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-3) يمكن أن نلاحظ بأن أكبر نسبة هي للمستوى الجامعي بنسبة بلغت إجمالاً 87.70% من أفراد العينة بتعداد 107 فرد جامعي بين ليسانس وماستر، مهندس ودكتوراه، هذه النسب الموضحة أعلاه تدل على مؤشر إيجابي يبين تركيز المؤسسة على الاستفادة من الأشخاص الحاملين للشهادات الجامعية بمختلف التخصصات فهي تستهدف توظيف الطاقات ذات المستوى الجامعي التي يؤهلهم للقيام بأعمالهم الموكلة إليهم بالصورة المطلوبة، كما أن المؤهل العلمي يعتبر من أهم متطلبات التعيين في المؤسسة

4- وصف أفراد العينة وفق متغير المركز الوظيفي

الجدول (4-4): توزيع الباحثين وفق متغير المركز الوظيفي الشكل (4-4): توزيع الباحثين وفق متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المركز الوظيفي	إطار	32	26.22
	إطار مسير	90	73.77
المجموع		122	100%

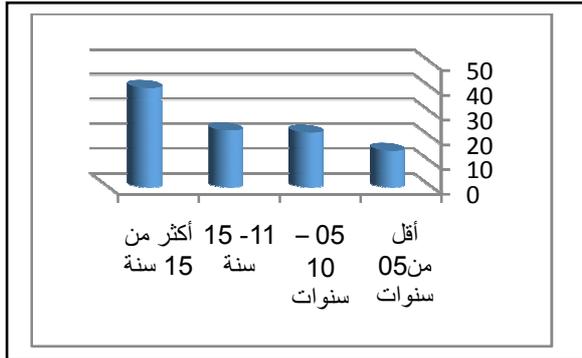
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الإطارات المسيرة مرتفعة حيث بلغت 73.77 % بتعداد 90 فرداً. وهو أمر منطقي كون هذه الفئة في الغالب تمثل دائما الفئة الأكبر في الطاقم الإداري لأي مؤسسة، ثم باقي أفراد العينة أي 32 فرداً هم من الإطارات بنسبة 26.22 % وهي تمثل القادة ورؤساء المصالح والأقسام

5- وصف أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة

الجدول (4-5): توزيع المبحوثين وفق متغير سنوات الخدمة الشكل (4-5): توزيع المبحوثين وفق متغير سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	18	14.80
	05 - 10 سنوات	27	22.10
	11 - 15 سنة	28	23.00
	أكثر من 15 سنة	49	40.20
المجموع		122	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-5) يتبين لدينا أن فئة الإطارات ذو الخبرة أكثر من 15 سنة كانت هي الأكبر بين الإطارات بنسبة 40.20% بتكرار 49 فرداً، ثم فئة ما بين 11 إلى 15 سنة حيث بلغت نسبة تقدر بـ 23.00 %، يلي ذلك فئة (05-10 سنوات) بنسبة 22.10 %، والنسبة المتبقية 14.80 % كانت لفئة أقل من خمس سنوات عمل في المؤسسة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول مبادئ متغير "حوكمة الموارد

البشرية"

لاختبار مدى موافقة العاملين على أسئلة الاستبيان فيما يخص وجود مبادئ حوكمة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين لكل فقرات المبادئ السبعة، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوضح الجداول التالية النتائج

1- تحليل اتجاهات آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المبدأ الأول "الرؤية والتوجه الاستراتيجي"

قمنا بدراسة وجود مبدأ التوجه والرؤية الإستراتيجية في مجمع LAFARGE HOLCIM ضمن المتغير المستقل "حوكمة الموارد البشرية" وتوضح الجداول التالية إجابات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص التوجه والرؤية الإستراتيجية في المؤسسة مع التعليق عليها

الجدول (4-6): مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ "الرؤية والتوجه الاستراتيجي"

الفقرة	غير موافق تماما		محايد		غير موافق		موافق		موافق تماما	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
01	0	0	3.30	4	9.00	11	69.70	85	18.00	22
02			1.60	2	9.00	11	53.30	65	36.10	44
03			2.50	3	13.10	16	56.6	69	27.90	34
04	1.60	2	1.60	2	9.83	12	61.5	75	25.4	31
05			3.30	4	7.40	9	59.80	73	29.50	36
06			3.30	4	6.60	8	57.40	70	32.80	40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

الفقرة 01: لدى إدارة مؤسستكم توجه للعمل بمبادئ حوكمة الوارد البشرية

نلاحظ أن 87.70% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المؤسسة تسعى لتبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية كمفهوم إداري معاصر، وهو ما يؤدي إلى زيادة نسبة النجاح في العمل والفعالية في أداء المؤسسة، ونجد أن 03.30% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، في حين التزم 09.00% منهم الحياد

الفقرة 02: يوجد أساس قانوني وإطار تنظيمي يضبط جوانب حوكمة الموارد البشرية في مؤسستكم

نلاحظ أن 89.40% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المؤسسة لديها أساس قانوني وإطار تنظيمي يضبط جوانب حوكمة الموارد البشرية ويساهم في التطبيق السليم لمبادئها، بينما 01.60% من أفراد العينة وهي نسبة ضعيفة جدا لا يوافقون على ذلك، في حين التزم 09.00% منهم الحياد

الفقرة 03: التوجه الاستراتيجي لمؤسستكم اتجه حوكمة مواردها البشرية يعزز من تحقيق رؤيتها

من نتائج الجدول نجد أن 84.50% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المؤسسة بمقدورها تحقيق رؤيتها وتجسيدها من خلال توجهها الاستراتيجي تجاه حوكمة مواردها البشرية، وأن 02.50% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، في حين التزم 13.00% منهم الحياد تجاه هذه الفقرة

الفقرة 04: تعمل مؤسستكم على استشراف المسار المستقبلي لمواردها البشرية

يرى 86.90% من أفراد العينة أن إدارة المؤسسة تهتم باستشراف المسار المستقبلي لمواردها البشرية سعياً منها لتحقيق مكاسب إضافية وميزة تنافسية من جهة ولكسب ولاء العامل من جهة أخرى، بينما يرى 03.26% من أفراد العينة خلاف ذلك، في حين التزم 09.83% منهم الحياد

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

الفقرة 05: لدى مؤسستكم سياسات إدارية وخطط واضحة خاصة بمواردها البشرية

يعتقد 89.30% من أفراد العينة أن للمؤسسة سياسات إدارية محددة وخطط واضحة تخص مواردها البشرية (الاختيار التوظيفي التدريب) في حين أن 03.30% من أفراد العينة لا يعتقدون ذلك، والترم 07.40% منهم الحياد تجاه هذه الفقرة.

الفقرة 06: تسعى مؤسستكم لتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق توجهها الإستراتيجي اتجاه مواردها البشرية

يرى 90.20% من أفراد العينة وهي أغلبية مطلقة أن المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير الإمكانيات التي تمكنها من تحقيق وتجسيد التوجه الاستراتيجي الذي رسمته تجاه مواردها البشرية، في حين 03.30% من أفراد العينة يرون غير ذلك، بينما التزم 06.50% منهم الحياد

الجدول (4-7): اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "الرؤية والتوجه الاستراتيجي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الأهمية	الترتيب
01	لدى إدارة مؤسستكم توجه للعمل بمبادئ حوكمة الوارد البشرية	4.02	0.636	0.000	مرتفع	6
02	يوجد أساس قانوني وإطار تنظيمي يضبط جوانب حوكمة الموارد البشرية في مؤسستكم	4.07	0.681	0.000	مرتفع	5
03	التوجه الاستراتيجي لمؤسستكم اتجاه حوكمة مواردها البشرية يعزز من تحقيق رؤيتها	4.10	0.709	0.000	مرتفع	4
04	تعمل مؤسستكم على استشراف المسار المستقبلي لمواردها البشرية	4.20	0.752	0.000	مرتفع	1
05	لدى مؤسستكم سياسات إدارية وخطط واضحة خاصة بمواردها البشرية	4.16	0.693	0.000	مرتفع	3
06	تسعى مؤسستكم لتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق توجهها الإستراتيجي اتجاه مواردها البشرية	4.20	0.700	0.000	مرتفع	1
المبدأ ككل						
		4.131	0.544	0.000	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-7) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ الرؤية والتوجه والاستراتيجي، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.13 بانحراف معياري قدره 0.544 أي بنسبة قبول مرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة 04 التي تشير إلى أن المؤسسة تعمل على استشراف المسار المستقبلي لمواردها البشرية، بمقدار 4.20 وانحراف معياري قدره 0.725، كما أن أقل متوسط كان في العبارة 01 والتي تشير إلى أن المؤسسة لديها توجه

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

للعمل بمبادئ حوكمة الموارد البشرية بمقدار 4.02 وبانحراف معياري قدره 0.636 وأيضاً بنسبة قبول مرتفعة. وتشير النتائج أيضاً إلى أن أفراد العينة ينظرون نظرة إيجابية لكل فقرات المبدأ، دل على ذلك أن أغلب المتوسطات الحسابية كانت إيجابية نحو مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي وما يقابلها من مستويات القبول المرتفعة لكل الفقرات.

من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذا المبدأ الذي قدر بـ 4.13 بانحراف معياري قدره 0.544 يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة على إجماع بأن لدى مؤسستهم توجهها استراتيجياً في التعامل مع الموارد البشرية، من خلال ما ترسمه المؤسسة من مخططات وما تعده من برامج لتغطية الاحتياجات المستقبلية من هذا المورد، إضافة إلى تفاعلهم بالموافقة على مدى إدراج مؤسستهم لأهداف إدارة الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

إن تحليل النتائج السابقة يشير إلى أن المجمع محل الدراسة وفي سعيه لتطبيق حوكمة الموارد البشرية يضع تعليمات توضح إجراءات العمل لكل وظيفة، ويعمل على تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين، وبدرجة متوسطة.

2- تحليل اتجاهات آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مبدأ " المشاركة "

قمنا بدراسة وجود مبدأ المشاركة في مجمع LAFARGE HOLCIM ضمن المتغير المستقل "حوكمة الموارد البشرية" وتوضح الجداول التالية إجابات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص مشاركة العاملين في المؤسسة مع التعليق عليها

الجدول (4-8): مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ " المشاركة "

الفقرة	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
07					9.80	12	1.60	2	54.90	67
08	1.60	2	13.10	16	22.10	27	3.30	4	59.80	73
09	1.60	2	18.00	22	22.10	27	3.30	4	51.60	63
10	1.60	2	22.10	27	14.80	18	4.90	6	48.40	59
11			14.80	18	26.60	32	6.60	8	60.70	74
12	4.90	6	26.60	32	26.60	32	6.60	8	32.00	39

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

الفقرة 07: تقوم مؤسستكم بتشكيل فرق عمل مشتركة لتنفيذ مبدأ العمل الجماعي فيها

من الجدول أعلاه يتبين أن 88.50% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المؤسسة تدعم مبدأ العمل الجماعي من خلال تشكيلها لفرق عمل من أجل إنجاز المهام، ونجد أن 1.60% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، في حين التزم 09.80% منهم الحياد

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

◀ الفقرة 08: تسمح مؤسستكم بمناقشة ومراجعة القرارات الإدارية لإجراء التعديلات المناسبة

نلاحظ أن 83.6% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المؤسسة تسمح بمناقشة ومراجعة القرارات الإدارية وكذا إجراء التعديلات المناسبة إن تطلب الأمر، بينما 03.2% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، والتزم 13.1% منهم الحياد

◀ الفقرة 09: تسمح مؤسستكم بمشاركة الأطراف ذات الصلة في عملية اتخاذ القرارات

نلاحظ أن 77% من أفراد العينة يرون أن إدارة المؤسسة تسمح بمشاركة مواردها البشرية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وفق أطر هيكلية معينة، بينما 4.9% من أفراد العينة لا يرون ذلك، والتزم 18% منهم الحياد

◀ الفقرة 10: تناقش مؤسستكم مع مواردها البشرية القرارات المتعلقة بوظائفهم بموضوعية

نلاحظ أن 73% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المؤسسة تناقش معهم مختلف القضايا والقرارات التي تتعلق بوظائفهم بموضوعية، بينما 04.9% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، والتزم 22.1% منهم الحياد

◀ الفقرة 11: تحرص مؤسستكم على مشاركة مواردها البشرية في تصميم خطط تطوير نظام العمل

نلاحظ أن 80.4% من أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تحرص دائما على مشاركة الموارد البشرية في تصميم خطط العمل وتطوير نظام العمل، بينما 04.9% من أفراد العينة لا يعتقدون ذلك، والتزم 14.8% منهم الحياد

◀ الفقرة 12: يتم اتخاذ القرارات في مؤسستكم برأي الأغلبية

نلاحظ أن 62.3% من أفراد العينة يوافقون على أن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يتم برأي الأغلبية، بينما 11.5% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك بل يتم اختيار الرأي الأفضل والصائب، والتزم 26.6% منهم الحياد

الجدول (4-9): اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "المشاركة"

الترتيب	الأهمية	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع	0.000	0.680	4.20	تقوم مؤسستكم بتشكيل فرق عمل مشتركة لتنفيذ مبدأ العمل الجماعي فيها	07
2	مرتفع	0.000	0.766	4.02	تسمح مؤسستكم بمناقشة ومراجعة القرارات الإدارية لإجراء التعديلات المناسبة	08
3	مرتفع	0.000	0.847	3.96	تسمح مؤسستكم بمشاركة الأطراف ذات الصلة في عملية اتخاذ القرارات	09
5	مرتفع	0.000	0.862	3.91	تناقش مؤسستكم مع مواردها البشرية القرارات المتعلقة بوظائفهم بموضوعية	10

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

4	مرتفع	0.000	0.737	3.95	تحرص مؤسساتكم على مشاركة موارده البشرية في تصميم خطط تطوير نظام العمل	11
6	مرتفع	0.000	1.106	3.76	يتم اتخاذ القرارات في مؤسساتكم برأي الأغلبية	12
	مرتفع	0.000	0.667	3.96		المبدأ ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-9) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ المشاركة، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 3.96 بانحراف معياري قدره 0.667 أي بنسبة قبول مرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة رقم 07 التي تشير إلى أن المؤسسة تحرص على تفعيل مبدأ العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل مشتركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20 وبانحراف معياري قدره 0.680، كما أن أقل متوسط كان في العبارة رقم 12 والتي تشير إلى أن المؤسسة تتخذ قراراتها بالاعتماد على رأي الأغلبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.96 وبانحراف معياري قدره 1.106 وبنسبة قبول مرتفعة أيضا. وتشير النتائج أيضا إلى أن أفراد العينة ينظرون نظرة إيجابية لكل فقرات المبدأ، دل على ذلك أن أغلب المتوسطات الحسابية كانت ايجابية نحو مبدأ المشاركة وما يقابلها من مستويات القبول المرتفعة لكل الفقرات.

بالنظر إلى هذه النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أهمية مشاركة العاملين بالنسبة للمؤسسة، من خلال تفعيل وتدعيم سبل العمل الجماعي وتنمية روح الفريق لدى موظفيها، ومن خلال أيضا مشاركتهم في مناقشة وظائفهم وما تعلق بها موضوعية وحرصها أيضا على مشاركتهم في تصميم وخطط تطوير العمل بالمؤسسة.

3- تحليل اتجاهات آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مبدأ " الشفافية وتوليد المعلومات "

قمنا بدراسة وجود الشفافية وتوليد المعلومات في مجمع LAFARGE HOLCIM ضمن المتغير المستقل "حوكمة الموارد البشرية" وتوضح الجداول التالية إجابات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الشفافية وتوليد المعلومات في المؤسسة مع التعليق عليها

الجدول (4-10): مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ " الشفافية وتوليد المعلومات "

الفقرة	غير موافق تماما		محايد		موافق		موافق تماما	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
13	1.60	2	13.90	17	57.40	70	23.8	29
14			3.30	4	50.50	62	43.40	53
15	1.60	2	12.60	15	58.20	71	27.90	34
16			15.60	19	61.5	75	19.70	24
17	1.60	2	14.80	18	52.50	64	22.10	27

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

38.50	47	39.30	48	16.40	20	5.70	7			18
24.60	30	59.80	73	10.70	13	4.90	6			19

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

الفقرة 13: تدعم إدارة مؤسستكم مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات

نلاحظ أن 81.2% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة تحرص أن تتعامل بشفافية فيما يخص تبادل المعلومات، بينما 04.9% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، والتزم 13.9% منهم الحياد

الفقرة 14: توفر مؤسستكم نظاما للإعلام بالقوانين والتشريعات المؤسسة للعمل فيها

نلاحظ أن 93.9% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتوفر على نظام للإعلام بالقوانين وكذا التشريعات المؤسسة للعمل فيها، بحيث يمكن لأي موظف الاطلاع عليها ويكون دوما على علم فيما يخص هذه القوانين، في حين 02.5% من أفراد العينة لا يرون ذلك، والتزم 03.3% منهم الحياد

الفقرة 15: تلتزم مؤسستكم بتقديم المعلومات في الوقت المناسب

نلاحظ أن 86.1% من أفراد العينة يتفقون على أن المؤسسة تقوم بتقديم المعلومات الضرورية واللازمة من أجل إنجاز العمل في الوقت المناسب، في حين 01.6% من أفراد العينة يرون غير ذلك، بينما التزم 12.6% منهم الحياد

الفقرة 16: المعلومات الصادرة والمتوفرة من طرف مؤسستكم تلبى متطلبات عمل الموارد البشرية

يرى 81.2% من أفراد العينة أن المعلومات التي توفرها المؤسسة تلبى متطلبات العمل أي أنها تمكن من إنجاز المهام المسندة والمحددة، في حين 3.3% من أفراد العينة لا يرون ذلك، والتزم 15.6% منهم الحياد

الفقرة 17: تتوافر مؤسستكم على مصلحة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى.

نجد أن 74.6% من أفراد العينة بتوفر مصلحة خاصة لاستقبال اقتراحاتهم وشكاويهم على حد سواء، وتوفر الأطر التنظيمية لذلك، في حين 10.6% من أفراد العينة يرون عكس ذلك أي لا يمكنهم إيصال اقتراحاتهم أو شكاويهم إلى أصحاب القرار، بينما التزم 14.8% منهم الحياد

الفقرة 18: تتعامل مؤسستكم مع الاقتراحات والشكاوى المقدمة لها بمهنية عالية

نلاحظ أن 77.8% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتعامل مع اقتراحاتهم وشكاويهم بجدية وعدم إهمالها، بل تتعامل بمهنية عالية معها. في حين 05.6% من أفراد العينة يرون أن الاقتراحات والشكاوى المقدمة من طرفهم عادة ما يتم إهمالها، والتزم 16.4% منهم الحياد هذه القضية

الفقرة 19: يوجد في مؤسستكم تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات مواردها البشرية

يتضح لنا أن 84.4 % من أفراد العينة يجمعون على أن هناك تحديد واضح للسلطات الممنوحة للموارد البشرية على اختلاف موقعها التنظيمي، بينما 04.9 % من أفراد العينة يرون عكس ذلك، في حين التزم 10.7 % منهم الحياد.

الجدول (4-11): اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "الشفافية وتوليد المعلومات"

الترتيب	الأهمية	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
4	مرتفع	0.000	0.813	3.98	تدعم إدارة مؤسستكم مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات	13
1	مرتفع جدا	0.000	0.667	4.35	توفر مؤسستكم نظاما للإعلام بالقوانين والتشريعات المؤسسة للعمل فيها	14
2	مرتفع	0.000	0.736	4.11	تلتزم مؤسستكم بتقديم المعلومات في الوقت المناسب	15
4	مرتفع	0.000	0.698	3.98	المعلومات الصادرة والمتوفرة من طرف مؤسستكم تلي متطلبات عمل الموارد البشرية	16
6	مرتفع	0.000	0.927	3.84	تتوافر مؤسستكم على مصلحة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى.	17
2	مرتفع	0.000	0.880	4.11	تتعامل مؤسستكم مع الاقتراحات والشكاوى المقدمة لها بمهنية عالية	18
3	مرتفع	0.000	0.743	4.04	يوجد في مؤسستكم تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات مواردها البشرية	19
	مرتفع	0.000	0.605	4.05		المبدأ ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-11) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.05 بانحراف معياري قدره 0.605 أي بنسبة قبول مرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة رقم 14 التي تتضمن أن المؤسسة توفر نظاما للإعلام بالقوانين والتشريعات المؤسسة للعمل فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.35 وبانحراف معياري قدره 0.667 بنسبة قبول مرتفعة جدا نحو هذه الفقرة، كما أن أقل متوسط كان في العبارة رقم 17 والتي تشير إلى أن المؤسسة توفر مصلحة خاصة لاستقبال الاقتراحات وكذا الشكاوى من طرف العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.98 وبانحراف معياري قدره 0.698 لكن أيضا بنسبة قبول مرتفعة. وتشير النتائج أيضا إلى أن أفراد العينة ينظرون نظرة إيجابية لكل فقرات المبدأ، دل على ذلك أن كل المتوسطات الحسابية كانت إيجابية نحو مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات وما يقابلها من مستويات القبول المرتفعة لكل الفقرات. باستثناء العبارة رقم 14 التي كانت بمستوى مرتفع جدا

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

بالنظر إلى هذه النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على المؤسسة تسعى إلى توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وضمن الشفافية مع العاملين فيما يتعلق بالقوانين والتشريعات والتحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات.

4- تحليل اتجاهات آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مبدأ " المساءلة"

قمنا بدراسة وجود مبدأ المساءلة في مجمع LAFARGE HOLCIM ضمن المتغير المستقل "حوكمة الموارد البشرية" وتوضح الجداول التالية إجابات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص المساءلة في المؤسسة مع التعليق عليها

الجدول (4-12): مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ "المساءلة"

الفقرة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق تماما	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
20			62.30	76	19.70	24	17.20	21
21			57.40	70	15.60	19	23.80	29
22	1.60	2	55.70	68	20.50	25	17.20	21
23	1.60	2	50.00	61	18.00	22	29.50	36
24	1.60	2	64.80	79	7.40	9	21.30	26
25	1.60	2	54.10	66	16.40	20	26.20	32
26	1.60	2	59.80	73	11.50	14	22.40	31
27			50.80	62	13.10	16	36.10	44

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

الفقرة 20: تسهم المساءلة في تقويم مواطن الضعف في مؤسستكم

نلاحظ أن 79.5 % من أفراد العينة يرون أن تفعيل آلية المساءلة له تأثير إيجابي لتقويم مواطن ونقاط الضعف في المؤسسة وتسهم في تدارك النقائص إن وجدت، في حين 0.8 % من أفراد العينة بتعداد فرد واحد يرى عكس ذلك، بينما التزم 19.7 % منهم الحياد

الفقرة 21: تعمل مؤسستكم على اعتماد مبدأ المساءلة في سياستها اتجاه الموارد البشرية

تبين أن 81.6 % من أفراد العينة يتفقون على أن المؤسسة تعتمد بوضوح على مبدأ وآلية المساءلة تجاه مواردها البشرية، في حين 03.3 % من أفراد العينة لا يوافقونهم على ذلك، بينما التزم 15.6 % منهم الحياد

الفقرة 22: تعزز المساءلة دور الإدارة في عملية اختيار المورد البشري الكفاء

نلاحظ أن 72.9 % من أفراد العينة يرون أن تفعيل المساءلة من شأنه أن يساعد المؤسسة في اختيار الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة، فالمساءلة تبين مؤهلات الأفراد وتكشف عن مستوى أدائهم للمهام المسندة لهم، في حين 6.5 % من أفراد العينة يرون غير ذلك، بينما التزم 20.5 % منهم الحياد

الفقرة 23: تساهم المساءلة في تحقيق مستويات عالية من الأداء في مؤسساتكم

تبين أن 79.5 % من أفراد العينة يجمعون على أن للمساءلة أثر مهم جدا في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء في المؤسسة، في حين 2.4 % من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 18 % منهم الحياد

الفقرة 24: تتبع مؤسساتكم آلية واضحة لتقييم أداء مواردها البشرية

يرى 86.1 % من أفراد العينة أن هنالك آليات وطرق واضحة من اجل تقييم أداء الموارد البشرية، في حين 6.5 % من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 7.4 % منهم الحياد

الفقرة 25: تعمل مؤسساتكم وفق آليات مساءلة إدارية معلنة لجميع مواردها البشرية

تبين أن 80.2 % من أفراد العينة يجمعون على أن آليات المساءلة المعتمدة في المؤسسة يتم الإعلان عنها وتكون معلومة لدى الجميع، وواضحة بالنسبة لهم. في حين 3.2 % من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 16.4 % منهم الحياد

الفقرة 26: تساهم آليات المساءلة الإدارية في مؤسساتكم في تعزيز روح المسؤولية لدى الموارد البشرية

تبين أن 82.2 % من أفراد العينة يرون أن آليات المساءلة المعتمدة في المؤسسة تساهم في تعزيز روح المسؤولية لموارد المؤسسة البشرية، بينما 3.2 % من أفراد العينة يرون أنه لا يوجد أي أثر للمساءلة في تعزيز روح المسؤولية، بينما التزم 11.5 % منهم الحياد

الفقرة 27: تملك أجهزة الرقابة في مؤسساتكم صلاحيات تمكنها من ممارسة مهامها بكفاءة

غالبية أفراد العينة يرون أن مختلف الأجهزة الرقابية التي تعمل في المؤسسة لها من الصلاحيات التي تخول لها أداء المهام الموكلة لها على أحسن وجه، إذ بغت نسبتهم 86.90 %، في حين المتبقية أي 23.10 % لم تبد رأيها قبولا أو رفضا وبقيت على الحياد تجاه هذه الفقرة.

الجدول (4-13): اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "المساءلة"

الترتيب	الأهمية	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
7	مرتفع	0.000	0.635	3.96	تسهم المساءلة في تقويم مواطن الضعف في مؤسستكم	20
4	مرتفع	0.000	0.727	4.02	تعمل مؤسستكم على اعتماد مبدأ المساءلة في سياستها اتجاه الموارد البشرية	21
8	مرتفع	0.000	0.833	3.82	تعزز المساءلة دور الإدارة في عملية اختيار المورد البشري الكفؤ	22
3	مرتفع	0.000	0.812	4.05	تساهم المساءلة في تحقيق مستويات عالية من الأداء في مؤسستكم	23
6	مرتفع	0.000	0.798	3.99	تتبع مؤسستكم آلية واضحة لتقييم أداء مواردها البشرية	24
4	مرتفع	0.000	0.803	4.02	تعمل مؤسستكم وفق آليات مساءلة إدارية معلنة لجميع مواردها البشرية	25
2	مرتفع	0.000	0.764	4.06	تساهم آليات المساءلة الإدارية في مؤسستكم في تعزيز روح المسؤولية لدى الموارد البشرية	26
1	مرتفع جدا	0.000	0.665	4.23	تملك أجهزة الرقابة في مؤسستكم صلاحيات تمكنها من ممارسة مهامها بكفاءة	27
	مرتفع	0.000	0.579	4.01	المبدأ ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-13) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ المساءلة، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.01 بانحراف معياري قدره 0.579 بنسبة قبول مرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة رقم 27 التي تتضمن أن أجهزة الرقابة الإدارية في المؤسسة تمتلك، صلاحيات لأداء مهامها بكفاءة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.23 و بانحراف معياري قدره 0.579 بنسبة قبول مرتفعة جدا نحو هذه الفقرة، كما أن أقل متوسط كان في العبارة رقم 22 والتي تشير إلى أن المساءلة تعزز من دور الإدارة في اختيار المورد البشري الكفاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.82 و بانحراف معياري قدره 0.833 و بنسبة قبول مرتفعة. كما أن النتائج تشير إلى أن أفراد العينة ينظرون نظرة إيجابية لكل فقرات المبدأ، حيث نجد أن كل المتوسطات الحسابية كانت إيجابية نحو مبدأ المساءلة وما يقابلها من مستويات القبول المرتفعة لكل الفقرات. باستثناء العبارة رقم 27 كما أشرنا سابقا التي كانت بمستوى مرتفع جدا.

بالنظر إلى هذه النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المؤسسة تحرص في سياستها اتجاه الموارد البشرية على إخضاع العاملين فيها للمساءلة وفق آليات مساءلة إدارية معلنة لجميع مواردها البشرية ومن خلال

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

الأجهزة الرقابية ومن خلال آليات واضحة لتقييم أداء مواردها البشرية، وهو ما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء في المؤسسة

5- تحليل اتجاهات آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مبدأ " الكفاءة "

قمنا بدراسة وجود مبدأ الكفاءة في مجمع LAFARGE HOLCIM ضمن المتغير المستقل " حوكمة الموارد البشرية " وتوضح الجداول التالية إجابات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الكفاءة في المؤسسة مع التعليق عليها

الجدول (4-14): مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ " الكفاءة "

الفقرة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
28					16.40	20	55.70	68	22.10	27
29					9.80	12	68.00	83	18.00	22
30					9.80	12	53.30	65	31.10	38
31	3.30	4			17.20	21	54.10	66	25.40	31
32	3.30	4			12.30	15	62.30	76	18.90	23
33					6.60	8	63.10	77	27.00	33
34					9.00	11	59.00	72	31.10	38
35					6.60	8	50.80	62	39.30	48

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

الفقرة 28: تعمل مؤسستكم على اعتماد مبدأ الكفاءة في العمل.

تبين أن 77.8 % من أفراد العينة يجمعون على أن المؤسسة تعتمد على مبدأ الكفاءة في العمل، في حين 5.7 % من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 16.4 % منهم الحياد

الفقرة 29: تتميز خطط مؤسستكم المتعلقة بمواردها البشرية بالدقة العالية

نلاحظ أن 86 % من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تضع خططا تتعلق بمواردها البشرية تتسم بالدقة، في حين 4.1 % من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 9.8 % منهم الحياد

الفقرة 30: تحقق مؤسستكم أهدافها من خلال الاعتماد على الموارد البشرية الكفاء

نجد أن 84.4% من أفراد العينة يجمعون على أن اعتماد المؤسسة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أهدافها المسطرة، في حين 5.7% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 9.8% منهم الحياد

◀ **الفقرة 31:** تمتلك مؤسستكم موارد بشرية ذات كفاءة عالية تمكنها من ابتكار أساليب جديدة في العمل

من خلال النتائج يتضح أن 79.5% من أفراد العينة يرون على أن المؤسسة تمتلك طاقما من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية التي تؤهلها لتطوير طرق أداء العمل وابتكار أساليب جديدة أيضا لإنجاز المهام، بينما نجد 6.6% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، والتزم 17.2% منهم الحياد

◀ **الفقرة 32:** تقدم مؤسستكم حوافز لمواردها البشرية الكفاء في العمل

تبين أن 81.2% من أفراد العينة يجمعون على المؤسسة تقدم حوافز للكفاءات الموجودة في المؤسسة من أجل التحفيز والتشجيع على العطاء أكثر، في حين 6.6% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 12.3% منهم الحياد

◀ **الفقرة 33:** تفتخر مؤسستكم بإنجازات مواردها البشرية وتتمنها

تبين أن 86% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة دائما ما تفتخر بإنجازات أفرادها وتتمنها وتنوه بها، من أجل تشجيع وتحفيز مواردها البشرية وخلق روح المنافسة أيضا فيما بينهم، كما أن 3.3% من أفراد العينة لا يوافقونهم على ذلك، في حين التزم 6.6% منهم الحياد

◀ **الفقرة 34:** تهتم مؤسستكم بتنمية مهارات وكفاءات مواردها البشرية من خلال برامج متخصصة

نلاحظ أن 90.1% من أفراد العينة يتفقون على أن المؤسسة تسطر برامج متخصصة من أجل تنمية مهارات وكفاءات الموارد البشرية، وتطوير أدائها. في حين 0.8% من أفراد العينة أي فرد واحد لا يوافقهم على ذلك، بينما التزم 9% منهم الحياد

◀ **الفقرة 35:** تحرص مؤسستكم على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة

تبين أن 90.1% من أفراد العينة يجمعون على أن المؤسسة تسعى لاستخدام مواردها البشرية أحسن وأفضل استخدام، قصد الاستفادة القصوى منها، بينما 3.3% من أفراد العينة لا يرون ذلك، في حين التزم 6.6% منهم الحياد

الجدول (4-15): اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "الكفاءة"

الترتيب	الأهمية	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
7	مرتفع	0.000	0.785	3.94	تعمل مؤسستكم على اعتماد مبدأ الكفاءة في العمل.	28
6	مرتفع	0.000	0.668	4.00	تتميز خطط مؤسستكم المتعلقة بمواردها البشرية بالدقة العالية	29
4	مرتفع	0.000	0.797	4.10	تحقق مؤسستكم أهدافها من خلال الاعتماد على الموارد البشرية الكفاء	30
5	مرتفع	0.000	0.749	4.02	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية ذات كفاءة عالية تمكنها من ابتكار أساليب جديدة في العمل	31
8	مرتفع	0.000	0.857	3.90	تقدم مؤسستكم حوافز لمواردها البشرية الكفاء في العمل	32
3	مرتفع	0.000	0.672	4.14	تفتخر مؤسستكم بإنجازات مواردها البشرية وتتمنها	33
2	مرتفع	0.000	0.629	4.20	تهتم مؤسستكم بتنمية مهارات وكفاءات مواردها البشرية من خلال برامج متخصصة	34
1	مرتفع جدا	0.000	0.725	4.26	تحرص مؤسستكم على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة	35
	مرتفع	0.000	0.545	4.07	المبدأ ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-15) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ الكفاءة، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.07 بانحراف معياري قدره 0.545 بنسبة قبول مرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة رقم 35 التي تشير إلى أن المؤسسة تحرص على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.26 وبانحراف معياري قدره 0.725 بنسبة قبول مرتفعة جدا نحو هذه الفقرة، كما أن أقل متوسط كان في العبارة رقم 32 والتي تشير إلى أن المؤسسة تلتزم بتقديم حوافز لمواردها البشرية التي تظهر كفاءة عالية في أداء العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.90 وبانحراف معياري قدره 0.857 بنسبة قبول مرتفعة. وفي الجمل أفراد العينة ينظرون نظرة إيجابية لكل فقرات المبدأ، حيث نجد أن كل المتوسطات الحسابية كانت ايجابية نحو مبدأ الكفاءة وما يقابلها من مستويات القبول المرتفعة لكل الفقرات. باستثناء العبارة رقم 35 كما أشرنا سابقا التي كانت بمستوى مرتفع جدا

بالنظر إلى هذه النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المؤسسة تعتمد على الكفاءة لتنفيذ الأداء المطلوب وتحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تحرص مؤسستكم على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وتعمل على تنمية مهارات وكفاءات مواردها البشرية من خلال برامج متخصصة

6- تحليل اتجاهات آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مبدأ " النزاهة"

قمنا بدراسة وجود مبدأ النزاهة في مجمع LAFARGE HOLCIM ضمن المتغير المستقل "حوكمة الموارد البشرية" وتوضح الجداول التالية إجابات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص النزاهة في المؤسسة مع التعليق عليها

الجدول (4-16): مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ "النزاهة"

الفقرة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
36					4.10	5	47.50	58	59	48.40
37					13.10	16	50.80	62	39	32.00
38					10.70	13	46.70	57	50	41.10
39			3.30	4	8.20	10	54.90	67	38	31.10
40					10.70	13	58.2	71	36	29.50
41			1.60	2	13.90	17	45.10	55	47	38.50

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

الفقرة 36: تعتمد مؤسستكم على النزاهة والشفافية كمبدأ رئيسي في العمل

من خلال الجدول أعلاه نجد 96.2 % من أفراد العينة وهي نسبة كبيرة جدا يجمعون على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير وواضح على النزاهة في ممارسة مسؤولياتها تجاه مواردها البشرية، بينما تبقى 05 أفراد فقط يمثلون ما نسبته 4.1 % من إجمالي أفراد العينة محايدين تجاه هذه الفقرة، في حين لم نجد أي فرد لم يوافق على هذه الفقرة

الفقرة 37: سياسة التوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل في مؤسستكم تتسم بالنزاهة.

تبين أيضا أن 82.8 % من أفراد العينة يرون بأن عملية التوظيف واختيار الموارد البشرية في المؤسسة تتسم بالنزاهة والشفافية، في حين 4.1 % من أفراد العينة يرون عكس ذلك ذلك، بينما التزم 13.1 % منهم الحياد

الفقرة 38: تهتم مؤسستكم بالنزاهة كعامل من عوامل النجاح

اتضح أن 87.8 % من أفراد العينة يتفقون على أن النزاهة تمثل عامل من عوامل نجاح المؤسسة في شتى الميادين المختلفة، بينما 1.6 % من أفراد العينة فقط لا يوافقون على ذلك، كما التزم 10.7 % منهم الحياد

الفقرة 39: تلتزم مؤسستكم بتطبيق معايير الترقية الوظيفية لمواردها البشرية.

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

تبين أن 86% من أفراد العينة يجمعون على أن عملية ترقية الموظفين إلى رتب أعلى تتميز بالنزاهة، فمعايير الترقية واضحة وعادلة على الجميع، ونجد 5.8% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 8.2% منهم الحياد

◀ الفقرة 40: تمتلك مؤسستكم آليات لضبط الأداء الإداري بها

تبين أن 87.7% من أفراد العينة يجمعون على أن المؤسسة توفر آليات من أجل ضبط أداء إدارة المؤسسة، في حين 1.6% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 10.7% منهم الحياد

◀ الفقرة 41: تراعي مؤسستكم العدالة في تطبيق التشريعات الإدارية على جميع العاملين فيها

نلاحظ أن 83.6% من أفراد العينة يتفقون على أن هناك عدالة ونزاهة في تطبيق التشريعات والقوانين على العاملين على حد سواء، بينما 2.4% من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، والتزم 13.9% منهم الحياد
الجدول (4-17): اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "النزاهة"

الترتيب	الأهمية	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	مرتفع جدا	0.000	0.576	4.44	تعتمد مؤسستكم على النزاهة والشفافية كمبدأ رئيسي في العمل	36
5	مرتفع	0.000	0.780	4.11	سياسة التوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل في مؤسستكم تتسم بالنزاهة.	37
2	مرتفع	0.000	0.716	4.27	تهتم مؤسستكم بالنزاهة كعامل من عوامل النجاح	38
6	مرتفع	0.000	0.887	4.08	تلتزم مؤسستكم بتطبيق معايير الترقية الوظيفية لمواردها البشرية.	39
4	مرتفع	0.000	0.668	4.16	تمتلك مؤسستكم آليات لضبط الأداء الإداري بها	40
3	مرتفع	0.000	0.823	4.18	تراعي مؤسستكم العدالة في تطبيق التشريعات الإدارية على جميع العاملين فيها	41
	مرتفع	0.000	0.586	4.20	المبدأ ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-17) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ النزاهة، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.20 بانحراف معياري قدره 0.586 بنسبة قبول مرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة رقم 36 التي تشير إلى أن المؤسسة تعتمد على النزاهة كمبدأ أساسي في العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.44 وبانحراف معياري قدره 0.567 بنسبة قبول مرتفعة جدا نحو هذه الفقرة، كما أن أقل متوسط كان في العبارة رقم 39 والتي تتضمن أن المؤسسة بتطبيق معايير الترقية الوظيفية لمواردها البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.08 وبانحراف معياري قدره 0.887 بنسبة قبول مرتفعة. كما تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يوافقون على كل فقرات

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

المبدأ، حيث نجد أن كل المتوسطات الحسابية كانت ايجابية نحو مبدأ النزاهة وما يقابلها من مستويات القبول المرتفعة لكل الفقرات. باستثناء العبارة رقم 36 كما أشرنا سابقا التي كانت بمستوى مرتفع جدا

بالنظر إلى هذه النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المؤسسة تلتزم بالنزاهة في معاملتها لمواردها البشرية حتى في عملية الاختيار والتوظيف، وتسعى لدعم جميع أشكال النزاهة مثل معايير الترقية و آليات ضبط الداء والتطبيق العادل للتشريعات الإدارية.

7- تحليل اتجاهات آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مبدأ " الاستجابة"

قمنا بدراسة وجود مبدأ الاستجابة في مجمع LAFARGE HOLCIM ضمن المتغير المستقل "حوكمة الموارد البشرية" وتوضح الجداول التالية إجابات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الاستجابة في المؤسسة مع التعليق عليها

الجدول (4-18): مدى موافقة أفراد العينة على فقرات مبدأ "الاستجابة"

الفقرة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
42	1.60	2	27.00	33	58.20	71	11.50	14	1.60	2
43			21.30	26	68.00	83	9.00	11		
44			13.10	16	53.30	65	33.60	41		
45			13.90	17	54.90	67	31.10	38		
46			15.60	19	55.70	68	25.40	31		
47			12.30	15	64.80	79	19.70	24		
48			14.80	18	55.70	68	27.00	33		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

◀ الفقرة 42: تحرص مؤسستكم على معرفة القضايا الاجتماعية الخاصة بمواردها البشرية

نلاحظ أن 69.7 % من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تحرص على معرفة القضايا الاجتماعية لمواردها البشرية، في حين 3.2 % من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 27 % منهم الحياد

◀ الفقرة 43: تستجيب مؤسستكم للقضايا الاجتماعية التي لها صلة بمواردها البشرية

تبين أن 77 % من أفراد العينة يجمعون على أن هناك استجابة من طرف المؤسسة للقضايا الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة، و 1.6 % من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، في حين التزم 21.3 % منهم الحياد

الفقرة 44: توفر مؤسستكم لمواردها البشرية خدمات اجتماعية

اتضح أن 86.9 % من أفراد العينة يتفقون على أن المؤسسة تقوم بتوفير خدمات اجتماعية لمواردها البشرية، وتعطي أهمية لهذا الجانب، بينما التزم 13.10 % المتبقية منهم الحياد، كما نشير إلى أنه لا يوجد من المستجوبين من لم يوافق على هذه الفقرة

الفقرة 45: تحرص مؤسستكم على دعم برامج تحسين جودة الحياة المهنية لمواردها البشرية

تبين أن 86 % من أفراد العينة يجمعون على أن هناك حرص من طرف المؤسسة على تحسين جودة الحياة المهنية لمواردها البشرية، من خلال تحسين مناخ وظروف العمل، ولا يوجد أي فرد قال بعكس ذلك، بينما التزم 13.9 % منهم الحياد

الفقرة 46: تراعي مؤسستكم مصلحة مواردها البشرية بشكل حقيقي

نجد أن 81.1 % من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تراعي مصلحة موظفيها بشكل حقيقي، في حين 3.3 % من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 15.6 % منهم الحياد

الفقرة 47: تساعد مؤسستكم مواردها البشرية عندما تواجههم مشاكل ما

تبين أن 84.5 % من أفراد العينة يتفقون على أنهم يتلقون المساعدة والدعم من طرف مؤسستهم في حالة إذا واجهتهم بعض المشاكل، فتتدخل المؤسسة لم يد العون لهم لتجاوزها، ، ونجد 3.3 % من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 12.3 % منهم الحياد

الفقرة 48: تهتم مؤسستكم بتلبية حاجات مواردها البشرية في العمل

لاحظنا أن 82.7 % من أفراد العينة يجمعون على أن المؤسسة تقوم بتلبية احتياجات مواردها البشرية في العمل، في حين 2.5 % من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك، بينما التزم 14.8 % منهم الحياد

الجدول (4-19): اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات مبدأ "الاستجابة"

الترتيب	الأهمية	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
7	مرتفع	0.000	0.739	3.76	تحرص مؤسستكم على معرفة القضايا الاجتماعية الخاصة بمواردها البشرية	42
6	مرتفع	0.000	0.589	3.84	تستجيب مؤسستكم للقضايا الاجتماعية التي لها صلة بمواردها البشرية	43
1	مرتفع	0.000	0.655	4.20	توفر مؤسستكم لمواردها البشرية خدمات اجتماعية	44
2	مرتفع	0.000	0.652	4.17	تحرص مؤسستكم على دعم برامج تحسين جودة الحياة المهنية	45

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

					لمواردها البشرية	
4	مرتفع	0.000	0.738	4.03	تراعي مؤسستكم مصلحة مواردكم البشرية بشكل حقيقي	46
5	مرتفع	0.000	0.674	4.01	تساعد مؤسستكم مواردكم البشرية عندما تواجههم مشاكل ما	47
3	مرتفع	0.000	0.718	4.07	تتم مؤسستكم بتلبية حاجات مواردكم البشرية في العمل	48
	مرتفع	0.000	0.592	4.01		المبدأ ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-19) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ الاستجابة، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.01 بانحراف معياري قدره 0.592 بنسبة قبول مرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة رقم 44 التي تشير إلى أن المؤسسة توفر لمواردها خدمات اجتماعية مختلفة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20 وبانحراف معياري قدره 0.655 بنسبة قبول مرتفعة، كما أن أقل متوسط كان في العبارة رقم 42 والتي تشير إلى أن المؤسسة بتطبيق تحرص على معرفة القضايا الاجتماعية الخاصة بمواردها البشرية إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.76 وبانحراف معياري قدره 0.739 وبنسبة قبول مرتفعة. كما تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يوافقون على كل فقرات المبدأ، حيث نجد أن كل المتوسطات الحسابية كانت ايجابية نحو مبدأ الاستجابة وهو ما يعني أن مستويات القبول المرتفعة لكل الفقرات دون استثناء

بالنظر إلى هذه النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة على إجماع بأن المؤسسة تسعى للاهتمام والاستجابة لاحتياجات الموارد البشرية في شقها الاجتماعي، من خلال حرصها على دعم برامج تحسين جودة الحياة المهنية لمواردها البشرية وعلى معرفة القضايا الاجتماعية الخاصة بها

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد متغير "الالتزام التنظيمي"

لاختبار مدى موافقة العاملين على أسئلة الاستبيان فيما يخص مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين لكل فقرات الأبعاد الأربعة، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوضيح الجداول التالية النتائج

1- تحليل اتجاهات آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الأول "الولاء التنظيمي"

قمنا بدراسة وجود بعد الولاء التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM ضمن المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" وتوضيح الجداول التالية إجابات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الولاء التنظيمي في المؤسسة مع التعليق عليها

الجدول (4-20): مدى موافقة أفراد العينة على فقرات بعد " الولاء التنظيمي "

الفقرة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
49					1.6	2	44.30	54	54.10	66
50					3.30	4	47.50	58	49.20	60
51					3.30	4	47.50	58	37.70	46
52					9.00	11	57.40	70	33.60	41
53					10.70	13	46.70	57	42.60	52
54					6.60	8	56.60	69	36.90	45
55					1.60	2	43.40	53	54.90	67

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

الفقرة 49: أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد المؤسسة التي أعمل بها.

تبين أن 98.4% من أفراد العينة بمعنى غالبية أفراد العينة يتفقون على أنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز بكونهم ضمن الطاقم البشري للمؤسسة، ونجد فردين فقط بنسبة 1.6% على حياد تجاه هذه الفقرة

الفقرة 50: قوة انتمائي لمؤسستي تجعلني أعمل لصالحها

نجد أن عدد كبير جدا من الأفراد المستجوبين بنسبة 96.7% من أفراد العينة على إجماع على أن شعورهم القوي بالانتماء لهذه المؤسسة يجعلهم يعملون لصالحها، ونجد نسبة 3.3% على حياد تجاه هذه الفقرة، في حين لا نجد من يقول العكس إطلاقا ضمن أفراد العينة

الفقرة 51: اعتبر مشاكل مؤسستي هي مشاكل شخصية

تبين أن 85.2% من أفراد العينة بمعنى غالبية أفراد العينة يتفقون على أنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز بكونهم ضمن الطاقم البشري للمؤسسة، بينما 6.6% من أفراد العينة ، ونجد فردين فقط بنسبة 1.6% على حياد تجاه هذه الفقرة

الفقرة 52: أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه مؤسستي رغبة قوية في الانتماء لها

تبين أن 91% من أفراد العينة أي أن غالبية أفراد العينة يتوقعون بأن أفراد البيئة المحيطة بالمؤسسة لديهم رغبة قوية في أن يكونوا جزءا من المؤسسة، بينما النسبة المتبقية أي 9% بقيت محايدة تجاه هذه العبارة

الفقرة 53: تستحق مؤسستي الإخلاص من قبل جميع الموارد البشرية العاملة فيها

تبين أن 89.3% من أفراد العينة أي أن غالبية أفراد العينة يرون أنه يتوجب على العاملين في المؤسسة أن يكونوا مخلصين للمؤسسة، بينما النسبة المتبقية أي 10.7% بقو محايدين تجاه هذه العبارة

الفقرة 54: يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

يتضح من خلال الجدول أن 93.5% من أفراد العينة أي أن غالبية أفراد العينة يعتبرون أن بإمكانهم تحقيق مكاسب عديدة إذا كانوا ضمن الكادر البشري للمؤسسة، بينما النسبة المتبقية أي 6.5% بقو محايدين تجاه هذه العبارة

الفقرة 55: كان قرار ارتباطي بهذه المؤسسة قرارا صائبا

يرى غالبية أفراد العينة 98.3% أن قرار انتمائهم للمؤسسة وارتباطهم بها كان صحيحا وصائبا، بينما بقى فردان فقط من أفراد العينة ينظرون بحياد لهذه الفقرة.

الجدول (4-21): اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات بعد "الولاء التنظيمي"

الترتيب	الأهمية	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفع جدا	0.000	0.533	4.52	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد المؤسسة التي أعمل بها.	49
3	مرتفع جدا	0.000	0.563	4.46	قوة انتمائي للمؤسسة تجعلني أعمل لصالحها	50
7	مرتفع	0.000	0.936	4.13	اعتبر مشاكل مؤسستي هي مشاكل شخصية	51
6	مرتفع جدا	0.000	0.607	4.25	أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه مؤسستي رغبة قوية في الانتماء لها	52
4	مرتفع جدا	0.000	0.659	4.32	تستحق مؤسستي الإخلاص من قبل جميع الموارد البشرية العاملة فيها	53
5	مرتفع جدا	0.000	0.588	4.30	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.	54
1	مرتفع جدا	0.000	0.533	4.53	كان قرار ارتباطي بهذه المؤسسة قرارا صائبا	55
	مرتفع جدا	0.000	0.464	4.36		المبدأ ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-21) الذي يعرض نتائج تحليل بعد الولاء للمؤسسة ، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.36 بانحراف معياري قدره 0.464 بمستوى قبول مرتفع جدا، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة رقم 55 التي تشير إلى صواب قرار الارتباط بهذه المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.53 وبانحراف معياري قدره 0.533 بنسبة قبول مرتفعة، كما أن أقل متوسط كان في العبارة رقم 51 والتي تتضمن بأن العامل يعتبر مشاكل المؤسسة بمثابة مشاكله شخصيا إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.13 وبانحراف معياري قدره 0.936 وبنسبة قبول مرتفعة. كما تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يوافقون على كل فقرات البعد، حيث نجد أن كل

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

المتوسطات الحسابية كانت ايجابية نحو مبدأ الولاء وهو ما يعني أن مستويات القبول مرتفعة جدا لكل الفقرات دون استثناء.

المتوسط الحسابي لعبارات اتجاه الفرد نحوى وظيفته وميوله ورغبته للاستقرار فيها كان (3.53) وهو متوسط عالي يدل على النظرة الايجابية لأفراد العينة لهذه العبارات، ولديهم رضا على العمل ويرجع ذلك أولا إلى أنهم يرون أن العمل يقدم لهم فرص للتطور والرقى وهي العبارة ذات أعلى متوسط حسابي، (3.78) كما نلاحظ وجود درجة من الرضا والارتياح في العمل لدى العمال تعتبر عالية، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة، (3.45) لكن أخيرا بالنسبة للمزايا التي تتوفر في العمل فيوجد درجة متوسطة من الموافقة عليها، إي على الرغم من أن لديهم رضا وارتياح في وظائفهم إلا أن البعض منهم قد يرون أن المؤسسة لا توفر جميع المزايا التي قد تتوفر في عمل آخر في غير المؤسسة لذا كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة، (3.36) إذا عموما بالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاتجاه نلاحظ وجود رضا وقبول وارتياح من طرف العمال للاستمرار في العمل لدى المؤسسة

2- تحليل اتجاهات آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثاني " المسؤولية تجاه مؤسسة العمل "

قمنا بدراسة وجود بعد المسؤولية تجاه مؤسسة العمل للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM ضمن المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" وتوضح الجداول التالية إجابات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص المسؤولية تجاه مؤسسة العمل في المؤسسة مع التعليق عليها

الجدول (4-22): مدى موافقة أفراد العينة على فقرات بعد " المسؤولية اتجاه مؤسسة العمل "

الفقرة	غير موافق تماما		محايد		موافق		موافق تماما	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
56			3.30	4	40.20	49	56.60	69
57					42.60	52	57.40	70
58					34.40	42	65.60	80
59			3.30	4	37.70	46	59.00	72
60					38.50	47	61.50	75
61			4.10	5	33.60	41	62.30	76
62			1.60	2	40.20	49	58.20	71
63			4.90	6	36.10	44	59.00	72

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

◀ الفقرة 56: أبدل قصارى جهدي للمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستي

اتضح أن 96.8 % من أفراد العينة أنهم يبذلون قصارى جهدهم ويسعون بكل طاقاتهم للمساهمة الايجابية في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، بينما التزم الباقي منهم الحياد تجاه هذه الفقرة، كما نشير إلى أنه لا يوجد من المستجوبين من لم يوافق على هذه الفقرة

◀ الفقرة 57: أحافظ على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بمؤسستي

بالنسبة لهذه العبارة فقد التزم كافة أفراد العينة بحرصهم على احترام وتطبيق اللوائح التنظيمية والقوانين المؤسسة للعمل داخل المؤسسة.

◀ الفقرة 58: أحافظ على الممتلكات الخاصة بمؤسستي كأنها ممتلكاتي

أكد أفراد العينة بنسبة 100% على موافقتهم على هذه العبارة، التي تتضمن أنهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة الخاصة مثل حرصهم وسهرهم على الحفاظ على ممتلكاتهم الخاصة

◀ الفقرة 59: أقوم بأداء الجزء الأكبر من مهامي الوظيفية دون الحاجة إلي رقابة من قبل رؤسائي

تبين أن 96.7 % من أفراد العينة يقومون بأداء مهامهم وواجباتهم من تلقاء أنفسهم دون أن يضطر رؤسائهم إلى ممارسة عملية الرقابة عليهم من أجل القيام بالوظائف والمهام المسندة لهم، بينما التزم 3.30 % المتبقية منهم الحياد، كما نشير إلى أنه لا يوجد من المستجوبين من لم يوافق على هذه الفقرة

◀ الفقرة 60: من واجبي المحافظة على سمعة مؤسستي لدى المجتمع

أكد جميع أفراد العينة على أن المحافظة على سمعة المؤسسة وصورتها لدى المجتمع هي من صميم واجباتهم تجاه مؤسستهم

◀ الفقرة 61: المحافظة على أوقات العمل والانجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه مؤسستي

تبين أن 95.9 % من أفراد العينة وهي النسبة الغالبة يعتبرون أن إدارة الوقت والمحافظة عليه عند أداء العمل هو من الواجبات تجاه مؤسستهم، بينما التزم 4 % المتبقية منهم الحياد، مع العلم أنه لا يوجد من المستجوبين من لم يوافق على هذه الفقرة

◀ الفقرة 62: من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل

تبين أن 98.4 % من أفراد العينة يقومون بأداء مهامهم وواجباتهم من تلقاء أنفسهم دون أن يضطر رؤسائهم إلى ممارسة عملية الرقابة عليهم من أجل القيام بالوظائف والمهام المسندة لهم، بينما التزم اثنان منهم الحياد، كما نشير إلى أنه لا يوجد من المستجوبين من لم يوافق على هذه الفقرة

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

الفقرة 63: أنا على دراية تامة بمهامي الوظيفية التي تنص عليها اللوائح في مؤسستي

تبين أن 95.1 % من أفراد العينة لديهم إدراك تام بما تتضمنه وظائفهم من مهام وواجبات، وعلى علم باللوائح والنصوص القانونية التي تضبطها، في حين التزم 4.9 % المتبقية منهم الحياد، كما نشير إلى أنه لا يوجد من المستجوبين من لم يوافق على هذه الفقرة

الجدول (4-23): اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات بعد " المسؤولية اتجاه مؤسسة العمل "

الترتيب	الأهمية	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع جدا	0.000	0.563	4.66	ابذل قصارى جهدي للمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستي	56
4	مرتفع جدا	0.000	0.497	4.57	أحافظ على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بمؤسستي	57
8	مرتفع جدا	0.000	0.477	4.53	أحافظ على الممتلكات الخاصة بمؤسستي كأنها ممتلكاتي	58
6	مرتفع جدا	0.000	0.561	4.56	أقوم بأداء الجزء الأكبر من مهامي الوظيفية دون الحاجة إلي رقابة من قبل رؤسائي	59
2	مرتفع جدا	0.000	0.489	4.61	من واجبي المحافظة على سمعة مؤسستي لدى المجتمع	60
3	مرتفع جدا	0.000	0.573	4.58	المحافظة على أوقات العمل والانجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه مؤسستي	61
4	مرتفع جدا	0.000	0.530	4.57	من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل	62
7	مرتفع جدا	0.000	0.591	4.54	أنا على دراية تامة بمهامي الوظيفية التي تنص عليها اللوائح في مؤسستي	63
	مرتفع جدا	0.000	0.432	4.57		المبدأ ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-23) الذي يعرض نتائج تحليل بعد المسؤولية تجاه مؤسسة العمل، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.57 بانحراف معياري قدره 0.432 بمستوى قبول مرتفع جدا، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة رقم 56 التي تشير إلى أن العاملين يسعون للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.66 و بانحراف معياري قدره 0.563 وبمستوى قبول مرتفع جدا، كما أن أقل متوسط كان في العبارة رقم 58 والتي تتضمن بأن الموظف يحافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاته إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.53 و بانحراف معياري قدره 0.477 وبنسبة قبول مرتفعة. كما تشير النتائج إلى أن أفراد العينة

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

يوافقون على كل فقرات البعد، حيث نجد أن كل المتوسطات الحسابية كانت ايجابية نحو بعد المسؤولية تجاه مؤسسة العمل وهو ما يعني أن مستويات القبول مرتفعة جدا لكل الفقرات دون استثناء.

3- تحليل اتجاهات آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثاني " الرغبة في الاستمرار في العمل"

قمنا بدراسة وجود بعد الرغبة في الاستمرار في العمل للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM ضمن المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" وتوضح الجداول التالية إجابات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الرغبة في الاستمرار في العمل بالمؤسسة مع التعليق عليها

الجدول (4-24): مدى موافقة أفراد العينة على فقرات بعد " الرغبة في الاستمرار في العمل"

الفقرة	غير موافق تماما		محايد		غير موافق		موافق		موافق تماما	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
64			6.60	8	1.60	2	48.40	59	43.40	53
65	1.60	2	22.10	27	1.60	2	46.70	57	27.90	34
66	4.10	5	19.70	24	7.40	9	41.00	50	27.90	34
67			10.70	13			48.30	59	41.00	50
68			14.80	18	8.20	10	41.80	51	35.2	43
69			2.50	3			54.10	66	43.40	53
70	1.60	2	13.10	16	10.70	13	46.70	57	27.90	34

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

الفقرة 64: أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة بمؤسستي

تبين أن 91.8% من أفراد العينة يتطلعون لأن يشغلوا مركز وظيفي متميز في المؤسسة، ويسعون للحصول على الترقيات المتاحة لمراكز أعلى، بينما 1.60% ليس لديهم اهتمام بذلك ونسبة 6.60% لم يتفاعلوا سلبا ولا إيجابا مع هذه العبارة

الفقرة 65: أتطلع في المشاركة في احد اللجان التي تقدم خدمة لصالح مؤسستي

يتضح من خلال الجدول أن 74.6% من أفراد العينة أي لديهم الرغبة في المشاركة في اللجان التي تسعى لتقديم خدمات للمؤسسة، بينما النسبة المتبقية أي 3.2% لا يشاركونهم نفس الرغبة، والتزم 22.10% منهم الحياد

الفقرة 66: سأقبل أي وظيفة أكلف بها في مؤسستي مقابل استمراري بالعمل فيها

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

يتضح من خلال الجدول أن 68.9% من أفراد العينة باستطاعتهم العمل في أي وظيفة في المؤسسة - طبعاً في مجالهم- مقابل البقاء والاستمرار في الانتماء للمؤسسة، بينما ما نسبته 11.5% لا يوافقونهم الرأي، والتزم 19.70% منهم الحياد

الفقرة 67: وجودي علي رأس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفي جيد بالنسبة لي

تبين من خلال الجدول أن 89.3% من أفراد العينة يرون أن عملهم في المؤسسة يعتبر استثمار مفيد لجهودهم ومهاراتهم، بينما التزم 10.70% منهم الحياد، في حين لا يوجد من المستجوبين من لم يوافق على هذه الفقرة

الفقرة 68: سأكون سعيداً إذا أكملت باقي حياتي الوظيفية في مؤسستي التي أعمل بها

يتضح من خلال الجدول أن 77% من أفراد العينة يفضلون إكمال ما تبقى من مساهمهم الوظيفي في هذه المؤسسة، بينما ما نسبته 8.20% يسعون لتغيير مؤسسة عملهم، كما أن 14.80% لم يعبروا عن رأيهم تجاه هذه العبارة

الفقرة 69: اعمل علي استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في مؤسستي

تبين من خلال الجدول أن 97.5% من أفراد العينة يجذون استمرار العلاقات التي نشأت مع بقية الزملاء ويسعون للحفاظ عليها وهم غالبية أفراد العينة، بينما التزم 2.50% منهم الحياد تجاه هذه الفقرة

الفقرة 70: ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة بمؤسستي

يتضح من خلال الجدول أن 74.6% من أفراد العينة لديهم رضا تام عن الوظيفة التي يشغلونها ولا يرغبون في تغييرها حتى في ظل توفرت فرص أخرى، بينما ما نسبته 12.3% يرون عكس ذلك أي أنهم مستعدون لمغادرة المؤسسة في حالة توفر فرص حقيقية بديلة، في حين أن 13.10% التزموا الحياد ولم يقدموا رأيهم في هذا الأمر

الجدول (4-25): اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات بعد " الرغبة في الاستمرار في العمل "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الأهمية	الترتيب
64	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة بمؤسستي	4.34	0.676	0.000	مرتفع جدا	2
65	أتطلع في المشاركة في احد اللجان التي تقدم خدمة لصالح مؤسستي	3.98	0.848	0.000	مرتفع	5
66	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في مؤسستي مقابل استمراري بالعمل فيها	3.81	1.055	0.000	مرتفع	7
67	وجودي علي رأس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفي جيد بالنسبة لي	4.30	0.654	0.000	مرتفع جدا	3
68	سأكون سعيداً إذا أكملت باقي حياتي الوظيفية في مؤسستي	4.04	0.913	0.000	مرتفع	4

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

					التي أعمل بها	
1	مرتفع جدا	0.000	0.542	4.41	اعمل علي استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في مؤسستي	69
6	مرتفع	0.000	0.989	3.89	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة بمؤسستي	70
	مرتفع	0.000	0.568	4.11		المبدأ ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-25) الذي يعرض نتائج تحليل بعد الرغبة في الاستمرار في العمل ، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.11 بانحراف معياري قدره 0.568 بمستوى قبول مرتفع ، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة رقم 69 التي تشير إلى الرغبة في استمرار العلاقة التي قامت بين الزملاء في العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.41 وبانحراف معياري قدره 0.542 بنسبة قبول مرتفعة، كما أن أقل متوسط كان في العبارة رقم 66 والتي تتضمن القبول بأي وظيفة في المؤسسة مقابل الاستمرار في العمل فيها إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.81 وبانحراف معياري قدره 1.055 ومستوى قبول مرتفع. كما تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يوافقون على الفقرات التالية وعلى الترتيب (68، 65، 70، 66) بمستويات مرتفعة بينما باقي الفقرات ممثلة في (64، 67) على الترتيب كانت استجابات أفراد العينة لها تؤكد على مستويات مرتفعة جدا تجاهها

4- تحليل اتجاهات آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثاني " الإيمان بالمؤسسة"

قمنا بدراسة وجود بعد الإيمان بالمؤسسة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM ضمن المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" وتوضح الجداول التالية إجابات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الإيمان بالمؤسسة مع التعليق عليها

الجدول (4-26): مدى موافقة أفراد العينة على فقرات بعد " الإيمان بالمؤسسة"

الفقرة	غير موافق تماما		محايد		غير موافق		موافق		موافق تماما	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
71			3.30	4	47.50	58	49.20	60		
72			9.00	11	27.90	34	63.10	77		
73			1.60	2	33.60	41	47.50	58	17.20	21
74			1.60	2	36.10	44	53.30	65	9.00	11
75					40.20	49	54.10	66	5.70	7
76					54.10	66	43.40	53	2.50	3
77			1.60	2	36.10	44	49.20	60	13.10	16
78					37.70	46	46.70	57	15.60	19

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

◀ الفقرة 71: أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث للآخرين عن مؤسستي التي أعمل بها

تبين من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة 96.7% يبدون ويظهرون للآخرين اعتزازهم وفخرهم بمؤسستهم، كما التزم 3.30% منهم الحياد، بينما لا يوجد من المستجوبين من لم يوافق على هذه الفقرة

◀ الفقرة 72: أتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل فيه

يتضح أن 91% من أفراد العينة يرون أن مكان عملهم مكان رائع وأن مؤسستهم تستحق الإشادة بها أمام الآخرين، بينما ما نسبته 9% التزموا الحياد

◀ الفقرة 73: هناك توافق بين قيمي وقيم مؤسستي التي اعلم بها

تبين أن 81.1% من أفراد العينة يؤكدون على التوافق بين قيمهم والقيم التي تجسدها مؤسستهم، بينما 1.60% يرون عكس ذلك، وأن 17.20% كانوا محايدين تجاه هذه العبارة

◀ الفقرة 74: اشعر بالاستقلالية والحرية في التعبير عن رأيي أمام رؤسائي في العمل

تبين أن 89.4% من أفراد العينة يقرون أن باستطاعتهم التعبير عن آرائهم أمام مسؤوليهم دون تحفظ، بينما 1.60% يرون صعوبة طرح آرائهم بكل حرية واستقلالية، في حين أن 9% كانوا محايدين تجاه هذه العبارة

◀ الفقرة 75: اشعر بوجود علاقة متينة و متميزة مع زملائي في العمل

يتضح أن 94.3% من أفراد العينة تربطهم علاقات متميزة مع بقية الزملاء، بينما ما نسبته 5.7% التزموا الحياد

◀ الفقرة 76: اشعر بالواجب اتجاه نجاح مؤسستي وإستمراريتها

يتضح أن 97.5% أي غالبية أفراد العينة لديهم واجب تجاه مؤسستهم وتجاه نجاحها واستدامتها، بينما ما تبقى من أفراد العينة وبنسبة 2.5% التزموا الحياد

◀ الفقرة 77: ظروف العمل في مؤسستي مناسبة ومريحة.

تبين أن 85.3% من أفراد العينة راضون عن الظروف التي توفرها المؤسسة، ويعتبرون أنها مناسبة لأداء العمل ويشعرون بالراحة في مكان عملهم، بينما 1.60% يرون عكس ذلك أي عجم رضاهم عن ظروف العمل، في حين أن 13.10% كانوا محايدين تجاه هذه العبارة

◀ الفقرة 78: أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل التي يمكن الالتحاق بها

يتضح أن 84.4% من أفراد العينة يعتبرون مؤسستهم من أحسن وأفضل جهات العمل المتوفرة، بينما ما تبقى من أفراد العينة وبنسبة 15.60% التزموا الحياد وهي نسبة معتبرة

الجدول (4-27): اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات بعد " الإيمان بالمؤسسة "

الترتيب	الأهمية	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	مرتفع جدا	0.000	0.561	4.44	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث للآخرين عن مؤسستي التي أعمل بها	71
7	مرتفع	0.000	0.580	4.19	أتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل فيه	72
8	مرتفع	0.000	0.749	4.13	هناك توافق بين قيمي وقيم مؤسستي التي أعمل بها	73
4	مرتفع جدا	0.000	0.681	4.24	أشعر بالاستقلالية والحرية في التعبير عن رأيي أمام رؤسائي في العمل	74
3	مرتفع جدا	0.000	0.586	4.34	أشعر بوجود علاقة متينة ومتميزة مع زملائي في العمل	75
1	مرتفع جدا	0.000	0.549	4.52	أشعر بالواجب اتجاه نجاح مؤسستي واستمراريتها	76
6	مرتفع	0.000	0.723	4.20	ظروف العمل في مؤسستي مناسبة ومريحة.	77
5	مرتفع جدا	0.000	0.698	4.22	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل التي يمكن الالتحاق بها	78
	مرتفع جدا	0.000	0.432	4.28	المبدأ ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-27) الذي يعرض نتائج تحليل بعد الإيمان بالمؤسسة ، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.28 بانحراف معياري قدره 0.432 بمستوى قبول مرتفع جدا، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة رقم 76 التي تشير إلى الشعور بالواجب والمسؤولية عن نجاح المؤسسة واستمرارها حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.52 وبانحراف معياري قدره 0.549 بنسبة قبول مرتفعة جدا، كما أن أقل متوسط كان في العبارة رقم 73 والتي تتضمن وجود توافق بين قيم المؤسسة وقيم الموظف إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.13 وبانحراف معياري قدره 0.749 ومستوى قبول مرتفع. كما تشير النتائج إلى أنه إضافة إلى هذه الفقرة المذكورة أخيرا فإن أفراد العينة يوافقون أيضا على الفقرتين (77 و 73) على الترتيب بمستويات مرتفعة، بينما باقي الفقرات ممثلة في (71، 75، 74، 78) على الترتيب كانت استجابات أفراد العينة لها تؤكد على مستويات مرتفعة جدا تجاهها

المبحث الثاني: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

قمنا في هذا الجزء من البحث باختبار الفرضيات للتأكد من صحتها أو عدمها وهذا من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية، وقبل التطرق إلى تحليل الانحدار لاختبار فرضيات

الدراسة قمنا باختباراتها القبلية للتأكد من صلاحية النموذج لإعطاء نتائج دقيقة، وأخيرا قمنا باختبار مدى تأثير إجابات الباحثين بخصائصهم الشخصية والتي من شأنها المساهمة في تفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: اختبار مدى ملاءمة الدراسة لاختبار الفرضيات

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل البدء في اختبار الفرضيات لا بد من ضرورة إجراء بعض الاختبارات التي تسمح بمعرفة صلاحية النموذج المدروس لاختبار الفرضيات وإمكانية الحصول على نتائج دقيقة تسمح بالوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة.

لذلك لا بد من التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي أو لا من خلال إما اختبار Shapiro-Wilk إذا كانت العينة أقل من 50، أو نستدل بنتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كانت العينة أكبر من 50¹. وفي دراستنا هاته يعتبر اختبار كولومجروف سمرنوف (1- Sample K-S) وهو اختبار ضروري في هذه الحالة قبل اختبار هذه الفرضيات. فيجب أن يكون مستوى الدلالة أكبر من المستوى المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (4-28) اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample K-S) لبيانات محاور الاستبيان

نوع التوزيع	Kolmogorov-Smirnova			اختبار نوع توزيع بيانات إجابات العينة
	الدلالة sig	درجة الحرية df	القيمة الاحصائية	
توزيع طبيعي	0.169	122	1.154	محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه بان مستوى الدلالة كان (0.169) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2- اختبار قوة النموذج:

يهدف هذا الإجراء لمعرفة قدرة النموذج على إعطاء نتائج ذات مصداقية وقابلة للتحليل، ويكون هذا من خلال اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، ثم اختبار خطية هذه العلاقة من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن اعتماد هذا النموذج في تفسيره للعلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.

¹اليامين فالتة، لطيفة بربي، اختبار الفروق من المتغيرات الأحادية إلى المتغيرات متعددة الاتجاهات، مجمل أعمال الأيام الدراسية في منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الطبعة الأولى، 2017، ص 120

- اختبار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع:

قبل دراسة علاقة الأثر بين المتغير التابع والمستقل لا بد من دراسة العلاقة بين المتغيرات ومعرفة طبيعتها، والهدف هو التأكد من معرفة وجود علاقة ارتباط خطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وقوة هذا الارتباط، وهذا باعتماد اختبار كاي² (khi-deux de Pearson) ، من خلال مصفوفة الارتباط بين مبادئ المتغير المستقل "حوكمة الموارد البشرية" (الرؤية والتوجه الاستراتيجي، المشاركة.....) وبين المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول (4-29) اختبار كاي² khi-deux de Pearson

أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل كاي ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الرؤية والتوجه الاستراتيجي	الالتزام التنظيمي	92.426	14	0.000
المشاركة		63.410	14	0.000
الشفافية وتوليد المعلومات		76.384	16	0.000
الكفاءة		116.902	18	0.000
المساءلة		76.492	16	0.000
النزاهة		93.967	13	0.000
الاستجابة		87.574	15	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة المعنوية لاختبار كاي² أقل من 0.05 كانت تساوي 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين حوكمة الموارد البشرية بمبادئها والالتزام التنظيمي للعاملين، ويمكن دراسة الأثر من خلال اختبار تحليل التباين والانحدار البسيط والمتعدد

- اختبار استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل الخطي فيما بينها

من أجل اختبار استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Variance Inflation Factor)

الجدول (4-30) اختبار الاستقلالية (VIF و Tolerance)

المتغيرات	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
الرؤية والتوجه الاستراتيجي	2.165	0.462
المشاركة	2.577	0.388

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

0.196	2.107	الشفافية وتوليد المعلومات
0.440	2.275	الكفاءة
0.431	2.323	المساءلة
0.386	2.587	النزاهة
0.544	1.840	الاستجابة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-30) نجد أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.196) في حده الأدنى و (0.544) في حده الأعلى لجميع المتغيرات وهو أكبر من الحد المسموح به (0.1)، في حين تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين (1.840) كحد أدنى و (2.587) كحد أعلى لجميع متغيرات الدراسة أي أنها أقل من (3) ، وهذا ما يدل على عدم وجود تعددية خطية بين متغيرات الدراسة، أي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات، وبالتالي يمكن القول بأن بيانات الدراسة صالحة لإجراء تحليل الانحدار.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

1-الفرضية الرئيسية الأولى: مجمع LAFARGE HOLCIM يتبنى مبادئ حوكمة الموارد البشرية بمستويات مرتفعة

من أجل معرفة واقع تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المجمع محل الدراسة قمنا بتحليل نتائج المحور المتعلق بهذا المتغير من خلال الجدول الموالي

الجدول(4-31): عرض وتحليل نتائج محور حوكمة الموارد البشرية

الترتيب	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المبدأ	الرقم
2	مرتفع	0.544	4.13	الرؤية والتوجه الاستراتيجي	01
7	مرتفع	0.667	3.96	المشاركة	02
4	مرتفع	0.605	4.05	الشفافية وتوليد المعلومات	03
5	مرتفع	0.579	4.02	المساءلة	04
3	مرتفع	0.545	4.07	الكفاءة	05
1	مرتفع	0.586	4.20	النزاهة	06
6	مرتفع	0.492	4.01	الاستجابة	07
	مرتفع	0.460	4.06	المحور ككل —الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول (4-31) إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تبني حوكمة الموارد البشرية كان بمستوى مرتفع وهو ما دل عليه الاتجاه العام للمحور إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

4.06 و بانحراف معياري مقداره 0.460 . وتشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسطات الحسابية لمبادئ حوكمة الموارد البشرية تراوحت بين 4.20 وانحراف معياري مقداره 0.586 في حدها الأعلى وبين 3.96 وانحراف معياري مقداره 0.667 في حدها الأدنى. كما أن ترتيب قبول هذه المبادئ من طرف أفراد العينة كان على النحو التالي: مبدأ النزاهة أولاً ثم مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي ثانياً، مبدأ الكفاءة ثالثاً، الشفافية وتوليد المعلومات حل رابعاً، وفي الترتيب الخامس كان مبدأ المساءلة، يليه مبدأ الاستجابة في الترتيب السادس، وأخيراً كان مبدأ المشاركة في الترتيب السابع. حيث كانت مستويات القبول لجميع هذه المبادئ بمستويات مرتفعة.

بمعنى أن أفراد العينة ومن خلال استجاباتهم يتفوقون على أن المؤسسة تتبنى وتطبق مبادئ حوكمة الموارد البشرية كمفهوم إداري حديث من خلال إدراكها لأهمية الموارد البشرية وأهمية حوكمة الموارد البشرية وكذا سعيها لتجسيد محتوى هذه المبادئ على أرض الواقع.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك مستويات مرتفعة للالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM

من أجل معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المجمع محل الدراسة قمنا بتحليل نتائج المحور المتعلق بهذا المتغير من خلال الجدول الموالي

الجدول (4-32): عرض وتحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بأبعاد الالتزام التنظيمي

الترتيب	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعـد	الرقم
2	مرتفع جداً	0.464	4.36	الولاء التنظيمي	01
1	مرتفع جداً	0.432	4.57	المسؤولية تجاه جهة العمل	02
4	مرتفع	0.568	4.11	الرغبة في الاستمرار في العمل	03
3	مرتفع جداً	0.432	4.28	الإيمان بالمؤسسة	04
	مرتفع جداً	0.361	4.33	المحور ككل — الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-32) أن اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد الالتزام التنظيمي كان ضمن المستوى المرتفع جداً، وهو ما دل عليه الاتجاه العام للمحور حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.33 و بانحراف معياري مقداره 0.361 ، وجاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد على الترتيب التالي (4.57 ، 4.36 ، 4.28 ، 4.11) وانحرافات معيارية لهذه الأبعاد (0.432، 0.464، 0.567، 0.432) على التوالي أيضاً بينما كان ترتيب الأبعاد كالتالي: بعد المسؤولية تجاه جهة العمل جاء في الترتيب الأول، يليه بعد الولاء للمؤسسة في الترتيب الثاني، ثم بعد الإيمان بالمؤسسة في الترتيب الثالث. هذه المبادئ المذكورة كانت بمستويات مرتفعة جداً، ثم جاء في الترتيب الرابع والأخير بعد الرغبة في الاستمرار في العمل بالمؤسسة بمستوى قبول مرتفع

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد للتحقق من مدى تأثير مبادئ حوكمة الموارد البشرية على تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الجزائرية كما هو موضح في الجدول الموالي:
قاعدة قبول الفرضية أو رفضها بالنسبة لاختبار الانحدار البسيط أو المتعدد هي النظر إلى مستوى الدلالة الإحصائية (القيمة الاختبار الإحصائي)

الجدول (4-33): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على أبعاد الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	DF درجة الحرية	دلالة F	المبدأ	معامل الانحدار	T قيمة	T دلالة
الالتزام التنظيمي	0.482	0.232	4.916	بين المجاميع	0.000	التوجه	-0.014	-0.171	0.864
						المشاركة	0.279	3.914	0.000
						الشفافية	0.308	2.784	0.006
						المساءلة	-0.084	-1.088	0.279
						الكفاءة	0.054	0.350	0.571
						النزاهة	0.066	2.821	0.014
						الاستجابة	0.192	2.353	0.020

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من أجل معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات المستقلة ممثلة في مبادئ حوكمة الموارد البشرية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (جدول رقم 4-33) أظهرت نتائج الانحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية بمبادئها على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM، حيث نجد أن معامل الارتباط R بلغ 0.482 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ارتباط بدرجة متوسطة، وتشير النتائج أن مبادئ حوكمة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 23.20% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي وذلك بالنظر إلى قيمة معامل تحديد R² التي بلغت 0.232 والباقي يعود على عوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ، كما أظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 4.916 بدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ومن خلال معامل التأثير β والذي يوضح نسبة تأثير كل مبدأ من المبادئ على الالتزام التنظيمي، حيث أظهرت قيمته أن مبدأ الشفافية هو المبدأ الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي، فقد بلغت قيمته 0.308 هذه الأخيرة

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

تفسر نسبة 30.8% من التباين في الالتزام التنظيمي للعاملين أي أن كل تغير بقيمة درجة واحدة لمبدأ الشفافية يؤدي لتغير قدره 0.308 في الالتزام التنظيمي للعاملين وذلك عند مستوى دلالة 0.006 وهو أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ، يليه مبدأ المشاركة، فبالنسبة لقيمة β لهذا المبدأ فقد بلغت 0.279 عند مستوى دلالة 0.000 هذه القيمة تفسر نسبة 27.90% من التباين في الالتزام التنظيمي للعاملين أي أن كل تغير بقيمة درجة واحدة لمبدأ المشاركة يؤدي لتغير قدره 0.279 في الالتزام التنظيمي للعاملين. ثم يأتي بعده مبدأ الاستجابة حيث بلغت قيمة β لهذا المبدأ 0.192 عند مستوى الدلالة 0.020 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، أي هذه القيمة تفسر نسبة 19.20% من التباين في الالتزام التنظيمي للعاملين، بمعنى أن كل تغير بقيمة درجة واحدة لمبدأ الاستجابة يؤدي لتغير قدره 0.192 في الالتزام التنظيمي للعاملين.

وكذلك مبدأ النزاهة، حيث بلغت قيمة β 0.066 عند مستوى الدلالة 0.014 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، أي هذه القيمة تفسر نسبة 6.6% من التباين في الالتزام التنظيمي للعاملين، بمعنى أن كل تغير بقيمة درجة واحدة لمبدأ المشاركة يؤدي لتغير قدره 0.066 في الالتزام التنظيمي للعاملين.

أما بالنسبة للمبادئ الأخرى (التوجه والرؤية الإستراتيجية، الكفاءة والمساءلة) فقد كانت قيم β غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وكان مستو الدلالة على الترتيب (0.864 ، 0.571 ، 0.279) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة، هذا يعني أن كل من التوجه والرؤية الإستراتيجية، الكفاءة والمساءلة ليس لها أثر على الالتزام التنظيمي.

إذا من خلال الجدول أعلاه يظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية بمبادئها (الشفافية، المشاركة، الاستجابة، النزاهة) في تحسين الالتزام التنظيمي في مجمع LAFARGE HOLCIM، وعليه تكون معادلة خط الانحدار:

$$Y = 3.423 + 0.308 X_1 + 0.279 X_2 + 0.192 X_3 + 0.066 X_4$$

حيث:

X_1 : الشفافية X_2 : المشاركة X_3 : الاستجابة X_4 : النزاهة
وما يلاحظ أن نسب التفسير عالية وأعلهاها كان لمبدأ الشفافية مما يدل على الأهمية الكبيرة التي يحتلها وأثرها المباشر على التزام العاملين التنظيمي. نظراً لقيم T المحسوبة للمبادئ التي بلغت 3.914 لمبدأ المشاركة، و2.784 لمبدأ الشفافية، و2.353 لمبدأ الاستجابة، و1.812 لمبدأ النزاهة، وهي أكبر من القيم المحدولة كما أن مستوى دلالتها أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM .

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الالتزام التنظيمي للعاملين في المجمع.

H_1 : يوجد أثر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الالتزام التنظيمي للعاملين في المجمع.

وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار هذه الفرضية كما يلي:

الجدول رقم (4-34): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الالتزام التنظيمي

إختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	7.617	0.587	الرؤية والتوجه الاستراتيجي
	58.025		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.571		معامل الارتباط R
	0.326		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه وجود أثر لتبني مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك لأن معامل الارتباط الذي بلغ 0.571 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) أي يوجد ارتباط طردي متوسط بين تطبيق الرؤية والتوجه الاستراتيجي ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.326 أي أن 32.60% من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي يعود للتغير في رؤية وتوجه المؤسسة نحو مواردها البشرية، أما درجة التأثير فتتضح من خلال قيمة معامل الانحدار التي بلغت 0.587 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التوجه والرؤية الإستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة 0.587 ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 58.025 وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر"

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y=1.864+0.587 X$$

Y : الالتزام التنظيمي X : الرؤية والتوجه الاستراتيجي

أما بالنسبة لأثر مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي فيتضح من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الولاء التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-35): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الولاء

التنظيمي

إختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	6.364	0.603	الرؤية والتوجه الاستراتيجي
	40.498		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.502		معامل الارتباط R
	0.252		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-35) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.502 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي وبعد ولاء العاملين للمؤسسة وبدرجة متوسطة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد البالغة 0.252 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي من التغيرات التي تطرأ على ولاء العاملين للمؤسسة هي 25.20% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن قيمة معامل الانحدار التي بلغت 0.603 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، هذا يعني أن الزيادة في مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في ولاء العاملين للمؤسسة بقيمة 0.603، وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 6.364 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 40.498 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص

على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الولاء للمؤسسة بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y=1.834+0.603 X$$

Y : الولاء للمؤسسة X : الرؤية والتوجه الاستراتيجي

الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على المسؤولية تجاه جهة العمل بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-36): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الرؤية والتوجه الاستراتيجي على المسؤولية تجاه المؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.007	2.768	0.291	الرؤية والتوجه الاستراتيجي
	7.660		قيمة F المحسوبة
	0.007		المعنوية
	0.245		معامل الارتباط R
	0.060		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-36) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.245 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي وبعد المسؤولية تجاه جهة العمل، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.060 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي من التغيرات التي تطرأ على ولاء العاملين للمؤسسة هي 6% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة جدا، في حين أن النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن قيمة معامل الانحدار بلغت 0.291 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، بمعنى أن الزيادة في مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإحساس بالمسؤولية تجاه جهة العمل للمؤسسة بقيمة 0.291، وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 2.768 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) كما تؤكد النتائج معنوية هذا التأثير من خلال قيمة F البالغة 7.660 بدلالة 0.007 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على المسؤولية تجاه جهة العمل بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y=3.339+0.291 X$$

Y : المسؤولية تجاه جهة العمل X : الرؤية والتوجه الاستراتيجي

الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-37): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الرغبة في الاستمرار في العمل

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	6.869	0.800	الرؤية والتوجه الاستراتيجي
	47.184		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.531		معامل الارتباط R
	0.282		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-37) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.531 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين وبدرجة متوسطة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.282 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي من التغيرات التي تطرأ على رغبة العاملين في الاستمرار بالمؤسسة هي (28.20%) أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن قيمة معامل الانحدار بلغت 0.800 وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية بين مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإحساس بالمسؤولية تجاه جهة العمل للمؤسسة بقيمة 0.800، وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 6.869 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية هذا التأثير من خلال قيمة F البالغة 47.184 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y=0.717+0.800 X$$

Y : الرغبة في الاستمرار في العمل X : الرؤية والتوجه الاستراتيجي

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-38): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الإيمان بالمؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	9.278	0.681	الرؤية والتوجه الاستراتيجي
	86.241		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.647		معامل الارتباط R
	0.418		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-38) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.647 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين وبدرجة مرتفعة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد البالغة 0.418 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي من التغيرات التي تطرأ على مستوى إيمان العاملين بمؤسستهم هي 41.80% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن النسبة المتبقية 48.20% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن قيمة معامل الانحدار بلغت 0.681 وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية بين مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإحساس بالمسؤولية تجاه جهة العمل للمؤسسة بقيمة 0.681، وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 9.278 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية هذا التأثير من خلال قيمة F البالغة 86.241 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y=1.417+0.681 X$$

Y : الإيمان بالمؤسسة X : الرؤية والتوجه الاستراتيجي

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-39): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة على الالتزام التنظيمي

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	4.876	0.304	المشاركة
	23.774		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.407		معامل الارتباط R
	0.165		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه وجود أثر مبدأ المشاركة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك لأن معامل الارتباط الذي بلغ 0.407 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.165 أي أن 16.50 % من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي يعود للتغير في مستوى مشاركة العاملين، أما درجة التأثير تتضح من خلال معامل الانحدار β البالغ 0.304 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة المشاركة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة 0.304 ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 23.774 وهي دالة عند مستوى أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y= 3.117+ 0.304 X$$

Y : الالتزام التنظيمي X : المشاركة

أما بالنسبة لأثر مبدأ المشاركة على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي فيتضح من خلال الفرضيات الجزئية التالية:
الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على الولاء التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-40): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة على الولاء للمؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	3.533	0.268	المشاركة
	12.480		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.307		معامل الارتباط R
	0.094		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-40) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.307 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين مبدأ المشاركة وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد البالغة 0.094 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ المشاركة من التغيرات التي تطرأ على ولاء العاملين للمؤسسة هي 9.40% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة جدا، في حين أن النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار وهو يدل بلغ 0.268 على وجود علاقة طردية بين مبدأ المشاركة وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، هذا يعني أن الزيادة في مبدأ المشاركة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في ولاء العاملين للمؤسسة بقيمة 0.268، وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 3.533 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 12.480 بدلالة 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على الولاء للمؤسسة بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 3.298 + 0.268 X$$

Y : الولاء التنظيمي X : المشاركة

الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على المسؤولية تجاه جهة العمل بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-41): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة على المسؤولية تجاه المؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.270	1.108	0.087	المشاركة
	1.228		قيمة F المحسوبة
	0.270		المعنوية
	0.101		معامل الارتباط R
	0.010		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-41) نجد أن قيمة F البالغة 1.228 بدلالة 0.270 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على المسؤولية تجاه جهة العمل بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) "

الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-42): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة على الرغبة في الاستمرار في العمل

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	4.712	0.433	المشاركة
	22.201		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.395		معامل الارتباط R
	0.156		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-42) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.395 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين مبدأ المشاركة وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين وبدرجة متوسطة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد البالغة 0.156 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ المشاركة من التغيرات التي تطرأ على رغبة العاملين في الاستمرار بالمؤسسة هي 15.60% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

الانحدار بلغ 0.433 وهو يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين مبدأ المشاركة وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في المشاركة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في رغبة العاملين بالبقاء في مؤسستهم بقيمة 0.433، وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 4.712 عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 22.201 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبناءً على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ "
وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.354 + 0.395 X$$

Y : الرغبة في الاستمرار في العمل X : المشاركة

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

الجدول رقم (4-43): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة على الإيمان بالمؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	7.671	0.439	المشاركة
	58.845		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.574		معامل الارتباط R
	0.329		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-43) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.574 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب متوسط بين مبدأ المشاركة وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين وبدرجة مرتفعة، كما يتضح أيضاً من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.329 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ المشاركة من التغيرات التي تطرأ على مستوى إيمان العاملين بمؤسستهم هي 32.90% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن النسبة المتبقية 77.10% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضاً من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار β بلغ 0.439 وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية بين مبدأ المشاركة وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في مبدأ المشاركة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في إيمان العاملين بمؤسستهم بقيمة

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

0.439، وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 7.671 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 58.845 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.354 + 0.395 X$$

Y : الإيمان بالمؤسسة X : المشاركة

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية وتوليد المعلومات على الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-44): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشفافية وتوليد المعلومات على الالتزام التنظيمي

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	10.127	0.481	الشفافية وتوليد المعلومات
	102.577		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.679		معامل الارتباط R
	0.461		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول أعلاه يوضح وجود أثر مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك بوجود ارتباط طردي متوسط حيث أن معامل الارتباط الذي بلغ 0.679 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ 0.461 أي أن 46.10% من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي يعود للشفافية وتوليد المعلومات، أما درجة التأثير تتضح من خلال معامل الانحدار β الذي بلغ 0.481 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الشفافية وتوليد المعلومات يؤدي إلى الزيادة في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة 0.481 ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 102.557 وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.376 + 0.481 X$$

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

Y : الالتزام التنظيمي X : الشفافية وتوليد المعلومات

أما بالنسبة لأثر مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي فيتضح من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية وتوليد المعلومات على الولاء التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-45): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشفافية وتوليد المعلومات على الولاء

التنظيمي

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	7.911	0.484	الشفافية وتوليد المعلومات
	62.586		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.585		معامل الارتباط R
	0.343		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-45) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.585 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب متوسط بين مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات وبعد ولاء العاملين للمؤسسة وبدرجة متوسطة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.343 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات من التغيرات التي تطرأ على ولاء العاملين للمؤسسة هي 34.30% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن النسبة المتبقية 65.70% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.484$) وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، هذا يعني أن الزيادة في مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في ولاء العاملين للمؤسسة بقيمة 0.484 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 7.911 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 62.586 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية وتوليد المعلومات على الولاء للمؤسسة بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.401 + 0.484 X$$

Y : الولاء للمؤسسة X : الشفافية وتوليد المعلومات

الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية وتوليد المعلومات على المسؤولية تجاه جهة العمل بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-46): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشفافية وتوليد المعلومات على المسؤولية تجاه المؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	4.556	0.314	الشفافية وتوليد المعلومات
	20.76		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.384		معامل الارتباط R
	0.147		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-46) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.384 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات وبعد المسؤولية تجاه جهة العمل، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.147 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات من التغيرات التي تطرأ على مسؤولية العاملين تجاه مؤسستهم هي 14.70% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة، في حين أن النسبة المتبقية 85.30% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.314$) وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات وبعد المسؤولية تجاه جهة العمل، هذا يعني أن الزيادة في مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في المسؤولية تجاه جهة العمل للمؤسسة بقيمة 0.314 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 4.556 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 20.761 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية وتوليد المعلومات على إحساس العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 3.286 + 0.314 X$$

Y : المسؤولية تجاه جهة العمل X : الشفافية وتوليد المعلومات

الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية وتوليد المعلومات على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-47): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشفافية وتوليد المعلومات على الرغبة في الاستمرار في العمل

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	8.727	0.627	الشفافية وتوليد المعلومات
	76.159		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.623		معامل الارتباط R
	0.388		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-47) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.623 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين ، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.388 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات من التغيرات التي تطرأ على رغبة العاملين في الاستمرار بالمؤسسة هي 38.80% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن النسبة المتبقية 61.20% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.647$) وهو يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في الشفافية وتوليد المعلومات بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة بقيمة 0.433 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 8.727 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 76.159 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية وتوليد المعلومات على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 1.452 + 0.647 X$$

Y : الرغبة في الاستمرار في العمل X : الشفافية وتوليد المعلومات

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية وتوليد المعلومات على الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-48): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشفافية وتوليد المعلومات على الإيمان بالمؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	10.351	0.498	الشفافية وتوليد المعلومات
	107.150		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.687		معامل الارتباط R
	0.472		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-48) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.687 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب متوسط بين مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.472 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات من التغيرات التي تطرأ على مستوى إيمان العاملين بمؤسستهم هي 47.20% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن النسبة المتبقية 52.80% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.498$) وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة إيمان العاملين بالمؤسسة بقيمة 0.498 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 10.351 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 107.105 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية وتوليد المعلومات على الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.253 + 0.498 X$$

Y : الإيمان بالمؤسسة X : الشفافية وتوليد المعلومات

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة على الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
الجدول رقم (4-49): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المساءلة على الالتزام التنظيمي

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.004	3.161	0.187	المساءلة
	8.528		قيمة F المحسوبة
	0.004		المعنوية
	0.258		معامل الارتباط R
	0.077		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول أعلاه يوضح وجود أثر مبدأ المساءلة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك لأن معامل الارتباط الذي بلغ 0.258 عند مستوى دلالة 0.004 وهو أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ 0.077 أي أن 7.70 % من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي يعود للمساءلة، أما درجة التأثير تتضح من خلال معامل الانحدار ($\beta = 0.187$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في المساءلة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة 0.187 ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 9.992 وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 3.585 + 0.187 X$$

Y : الالتزام التنظيمي X : المساءلة

أما بالنسبة لأثر مبدأ المساءلة على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي فيتضح من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة على الولاء للمؤسسة بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-50): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المساءلة على الولاء بالمؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.004	2.920	0.203	المساءلة

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

8.528	قيمة F المحسوبة
0.004	المعنوية
0.687	معامل الارتباط R
0.066	معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-50) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.687 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب متوسط بين مبدأ المساءلة وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.066 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ المساءلة من التغيرات التي تطرأ على ولاء العاملين للمؤسسة هي 6.60% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة جدا، في حين أن النسبة المتبقية 97.40% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.203$) وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ المساءلة وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، هذا يعني أن الزيادة في مبدأ المساءلة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في ولاء العاملين للمؤسسة بقيمة 0.203 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 2.920 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 8.528 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة على الولاء التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 3.562 + 0.203 X$$

Y : الولاء للمؤسسة X : المساءلة

الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة على المسؤولية تجاه جهة العمل بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-51): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المساءلة على المسؤولية تجاه المؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.481	0.707	0.050	المساءلة
	0.500		قيمة F المحسوبة
	0.481		المعنوية
	0.064		معامل الارتباط R

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

0.004	معامل التحديد R^2
-------	---------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-51) نجد أن قيمة F البالغة 0.500 بدلالة 0.481 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H02) التي تنص على انه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة على المسؤولية تجاه جهة العمل بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-52): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المساءلة على الرغبة في الاستمرار في العمل

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.005	2.839	0.248	المساءلة
	76.159		قيمة F المحسوبة
	0.005		المعنوية
	0.251		معامل الارتباط R
	0.063		معامل التحديد R^2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-52) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.251 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين مبدأ المساءلة وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.063 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ المساءلة من التغيرات التي تطرأ على رغبة العاملين في الاستمرار بالمؤسسة هي 6.30% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة جدا، في حين أن النسبة المتبقية 97.70% تعود لتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار β بلغ 0.248 وهو يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين مبدأ المساءلة وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في المساءلة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة بقيمة 0.248 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 2.839 عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 8.060 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي

تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 3.094 + 0.248 X$$

Y : الرغبة في الاستمرار في العمل X : المساءلة

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-53): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المساءلة على الإيمان بالمؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	4.374	0.256	المساءلة
	19.131		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.371		معامل الارتباط R
	0.138		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-53) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.371 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين مبدأ المساءلة وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين ، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.138 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ المساءلة من التغيرات التي تطرأ على مستوى إيمان العاملين بمؤسستهم هي 13.20% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن النسبة المتبقية 86.80% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار (β) = 0.256 وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ المساءلة وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في مبدأ المساءلة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة إيمان العاملين بالمؤسسة بقيمة 0.256 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 4.374 عند مستوى معنوية أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 19.131 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة على الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 3.261 + 0.256 X$$

Y : الإيمان بالمؤسسة X : المساءلة

- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة على الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-54): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الكفاءة على الالتزام التنظيمي

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	5.767	0.302	الكفاءة
	33.257		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.466		معامل الارتباط R
	0.217		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه وجود أثر مبدأ الكفاءة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك لأن معامل الارتباط الذي بلغ 0.466 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) أي ارتباط طردي ضعيف، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.217 أي أن 21.70% من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي يعود للكفاءة، أما درجة التأثير تتضح من خلال معامل الانحدار β الذي بلغ 0.302 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الكفاءة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة 0.302 ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 33.257 وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 3.102 + 0.302 X$$

Y : الالتزام التنظيمي X : الكفاءة

أما بالنسبة لأثر مبدأ الكفاءة على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي فيتضح من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة على الولاء التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-55): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الكفاءة على الولاء التنظيمي

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	4.600	0.294	الكفاءة

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

21.160	قيمة F المحسوبة
0.000	المعنوية
0.387	معامل الارتباط R
0.150	معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-55) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.387 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين مبدأ الكفاءة وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.150 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الكفاءة من التغيرات التي تطرأ على ولاء العاملين للمؤسسة هي 15% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة جدا، في حين أن النسبة المتبقية 85% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.294$) وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ الكفاءة وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، هذا يعني أن الزيادة في مبدأ المساءلة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في ولاء العاملين للمؤسسة بقيمة 0.294 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 4.600 عند مستوى معنوية أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 21.160 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة على الولاء للمؤسسة بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 3.177 + 0.294 X$$

Y : الولاء للمؤسسة X : الكفاءة

الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة على المسؤولية تجاه جهة العمل بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-56): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الكفاءة على المسؤولية تجاه المؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	3.808	0.246	الكفاءة
	14.504		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.328		معامل الارتباط R

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

0.108	معامل التحديد R^2
-------	---------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-56) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.328 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين مبدأ الكفاءة وبعد المسؤولية تجاه جهة العمل، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.108 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الكفاءة من التغيرات التي تطرأ على مسؤولية العاملين تجاه مؤسستهم هي 10.80% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة، في حين أن النسبة المتبقية 89.20% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار β بلغ 0.246 وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ الكفاءة وبعد المسؤولية تجاه جهة العمل، هذا يعني أن الزيادة في مبدأ الكفاءة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في المسؤولية تجاه جهة العمل للمؤسسة بقيمة 0.246 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 3.808 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 14.504 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة وتوليد المعلومات على إحساس العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 3.565 + 0.246 X$$

Y : المسؤولية تجاه جهة العمل X : الكفاءة

الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-57): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الكفاءة على الرغبة في الاستمرار في

المؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	4.034	0.329	الكفاءة
	16.274		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.371		معامل الارتباط R
	0.138		معامل التحديد R^2

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-57) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.371 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين مبدأ الكفاءة وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين وبدرجة ضعيفة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.138 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الكفاءة من التغيرات التي تطرأ على رغبة العاملين في الاستمرار بالمؤسسة هي 13.80% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة جدا، في حين أن النسبة المتبقية 86.20% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار β بلغ 0.329 وهو يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين مبدأ الكفاءة وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في الكفاءة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة بقيمة 0.329 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 4.034 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 16.274 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.744 + 0.329 X$$

Y : الرغبة في الاستمرار في العمل X : الكفاءة

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-58): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الكفاءة على الإيمان بالمؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	6.589	0.343	الكفاءة
	43.421		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.515		معامل الارتباط R
	0.266		معامل التحديد R^2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-56) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.515 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين مبدأ الكفاءة وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين وبدرجة متوسطة، كما يتضح أيضا من قيمة

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

معامل التحديد R^2 البالغة 0.266 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الكفاءة من التغيرات التي تطرأ على مستوى إيمان العاملين بمؤسستهم هي 26.60% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن النسبة المتبقية 73.40% تعود لتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.343$) وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ الكفاءة وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في مبدأ الكفاءة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة إيمان العاملين بالمؤسسة بقيمة 0.343 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 6.589 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 43.421 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة على الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.887 + 0.343 X$$

Y : الإيمان بالمؤسسة X : الكفاءة

- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ النزاهة على الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-59): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر النزاهة على الالتزام التنظيمي

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	6.565	0.370	النزاهة
	43.094		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.514		معامل الارتباط R
	0.264		معامل التحديد R^2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول أعلاه يوضح وجود أثر لمبدأ النزاهة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك لأن معامل الارتباط الذي بلغ 0.514 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) والذي يدل على وجود ارتباط طردي موجب متوسط. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.264 أي أن 26.40% من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي يعود للنزاهة، أما درجة التأثير تتضح من خلال معامل الانحدار ($\beta = 0.370$) وهذا

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في النزاهة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة 0.370 ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 43.094 وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.783 + 0.370 X$$

Y : الالتزام التنظيمي X : النزاهة

أما بالنسبة لأثر مبدأ النزاهة على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي فيتضح من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ النزاهة على الولاء التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-60): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر النزاهة على الولاء التنظيمي

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	5.900	0.399	النزاهة
	34.808		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.747		معامل الارتباط R
	0.225		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-60) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.747 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين مبدأ النزاهة وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.225 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ النزاهة من التغيرات التي تطرأ على ولاء العاملين للمؤسسة هي 25.50% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة جدا، في حين أن النسبة المتبقية 74.50% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.399$) وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ النزاهة وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، هذا يعني أن الزيادة في مبدأ المساءلة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في ولاء العاملين للمؤسسة بقيمة 0.399 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 5.900 عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 34.808 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ النزاهة على الولاء للمؤسسة بالنسبة للعاملين في مجمع

LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.703 + 0.399 X$$

Y : الولاء للمؤسسة X : النزاهة

الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ النزاهة على المسؤولية تجاه جهة العمل بالنسبة للعاملين في

مجمع **LAFARGE HOLCIM** بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-61): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر النزاهة على المسؤولية تجاه المؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	3.382	0.245	النزاهة
	11.440		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.295		معامل الارتباط R
	0.087		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-61) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.295 وهذا يدل على وجود

ارتباط موجب ضعيف بين مبدأ النزاهة وبعد المسؤولية تجاه جهة العمل، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد

R² البالغة 0.087 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ النزاهة من التغيرات التي تطرأ على مسؤولية العاملين تجاه مؤسستهم

هي 8.70% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة جدا، في حين أن النسبة المتبقية 91.30%

تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.245$)

وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ النزاهة وبعد المسؤولية تجاه جهة العمل، هذا يعني أن الزيادة في مبدأ

الكفاءة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في المسؤولية تجاه جهة العمل للمؤسسة بقيمة 0.245 وتشير نتيجة اختبار

T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي

بلغت 3.382 عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 11.440 بدلالة 0.000 وهي أصغر من

مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي

تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ النزاهة على إحساس العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة في

مجمع **LAFARGE HOLCIM** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 3.538 + 0.245 X$$

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

Y : المسؤولية تجاه جهة العمل X : النزاهة

الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ النزاهة على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-62): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر النزاهة على الرغبة في الاستمرار بالعمل

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	4.877	0.429	النزاهة
	23.788		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.407		معامل الارتباط R
	0.165		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-62) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.407 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب متوسط بين مبدأ النزاهة وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.165 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ النزاهة من التغيرات التي تطرأ على رغبة العاملين في الاستمرار بالمؤسسة هي 16.50% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة جدا، في حين أن النسبة المتبقية 83.50% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.429$) وهو يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين مبدأ النزاهة وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في النزاهة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة بقيمة 0.429 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 4.877 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 23.788 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ النزاهة على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.286 + 0.429 X$$

Y : الرغبة في الاستمرار بالعمل X : النزاهة

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ النزاهة الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-63): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر النزاهة على الإيمان بالمؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	7.522	0.418	النزاهة
	56.580		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.566		معامل الارتباط R
	0.320		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-63) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.566 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين مبدأ النزاهة وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين وبدرجة متوسطة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.320 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ النزاهة من التغيرات التي تطرأ على مستوى إيمان العاملين بمؤسستهم هي 32.20% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن النسبة المتبقية 67.80% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.415$) وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ النزاهة وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في مبدأ النزاهة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة إيمان العاملين بالمؤسسة بقيمة 0.418 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 7.522 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 56.580 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ النزاهة على الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.534 + 0.415 X$$

Y : الإيمان بالمؤسسة X : النزاهة

- الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الاستجابة على الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-64): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستجابة على الالتزام التنظيمي

إختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	5.700	0.395	الاستجابة
	32.493		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.462		معامل الارتباط R
	0.213		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول وجود أثر مبدأ الاستجابة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك لأن معامل الارتباط الذي بلغ 0.462 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من ($\alpha \leq 0.05$) أي ارتباط طردي موجب ضعيف، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.213 أي أن 21.30 % من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي يعود للاستجابة، أما درجة التأثير تتضح من خلال معامل الانحدار ($\beta = 0.395$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاستجابة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة 0.395 ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 32.493 وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.722 + 0.395 X$$

Y : الالتزام التنظيمي X : الاستجابة

أما بالنسبة لأثر مبدأ الاستجابة على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي فيتضح من خلال الفرضيات الجزئية التالية: الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الاستجابة على الولاء التنظيمي بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-65): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستجابة على الولاء التنظيمي

إختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	4.003	0.343	الاستجابة
	16.021		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.343		معامل الارتباط R
	0.118		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

من خلال الجدول رقم (4-65) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.343 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين مبدأ الاستجابة وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.118 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الاستجابة من التغيرات التي تطرأ على ولاء العاملين للمؤسسة هي 11.80% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة، في حين أن النسبة المتبقية 88.20% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.312$) وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ الاستجابة وبعد ولاء العاملين للمؤسسة، هذا يعني أن الزيادة في مبدأ المساءلة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في ولاء العاملين للمؤسسة بقيمة 0.312 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 4.003 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 16.021 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الاستجابة على الولاء للمؤسسة بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.722 + 0.395 X$$

Y : الولاء التنظيمي X : الاستجابة

الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الاستجابة على المسؤولية تجاه جهة العمل بالنسبة للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-66): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستجابة على المسؤولية تجاه المؤسسة

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	3.646	0.312	الاستجابة
	13.295		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.316		معامل الارتباط R
	0.100		معامل التحديد R^2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-66) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.316 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين مبدأ الاستجابة وبعد المسؤولية تجاه جهة العمل وبدرجة ضعيفة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.100 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ النزاهة من التغيرات التي تطرأ على مسؤولية العاملين تجاه

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

مؤسستهم هي 10% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة، في حين أن النسبة المتبقية 90% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار ($\beta = 0.312$) وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ الاستجابة وبعد المسؤولية تجاه جهة العمل، هذا يعني أن الزيادة في مبدأ الاستجابة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في المسؤولية تجاه جهة العمل للمؤسسة بقيمة 0.312 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 3.646 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 13.295 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الاستجابة على إحساس العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.971 + 0.343 X$$

Y : المسؤولية تجاه المؤسسة X : الاستجابة

الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الاستجابة على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-67): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستجابة على الرغبة في الاستمرار بالعمل

اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.001	3.410	0.373	الاستجابة
	11.625		قيمة F المحسوبة
	0.001		المعنوية
	0.297		معامل الارتباط R
	0.088		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-67) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.297 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين مبدأ الاستجابة وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين وبدرجة ضعيفة، كما يتضح أيضا من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.088 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الاستجابة من التغيرات التي تطرأ على رغبة العاملين في الاستمرار بالمؤسسة هي 8.80% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة ضعيفة جدا، في حين أن النسبة المتبقية 91.20% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضا من خلال النتائج نجد

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

أن معامل الانحدار ($\beta = 0.373$) وهو يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين مبدأ الاستجابة وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في النزاهة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة بقيمة 0.373 وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 3.410 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 11.625 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الاستجابة على الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.560 + 0.373 X$$

Y : الرغبة في الاستمرار في العمل X : الاستجابة

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الاستجابة الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (4-68): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستجابة على الإيمان بالمؤسسة

إختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة		
0.000	8.625	0.542	الاستجابة
	74.385		قيمة F المحسوبة
	0.000		المعنوية
	0.619		معامل الارتباط R
	0.383		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-68) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.619 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين مبدأ الاستجابة وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين وبدرجة متوسطة، كما يتضح أيضاً من قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.383 أن نسبة ما يفسره توافر مبدأ الاستجابة من التغيرات التي تطرأ على مستوى إيمان العاملين بمؤسستهم هي 38.30% أي أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن النسبة المتبقية 61.70% تعود لمتغيرات أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ. أيضاً من خلال النتائج نجد أن معامل الانحدار β بلغ 0.542 وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مبدأ الاستجابة وبعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين، بمعنى أن الزيادة في مبدأ الاستجابة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة إيمان العاملين بالمؤسسة بقيمة (0.542). وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة T التي بلغت 8.625 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما تؤكد النتائج معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة F البالغة 74.385 بدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على هاته النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الاستجابة على الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

وعليه بالاستناد على ما سبق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.073 + 0.542 X$$

Y : الإيمان بالمؤسسة X : الاستجابة

4- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في مجمع LAFARGE HOLCIM تعزى لمتغير (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)

لمعرفة أسلوب اختبارها يجب أولاً تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample K-S) لبيانات محاور الاستبيان وهو اختبار ضروري في هذه الحالة قبل اختبار هذه الفرضية، وبناء على ما تقدم ومن خلال نتائج الجدول رقم (4-28) لقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- الجنس:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في إجابات أفراد العينة حول تبني LAFARGE HOLCIM لمبادئ حوكمة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار T لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-69): اختبار T لمتغير الجنس (مبادئ حوكمة الموارد البشرية)

اختبار t العينات المستقلة		اختبار (Levene's)		
درجة الحرية df	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F
120	0.703	-0.383	0.144	2.160

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالاعتماد على نتائج اختبار t للعينات المستقلة الموضح في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t في اختبار الفروق بين متوسطين في حالة تجانس وهو (-0.383) عند مستوى دلالة 0.703 وهو أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما قيمة F في اختبار (Levene's) هي 2.160 عند مستوى دلالة 0.144 وهو أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي نقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في مؤسسة LAFARGE HOLCIM تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار تأثير الفروق الشخصية لأفراد العينة على إجاباتهم حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية، تم استخدام اختبار التباين الأحادي "One Way Anova" وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (4-70): تحليل التباين الأحادي Anova لحوكمة الموارد البشرية تبعا لمتغير (السن، المستوى العلمي، المركز الوظيفي وسنوات الخدمة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع التباين مربع	درجات الحرية	متوسط مربعات التباين	قيمة F	مستوى الدلالة	المعنوية
السن	بين المجموعات	0.031	1	0.031	0.146	0.703	غير دال
	داخل المجموعات	25.656	120	0.214			
	المجموع	25.687	121				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.247	3	0.082	0.382	0.766	غير دال
	داخل المجموعات	25.440	118	0.216			
	المجموع	25.687	121				
المركز الوظيفي	بين المجموعات	1.456	4	0.364	1.758	0.142	غير دال
	داخل المجموعات	24.231	117	0.207			
	المجموع	25.687	121				
سنوات الخدمة	بين المجموعات	11.83	3	0.394	1.898	0.134	غير دال
	داخل المجموعات	24.505	118	0.208			
	المجموع	25.687	121				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

- السن: من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يوضح تحليل التباين الأحادي نلاحظ أن اختبار مدى وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية على أساس السن أعطى قيمة F والتي بلغت 0.146 بمستوى دلالة 0.703 وهي أكبر من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تعتبر على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية تعزى لمتغير السن، ونرفض الفرضية البديلة H_1

- المؤهل العلمي: تشير قيمة F التي بلغت 0.382 ومعنويتها 0.766 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تبني حوكمة الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه فان متغير المؤهل العلمي للمبحوثين لا يؤثر على إجابات أفراد العينة. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ونرفض الفرضية البديلة H_1

- **المركز الوظيفي:** بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه، يتضح أن اختبار مدى وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية على أساس المركز الوظيفي نجد أن قيمة F بلغت 1.758 بمستوى دلالة 0.142 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول تبني حوكمة الموارد البشرية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ونرفض الفرضية البديلة H_1
- **سنوات الخدمة:** تشير قيمة F التي بلغت 1.898 عند مستوى دلالة 0.134 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تبني حوكمة الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه فان متغير المؤهل العلمي للمبحوثين لا يؤثر على إجابات أفراد العينة. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ونرفض الفرضية البديلة H_1
- 5- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM تعزى لمتغير (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)
- **الجنس:**

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة LAFARGE HOLCIM تم استخدام اختبار T لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-71): اختبار T لمتغير الجنس (الالتزام التنظيمي)

اختبار t العينات المستقلة		اختبار (Levene's)		
درجة الحرية df	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F
120	0.618	-0.501	0.050	3.833

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالاعتماد على نتائج اختبار t للعينات المستقلة الموضح في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t في اختبار الفروق بين متوسطين في حالة تجانس وهو (-0.501) عند مستوى دلالة 0.618 وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بينما قيمة F في اختبار (Levene's) هي (3.833) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو مساو للمستوى المعتمد. وبالتالي نقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في LAFARGE HOLCIM تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

ولاختبار تأثير الفروق الشخصية لأفراد العينة على إجاباتهم حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تم استخدام اختبار التباين الأحادي "One Way Anova" وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (4-72) تحليل التباين الأحادي One-Way للالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير (السن، المستوى العلمي، المركز الوظيفي و سنوات الخدمة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع التباين مربع	درجات الحرية	متوسط مربعات التباين	قيمة F	مستوى الدلالة	المعنوية
السن	بين المجموعات	0.33	1	0.033	0.251	0.618	غير دال
	داخل المجموعات	15.778	120	0.131			
	المجموع	15.811	121				
المستوى العلمي	بين المجموعات	1.201	3	0.400	3.234	0.125	غير دال
	داخل المجموعات	14.610	118	0.124			
	المجموع	15.811	121				
المركز الوظيفي	بين المجموعات	0.445	4	0.111	0.847	0.498	غير دال
	داخل المجموعات	15.366	117	0.131			
	المجموع	15.811	121				
سنوات الخدمة	بين المجموعات	0.094	3	0.031	0.235	0.872	غير دال
	داخل المجموعات	15.717	118	0.133			
	المجموع	15.811	121				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

- **السن:** يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن متغير السن لم يكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في LAFARGE HOLCIM، حيث أن قيمة F بلغت 0.251 وبلغ مستوى الدلالة 0.618 وهو أكبر من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول مبادئ مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير السن. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة محل الدراسة تجاه مبادئ حوكمة الموارد البشرية تعزى للجنس، ونرفض الفرضية البديلة H_1 .
- **المؤهل العلمي:** يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن متغير المؤهل العلمي لم يكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في LAFARGE HOLCIM، حيث أن قيمة F بلغت 3.234 وبلغ مستوى الدلالة 0.125 وهو أكبر من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول مبادئ مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه: لا توجد فروق معنوية

ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة محل الدراسة تجاه مبادئ حوكمة الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي ، ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

- **المركز الوظيفي:** يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن متغير المركز الوظيفي لم يكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في LAFARGE HOLCIM، حيث أن قيمة F بلغت 0.847 وبلغ مستوى الدلالة 0.498 وهو أكبر من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول مبادئ مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير المركز الوظيفي. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة محل الدراسة تجاه مبادئ حوكمة الموارد البشرية تعزى للمركز الوظيفي ، ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

- **سنوات الخدمة:** يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن متغير سنوات الخدمة لم يكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في LAFARGE HOLCIM، حيث أن قيمة F بلغت 0.847 وبلغ مستوى الدلالة 0.498 وهو أكبر من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول مبادئ مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة محل الدراسة تجاه مبادئ حوكمة الموارد البشرية تعزى لسنوات الخدمة ، ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة نتطرق في هذا الجزء إلى مناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها والتعليق عليها إحصائياً، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة المقدمة في ضوء الفرضيات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة بعد أن تم جمع وعرض البيانات باستخدام المقاييس الإحصائية اللازمة. ويتم مناقشة النتائج كما يلي:

المطلب الأول : مناقشة نتائج واقع متغيرات الدراسة

1- مناقشة النتائج الوصفية المتعلقة بالخصائص الشخصية للعينة

- **الجنس:** من خلال نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وجدنا أن الذكور يمثلون ما نسبته 97.54 % من أفراد عينة الدراسة وهو ما يتطابق مع الإحصائيات المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية للمجمع، وهذا مؤشر على أن معظم العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM هم من الذكور عدا نسبة قليلة جداً من الإناث حيث يشغلون الوظائف الإدارية فقط، ويمكن تفسير ذلك لطبيعة أنشطة المجمع المتعددة والتي تتمثل أساساً في صناعة الاسمنت بأنواعه، الخرسانة، تفتيت الحصى .. الخ ، فهي أنشطة تمتاز أحياناً بالصعوبة وطول

مدة العمل وتتضمن وظائف مهنية وخدمائية وفنية تتناسب بشكل أكبر مع الذكور على عكس الإناث، أضف إلى ذلك أن حتى المهام الإدارية غالبا ما ترتبط بجانب ميداني يتطلب المتابعة والحضور في كل الأوقات والظروف إلى وحدات ومقرات العمل التي في معظمها تتمركز خارج محيط المدينة وقد تتطلب أيضا تأخير لما بعد أوقات الدوام الرسمي وهذا لا يتناسب مع أغلبية الإناث خاصة في مجتمعنا الذي له العادات والتقاليد الخاصة به وتقييد بعض أمور المرأة خاصة عند الأهل والأزواج، وهو ما يجعل العنصر النسوي يحجم عن شغل مثل هذه الوظائف.

- **الفئة العمرية:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أكثر من 30% من الإطارات في المؤسسات عينة الدراسة هم من فئة الشباب ولا تزيد أعمارهم عن 40 سنة وهذا عائد أساسا إلى التوجه الاقتصادي العام اليوم نحو الاستثمار في عنصر الشباب، والعمل على الاستفادة من الكفاءات الشابة التي تتميز بالقدرة على العمل والإبداع والتطوير بشكل أكبر وكذلك قدرتها على تحمل ضغوط ومخاطر العمل، كما أن نسبة الشباب تمثل نسبة كبيرة من المجتمع الجزائري الذي يوصف بأنه مجتمع شاب. في حين أن النسب الباقية التي تعبر عن الإطارات ما فوق 40 سنة والتي تمثل نسبة 65% فهي تعكس الطاقم القيادي في المجمع الذي دائما ما يكون من ذوي الخبرة والمعرفة الكبيرة، كما يمكن أن تفسر هذه النتائج أيضا من أن المجمع يعمل على المزج بين عنصري الشباب والخبرة معا، أي التجديد مع التأكيد على الاحتكاك بين الفئات وهو ما ينعكس بالإيجاب على الأداء وتناقل الخبرات.

- **المؤهل العلمي:** تدل النتائج على أن معظم العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM هم من حاملي الشهادات الجامعية، وهذا يشير إلى سياسة المنتهجة التي تستهدف استقطاب وتوظيف الطاقات ذات المستوى الجامعي وهو المستوى الذي غالبا ما تتطلبه الأعمال والوظائف في المؤسسة محل الدراسة

كما تشير النتائج أيضا إلى أن نسبة حاملي شهادة الماستر كانت الأعلى بنسبة 34.40% تلتها نسبة حاملي الدكتوراه بنسبة 19.70% وهو ما يوحي بأن المجمع يساعد الكثير من الإطارات على مواصلة حياة البحث العلمي في الجامعة بالموازاة مع العمل. ويقدم تسهيلات لمن أراد مواصلة الدراسات العليا وهو ما من شأنه أن يعود بالنفع على المجمع بشكل عام كونها تفتح آفاقا للتكوين والاستفادة من التكنولوجيات الحديثة

- **المركز الوظيفي:** نسبة الإطارات المسيرة مرتفعة حيث بلغت 73.77% بتعداد 90 فردا، وهو أمر منطقي كون هذه الفئة في الغالب تمثل دائما الفئة الأكبر في الطاقم الإداري لأي مؤسسة، ثم باقي أفراد العينة أي 32 فردا هم من الإطارات بنسبة 26.22% وهي تمثل القادة ورؤساء المصالح والأقسام

- **سنوات الخدمة:** من خلال النتائج يتبين أن ما نسبته 63.20% من الإطارات خبرتهم تتعدى 10 سنوات، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بإطاراتها ويعكس أيضا الاستقرار الوظيفي لإطارات المؤسسة ومدى مسؤوليتهم تجاه المؤسسة وخبرتهم وهو ما ينعكس على حسن التسيير، مع العلم أن المجمع قام بتسريح عدد معتبر جدا من موظفيها في إطار الاندماج وتغيير ملكية المؤسسة.

كما نجد أن ما نسبته 22.10% من الإطارات خبرتهم ما بين 05 إلى عشر سنوات، في حين مثلت فئة أقل من 05 سنوات ما نسبته 14.80% من أفراد العينة المدروسة حيث تعتبر فئة حديثة التعيين وهذا يعزز سعي المؤسسة الدائم إلى توظيف أصحاب الكفاءة والطاقات الشابة باستمرار من اجل الاستفادة منهم.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بمبادئ حوكمة الموارد البشرية

تشير النتائج إلى أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بحوكمة الموارد البشرية من خلال السعي الحثيث لتطبيقها في الميدان، وتفاعلها الإيجابي جدا مع مبادئها. إذ يمكن القول أن مجمع LAFARGE HOLCIM يتوفر على إمكانيات مادية وتكنولوجية تساهم في تطبيق وممارسة حوكمة الموارد البشرية بمبادئها المختلفة وبدرجات متقاربة، بالإضافة للإطارات والكفاءات البشرية التي تساهم بشكل كبير في ترقية مختلف الممارسات الإدارية

- **الرؤية والتوجه الإستراتيجي:** من خلال الجدول رقم (4-29) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ الرؤية والتوجه والاستراتيجي، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.13 بانحراف معياري قدره 0.544 أي بنسبة قبول مرتفعة، وبناء على إجابات أفراد العينة واتجاهاتهم نحو مبدأ التوجه والرؤية الإستراتيجية نجد بأن المجمع يسعى لتطبيق حوكمة الموارد البشرية باعتباره احد أهم الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية وذلك ضمن إطار قانوني يضبط الممارسة السليمة لهذه المبادئ قصد تحقيق رؤيته وتجسيد أهدافه خاصة بالنسبة للموارد البشرية من خلال استشراف مسارها المستقبلي بما يتواءم واحتياجات المؤسسة للمورد البشري. وأيضا من خلال سعيه لوضع خطط واضحة وسياسات إدارية لمواردها البشرية. والسعي الحثيث لتوفير الإمكانيات اللازمة من اجل تحقيق التوجه الاستراتيجي للمجمع تجاه موارده البشرية

- **المشاركة:** من خلال الجدول رقم (4-29) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ المشاركة، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 3.96 بانحراف معياري قدره 0.667 أي بنسبة قبول مرتفعة. وبناء على إجابات أفراد العينة واتجاهاتهم نحو مبدأ المشاركة يتضح أن المجمع يسعى لتنفيذ مبدأ العمل الجماعي وتنمية روح الفريق لدى موظفيها عن طريق تشكيل فرق عمل مشتركة من أجل إنجاز بعض المهام المحددة، كما أنه يدعم مشاركة الأطراف ذات الصلة بالموارد البشرية عند اتخاذ القرارات الإدارية أو مراجعتها لإجراء التعديلات الضرورية، ويحرص على مشاركة الموارد البشرية في تصميم خطط تطوير نظام العمل كما أنه يدعم رأي الأغلبية في القضايا المتعلقة بالموارد البشرية إذا كان على صواب ويحقق المراد منه.

- **الشفافية:** من خلال الجدول رقم (4-29) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.05 بانحراف معياري قدره 0.605 أي بنسبة قبول مرتفعة

يحرص أن يتعامل بشفافية فيما يخص تبادل المعلومات، ويوفر نظاما للإعلام يمكن من خلاله الاطلاع على كل ما تعلق بالقوانين والتشريعات في الوقت المناسب، كما يوفر المعلومات الضرورية التي تعتبر من صميم متطلبات العمل. ومن جانب آخر فهو يتعامل ويناقش الاقتراحات التي قد يقدمها العاملون في المؤسسة بكل جدية وهو الحال أيضا

بالنسبة للشكاوى المقدمة من طرفهم، كل هذا يتم ضمن تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات المنوطة بمواردها البشرية.

- **المساءلة:** من خلال الجدول رقم (4-29) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ المساءلة، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.01 بانحراف معياري قدره 0.579 بنسبة قبول مرتفعة.

المجمع يعتمد بوضوح على مبدأ وآلية المساءلة تجاه موارده البشرية الذي من شأنه تدارك نقاط الضعف وتصحيح الانحرافات إن وجدت والوصول بمستويات الأداء إلى أعلى مستوى ممكن من خلال تعزيز روح المسؤولية لدى الموارد البشرية وتقييم أدائها، وذلك وفق آليات مساءلة محددة ومعلنة تطبق من طرف أجهزة رقابية تمتلك من الصلاحيات ما يؤهلها للقيام بمهامها تجاه الجميع دون استثناء تحقيقا للعدالة في التعامل مع العاملين.

- **الكفاءة:** من خلال الجدول رقم (4-29) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ الكفاءة، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.07 بانحراف معياري قدره 0.545 بنسبة قبول مرتفعة

الخطط المتعلقة بالموارد البشرية للمجمع تتميز بالدقة والوضوح، والمجمع يمتلك كادرا بشرية ذو كفاءة عالية تؤهله للقيام بالأعمال أعلى أحسن وجه ممكن، هذه الطاقات تكونت عن طريق اعتماد المجمع بشكل واضح على دعم الكفاءة وتشجيع الابتكار والتطوير في أساليب العمل وكذا نظم تقديم الحوافز كما أن المجمع يهتم بتنمية مهارات موارده البشرية باستمرار من خلال برامج متخصصة قصد التكوين والتدريب والتطوير وفقا لأحدث الأساليب بغية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

- **النزاهة:** من خلال الجدول رقم (4-29) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ النزاهة، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.20 بانحراف معياري قدره 0.586 بنسبة قبول مرتفعة

أفراد العينة يتفقون على أن النزاهة تمثل عامل من عوامل نجاح المجمع في شتى الميادين المختلفة، بدءا بعملية توظيف واختيار الموارد البشرية والعدالة والنزاهة تطبيق التشريعات الإدارية على الجميع دون استثناء وكذلك أيضا في عملية الترقية والمكافآت. إذا المجمع يعتمد على مبدأ النزاهة كعامل أساسي ورئيس في العمل

- **الاستجابة:** من خلال الجدول رقم (4-29) الذي يعرض نتائج تحليل مبدأ الاستجابة، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.01 بانحراف معياري قدره 0.592 بنسبة قبول مرتفعة،

يحرص المجمع على معرفة القضايا الاجتماعية لموارده البشرية من أجل تقديم الدعم والمساعدة في بعض الحالات التي تتطلب ذلك، فالمجمع يراعي مصلحة موارده البشرية بشكل حقيقي من خلال تلبية حاجاتهم والعمل على دعم برامج تحسين جودة الحياة المهنية وتقديم خدمات اجتماعية متنوعة لموارده البشرية

3- مناقشة النتائج المتعلقة بأبعاد الالتزام التنظيمي

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة ومن خلال استجاباتهم يبدون مدى التزامهم التنظيمي تجاه مؤسساتهم ومستوياتهم المرتفعة جدا، من خلال ولائهم لمؤسساتهم، وشعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهدافها واستدامتها، وكذا إيمانهم العميق بقيمتها ورسالتها ورؤيتها، وأيضا وتمسكهم بها ورغبتهم بالاستمرار في العمل بها وعدم مغادرتها .

الولاء التنظيمي: من خلال الجدول رقم (4-30) الذي يعرض نتائج تحليل بعد الولاء للمؤسسة ، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.36 بانحراف معياري قدره 0.464 بمستوى قبول مرتفع جدا

يؤكد غالبية أفراد العينة عن قوة انتمائهم لمؤسساتهم ويشعرون بالاعتزاز والفخر كونهم ينتمون لهذه المؤسسة، وهو ما يجعلهم يعملون لصالحها ويسعون لإظهار الإخلاص لها نظير المكاسب التي تحققها لهم، وهم يرون أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمع لديهم الرغبة في الانتماء أيضا لهذه المؤسسة

المسؤولية تجاه جهة العمل - المؤسسة - : من خلال الجدول رقم (4-30) الذي يعرض نتائج تحليل بعد المسؤولية تجاه مؤسسة العمل ، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.57 بانحراف معياري قدره 0.432 بمستوى قبول مرتفع جدا

يشعر أفراد عينة الدراسة بمسؤولية كبيرة تجاه مؤسساتهم وهو ما يجعلهم يحترمون القوانين واللوائح التنظيمية، ويحافظون على ممتلكات المؤسسة وكذا سمعتها في الوسط التي تتواجد فيه بل يعتبرون ذلك من صميم واجباتهم. وهم على استعداد لاستغلال وقت العمل بفعالية وكذلك بذل أقصى جهودهم خدمة لتحقيق أهدافها وتقديم الدعم اللازم للزملاء والمؤسسة.

الرغبة في الاستمرار في العمل: من خلال الجدول رقم (4-30) الذي يعرض نتائج تحليل بعد الرغبة في الاستمرار في العمل ، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.11 بانحراف معياري قدره 0.568 بمستوى قبول مرتفع

هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة لديهم رغبة واضحة في البقاء في المؤسسة والاستمرار في العمل فيها، ويفضلون إكمال ما تبقى من مسارههم الوظيفي فيها حتى وإن توفرت لهم فرص بديلة في مؤسسات أخرى، حيث يعتبرون أن وجودهم وعملهم في المؤسسة هو استثمار وظيفي جيد بالنسبة لهم. كما أنهم يسعون إلى تحسين العلاقات مع زملاء العمل ولديهم حرص كبير على استمرارها.

الإيمان بالمؤسسة:

من خلال الجدول رقم (4-30) الذي يعرض نتائج تحليل بعد الإيمان بالمؤسسة ، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 4.28 بانحراف معياري قدره 0.432 بمستوى قبول مرتفع جدا، حيث بلغ أعلى متوسط تشير

النتائج إلى أن أفراد العينة ومن خلال استجاباتهم يؤمنون بأن مؤسستهم تعتبر من أحسن المؤسسات التي يمكن الانتماء لها، وأن هناك توافق واضح بين قيم المؤسسة وقيم الأفراد العاملين فيها

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

للإجابة عن مجمل هذه التساؤلات ولتحقيق أهداف البحث تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: مجمع LAFARGE HOLCIM يتبنى مبادئ حوكمة الموارد البشرية بمستويات مرتفعة

تشير النتائج إلى أن المجمع يهتم بشكل كبير بحوكمة الموارد البشرية من خلال السعي الحثيث لتطبيقها في الميدان، وتفاعله الايجابي جدا مع مبادئها. إذ يمكن القول أن مجمع LAFARGE HOLCIM يتوفر على إمكانيات مادية وتكنولوجية تساهم في تطبيق وممارسة حوكمة الموارد البشرية بمبادئها المختلفة وبدرجات متقاربة، بالإضافة للإطارات والكفاءات البشرية التي تساهم بشكل كبير في ترقية مختلف الممارسات الإدارية. ومنه يمكننا القول بصحة الفرضية الرئيسية الأولى

2- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك مستويات مرتفعة للالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة ومن خلال استجاباتهم يبدون مدى التزامهم التنظيمي تجاه مؤسستهم ومستوياته المرتفعة جدا، من خلال ولائهم لمؤسستهم، وشعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهدافها واستدامتها، وكذا إيمانهم العميق بقيمتها ورسالتها ورؤيتها، وأيضا وتمسكهم بها ورغبتهم بالاستمرار في العمل بها وعدم مغادرتها وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ حوكمة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

تشير النتائج أنه يوجد أثر دال إحصائيا لمساهمة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية (التوجه والرؤية الإستراتيجية، المشاركة، الشفافية وتوليد المعلومات، الكفاءة، المساءلة، النزاهة، الاستجابة) في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM بالجزائر، حيث أن 59.80% من مستوى الالتزام التنظيمي يعود إلى هذه المبادئ، وكان للمبادئ التالية: الشفافية، المشاركة، الاستجابة، النزاهة دور في المساهمة في ذلك، لكن مبدأ الشفافية ساهم بشكل كبير في تحسين الالتزام التنظيمي لما له من أهمية بالغة في إضفاء جو مناسب للعمل والإحساس بالأمان الوظيفي، في حين المبادئ الأخرى المتبقية وهي كالتالي: الرؤية والتوجه الاستراتيجي، المساءلة، الكفاءة لم تكن لها مساهمة واضحة في تحسين الالتزام التنظيمي.

ويمكن تفسير ذلك من خلال سعي المجمع لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية من خلال تحقيق العدالة في التعامل مع العاملين والالتزام بنظام موحد وثابت في مجال الترقية الوظيفية، واعتماده آليات مساءلة إدارية تطبق بعدالة على الجميع، بالإضافة إلى زيادة مشاركة العاملين في تصميم نظام العمل، وهذا ما يؤثر على الموظفين من خلال شعورهم بالأمان والعدالة، وأن المجمع يهتم بهم وبأدائهم لأعمالهم، فينخفض مستوى رغبتهم مغادرته. فيزيد من مستوى التزامهم التنظيمي تجاه مؤسسة عملهم.

وبدراسة الأثر الجزئي والمستقل لكل مبدأ تبين أن جميع مبادئ حوكمة الموارد البشرية تساهم في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM كل على حدا. وفيما يلي توضيح لذلك:

— يوجد أثر لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه جهة العمل، الرغبة في الاستمرار في العمل، الإيمان بالمؤسسة) بدرجة متوسطة وقد كانت مساهمة مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي أكبر ضمن بعد الإيمان بالمؤسسة، ثم بعد الرغبة في البقاء في المؤسسة، ثم بعد الولاء للمؤسسة وفي الأخير بعد المسؤولية تجاه جهة العمل، ويمكن القول أن مجموعة القوانين والنظم والقرارات في المجمع والتي تضبط جوانب حوكمة الموارد البشرية تساهم في عملية الإشراف والرقابة على إستراتيجية الموارد البشرية عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة تجاه مواردها البشرية، ووضوح هذه الأهداف والخطط بالنسبة للعاملين في المجمع، يؤدي إلى زيادة إيمان العامل بقيم الفخر بالعمل والانتماء له، وهو ما يجعله مطمئن لسياسة المؤسسة تجاه مواردها البشرية.

— يوجد أثر لمبدأ المشاركة في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه جهة العمل، الرغبة في الاستمرار في العمل، الإيمان بالمؤسسة) بدرجة متوسطة وقد كانت مساهمة مبدأ المشاركة أكبر ضمن بعد الإيمان بالمؤسسة، ثم بعد الرغبة في البقاء في المؤسسة، ثم بعد الولاء للمؤسسة وفي الأخير بعد المسؤولية تجاه جهة العمل.

إن دعم المجمع لإشراك الأفراد من خلال إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات عن طريق التنظيمات التي تمثل مصالحهم في التسيير واتخاذ القرارات، وحرصه على إتاحة الفرصة لجميع الأفراد للمشاركة في اتخاذ قرارات التخطيط والتطوير التي تؤثر عليهم والتي من شأنها نجاح واستمرار المجمع من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات المتوفرة وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المجمع من جهة أخرى، من شأنه أن يحدث آثار نفسية كالرفع من معنوياتهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ويساهم في التقليل من الجوانب السلبية كالغياب والحد من مظاهر الصراع في ظل انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة أفراد التنظيم، إذ تعد المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

- يوجد أثر لمبدأ الشفافية وتوليد المعلومات في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه جهة العمل، الرغبة في الاستمرار في العمل، الإيمان بالمؤسسة) بدرجة متوسطة وقد كانت مساهمة مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات أكبر ضمن بعد الإيمان بالمؤسسة ثم بعد الرغبة في البقاء في المؤسسة، ثم بعد الولاء للمؤسسة وفي الأخير بعد المسؤولية تجاه جهة العمل

إن تعزيز الشفافية الفعلية وتكافؤ الفرص للجميع يعد أحد أهم الملامح الأساسية التي سمحت للأفراد العاملين بالجمع بممارسة حقوقهم وكذا واجباتهم على أسس مدروسة، وهو ما يعزز إيمانهم وثقتهم في مؤسستهم. فالجمع يحرص على حصول جميع الموظفين على المعلومات المتعلقة بالجمع وعلى فترات منتظمة وعلى الوضوح في كل مجالات العمل والعمليات التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية، بحيث تكون المعلومات متاحة لجميع العاملين وبما يحقق أفضل مصلحة للمجمع. فإيمان الأفراد بمؤسستهم وزيادة رغبتهم في البقاء يعتمد على مدى مشاركة المؤسسة للمعلومات والبيانات وحيثيات صناعة القرار مع سائر العاملين ومدى اطلاعهم عليها.

- يوجد أثر لمبدأ المساءلة في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه جهة العمل، الرغبة في الاستمرار في العمل، الإيمان بالمؤسسة) بدرجة ضعيفة وقد كانت مساهمة مبدأ المساءلة أكبر ضمن بعد الإيمان بالمؤسسة، ثم بعد الولاء للمؤسسة ثم بعد الرغبة في البقاء في المؤسسة، وفي الأخير بعد المسؤولية تجاه جهة العمل.

إن إدارة تحرص المجمع على تفعيل دور المساءلة على أساس الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء، والاستعداد لشرح أي إخفاق أو نجاح، وتفسير الأسباب المؤدية إلى هذا أو ذاك، وما يجب فعله لتصحيح الأخطاء والإخفاقات في حال وجدت، وبالتالي من الطبيعي أن نجد مساهمتها ضعيفة في تحسين الالتزام التنظيمي فالنفس البشرية لا تجبذ الخضوع للرقابة كما أنها في الغالب تتحاشى تحمل المسؤولية في حالة الفشل أو الإخفاق. وعدم تقبل الفحص والمتابعة والتقويم المستمر الذي يقوم به أفراد أعلى منهم درجة في سلم الهرم الوظيفي .

- يوجد أثر لمبدأ الكفاءة في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه جهة العمل، الرغبة في الاستمرار في العمل، الإيمان بالمؤسسة) بدرجة متوسطة وقد كانت مساهمة مبدأ الكفاءة أكبر ضمن بعد الإيمان بالمؤسسة ثم بعد الولاء لها ثم بعد الرغبة في البقاء في المؤسسة، وفي الأخير بعد المسؤولية تجاه جهة العمل. هذا لأن مبدأ الكفاءة يهدف إلى الاستخدام المثمر للموارد البشرية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى بغية تلبية احتياجات الموظفين الفردية وهو ما من شأنه أن يساهم في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين متجسدا من خلال قوة إيمانهم بمؤسستهم وولائهم لها.

- يوجد أثر لمبدأ النزاهة في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه جهة العمل، الرغبة في الاستمرار في العمل، الإيمان بالمؤسسة) بدرجة متوسطة وقد كانت مساهمة مبدأ النزاهة أكبر ضمن بعد الولاء التنظيمي، ثم بعد الإيمان بالمؤسسة ثم بعد الرغبة في البقاء في المؤسسة، وفي الأخير بعد المسؤولية تجاه جهة العمل.

المجمع يوفر أدلة عمل وأنظمة مكتوبة بمثابة دليل للعاملين في عملهم، وتضمن معاملة جميع العاملين على قاعدة المساواة وبطريقة مهنية وبعيدا على الارتجالية والمزاجية التي قد تفتح المجال للواسطة والمحسوبية، ويعمل وفقا لأنظمة وآلية تعيين العاملين في المؤسسة تضمن المساواة وتكافؤ الفرص في عملية التعيين على قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أن المجمع يسعى لضمان معاملة متساوية لكافة أفراد التنظيم، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة العاملين للحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم. وكل ذلك يعبر عن الإرادة للالتزام بالأحكام، والإبلاغ عن مخالفيها في حال حدوثها.

- يوجد أثر لمساهمة تبني مبدأ الاستجابة في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه جهة العمل، الرغبة في الاستمرار في العمل، الإيمان بالمؤسسة) بدرجة متوسطة وقد كانت مساهمة مبدأ الاستجابة أكبر ضمن بعد الإيمان بالمؤسسة، ثم بعد الولاء التنظيمي ثم بعد المسؤولية تجاه جهة العمل، وفي الأخير بعد الرغبة في البقاء في المؤسسة

ذلك أن المجمع يسعى إلى تبني مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا. وذلك من خلال حرصه على تهيئة مكان العمل ليصبح جذابا يساهم في تقليل الضغوط النفسية والجسدية للعاملين، وتتبعه أنظمة دقيقة في مجال الصحة والسلامة المهنية، والعمل على تفادي الحوادث وتوفير بيئة عمل خالية من التلوث وذلك بتطبيق أنظمة الأمن الصناعي، كل هذه الخدمات اللازمة تساهم في تحسين جودة حياة العاملين، وتوفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وتحقق علاقة قوية بين المجمع والعاملين. وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء لصالح المجمع وإدارته، مما ينتج عنه تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وكسب منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

- كان ترتيب أثر مبادئ حوكمة الموارد البشرية كل على حدا على مستوى الالتزام التنظيمي (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه جهة العمل، الرغبة في الاستمرار في العمل، الإيمان بالمؤسسة) للعاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM كان على التوالي : الرؤية والتوجه الاستراتيجي، الشفافية وتوليد المعلومات، الاستجابة، النزاهة، الكفاءة، ثم المساواة.

4- الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات الباحثين حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة).

أظهرت نتائج الجداول رقم (69-70) أن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة لم تكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجموع الكلي لمبادئ حوكمة الموارد البشرية، وهذا يدل على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول تبني حوكمة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية ممثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة. بمعنى أن الاختلافات الشخصية بين أفراد العينة لم تؤد

إلى الاختلاف في تقييم العاملين لمستوى تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية وتطبيقها في مجمع LAFARGE HOLCIM ولم تؤثر في آرائهم .

وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة H_1 ، وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة).

5- الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة).

أظهرت نتائج الجداول رقم (71-72) أن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة لم تكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجموع الكلي لأبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين، وهذا يدل على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية ممثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة. بمعنى أن الاختلافات الشخصية بين أفراد العينة لم تؤد إلى الاختلاف في تقييم العاملين في مجمع LAFARGE HOLCIM لمستويات الالتزام التنظيمي ولم تؤثر في آرائهم .

وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة H_1 ، وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة).

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بوصف خصائص مفردات العينة ومتغيرات الدراسة بالاعتماد على مقاييس التحليل الوصفي، ثم تناولنا بشكل مفصل فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام أدوات وأساليب التحليل الإحصائي المناسبة للفرضيات، حيث تمكنا من الإجابة عن الفرضيات الموضوعية سابقا. وتم مناقشة النتائج وتحليلها والتأكد من صحة الفرضيات، محاولين التعرض إلى الأسباب والحقائق التي قد تكون وراء هذه النتائج.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبني حوكمة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبني مبدأ التوجه ورؤية إستراتيجية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبني مبدأ المشاركة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبني مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبني مبدأ الكفاءة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبني مبدأ المساءلة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبني مبدأ النزاهة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبني مبدأ الاستجابة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)

خاتمة

من خلال ما تقدم يمكن القول أن حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة تساعد في معاملة الموظفين بإنصاف والامتنال للقوانين وأفضل الممارسات، بالإضافة إلى التحكم في تكاليف الموارد البشرية ومواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها ورسالتها وقيمها، ومساعدة المؤسسة على توفير إطار عمل لضمان عدم وقوع حالة من الفوضى في غياب القواعد والتعليمات وإجراءات التشغيل القياسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. كما توفر لإدارة الموارد البشرية أفضل إطار لممارسة عملياتها واستخدام المعرفة، ودعم تعظيم رأس المال وتحقيق الأهداف. لذلك يجب على المؤسسات التركيز على حوكمة مواردها البشرية، وتطوير القيادة وإدارة الأداء.

كما تعتبر حوكمة الموارد البشرية ومبادئها مجتمعة كإطار يمكن من خلاله تحديد أدوار ومسؤوليات وقواعد الموارد البشرية والموارد البشرية، وكيفية توجيهها والتحكم فيها وتشغيلها ومراقبتها، وكيف أنها تتعلق ببعضها البعض وكيف تتعامل مع التأثيرات الأخرى للمؤسسة بطريقة تمنع الارتباك والتقاطع، المتعمد وغير المتعمد. يمكن اعتبارها على أنها قدرة على إدارة المسؤوليات والتحكم فيها بكفاءة وفعالية وشفافية من أجل توفير قيمة مضافة.

وتستعرض هذه الدراسة الإطار النظري لمتغيراتها من خلال تعريف الحوكمة المؤسسية، ومفهوم حوكمة الموارد البشرية، والإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي. وفي هذا الصدد استعرضت الدراسة المبادئ التي نشرتها المؤسسة العالمية للتوحيد القياسي والخاصة بمبادئ حوكمة الموارد البشرية، كما استخدمت الدراسة أيضا عددا من المقاييس لقياس مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين. وتم اختبار فرضيات البحث والتي ساعدت على استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات، وكذا آفاق لدراسات وأبحاث مستقبلية

1- نتائج الدراسة

ومن بين النتائج التي توصلنا إليها ضمن الجانب النظري وكذا الميداني نذكر ما يلي:

- مجمع LAFARGE HOLCIM يمتلك من المهارات الإدارية والقيادية ذات الكفاءة العالية وهو ما يمكنه من تبني أنجح الطرق وأحدث الأساليب لإدارة الموارد البشرية وتطبيق حوكمة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، فهي تعد شركة عالمية تسعى لتبني أحسن الطرق في تسيير وإدارة مواردها البشرية بما يحسن الممارسات الإدارية بها وبما يعود عليها بالنفع والفائدة أيضا
- يهتم مجمع LAFARGE HOLCIM بتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية، إيماناً منه بأهميتها على عدة أصعدة خصوصاً على المجمع وعلى موظفيه على حد سواء. ويبرز ذلك من خلال ما يتبناه المجمع من توجهات إستراتيجية وما يقره من آليات وقواعد وإجراءات وممارسات في كل مبدأ من مبادئ حوكمة الموارد البشرية.
- مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المجمع مرتفع جداً. يظهر ذلك من خلال اتجاهات آراء الأفراد المبحوثين، حيث كانت موافقتهم بالإجماع على جميع الفقرات المكونة لأبعاد الالتزام التنظيمي.

- يهتم المجمع بكل ما يتعلق بالموارد البشرية بدءاً من استقطاب وتوظيف الأفراد أصحاب الكفاءة، ثم تدريبهم وتطوير معارفهم باستمرار وذلك ضمن إستراتيجية واضحة ومحددة. فهم مصدر ميزته التنافسية لضمان الاستدامة والاستثمار الفعال.
- تساهم مبادئ حوكمة الموارد البشرية التي يتبناها مجمع LAFARGE HOLCIM مجتمعة في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث كان لمبدأ الشفافية المساهمة الأكبر واحتل الترتيب الأول، تلاه مبدأ المشاركة ثم مبدأ الاستجابة، وكان مبدأ النزاهة أقل مساهمة في تحسين الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المجمع. بينما لم يكن لأي مبدأ من مبادئ المتبقية وهي: الرؤية والتوجه الاستراتيجي، الكفاءة والمساءلة مساهمة تذكر في تحسين الالتزام التنظيمي.
- يساهم كل مبدأ من مبادئ حوكمة الموارد البشرية على حدا (أي بصفة منفردة) في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين .
- المجمع يدرك أهمية وضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط ذات العلاقة بالموارد البشرية، كما يسعى إلى دعم سبل مشاركة العاملين في تصميم نظام العمل. إضافة إلى تمكين جميع أنواع المبادرات والاقتراحات المتعلقة بتحسين ظروف العمل والتي مصدرها الموظفين هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن العاملين يمتلكون المؤهلات التي تسمح لهم بالمشاركة الفعالة فيما سبق.
- تسود المجمع محل الدراسة درجة عالية من الوضوح والشفافية خاصة فيما يتعلق بإجراءات تنظيم العمل ونشر اللوائح والأنظمة والتقارير، مع الحرص على تبليغها لجميع الموظفين وبطرق سهلة وسريعة. ويمكن القول أن هناك إجماع يكاد يكون كلي على أن سياسة الشفافية ومتابعة تطبيقها يتم وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات بالإضافة لمعايير لجنة التدقيق الداخلي ومهامها التي تتماشى مع المعايير المعتمدة، بما يعكس الدور الكبير للقوانين الصارمة ومدى تأثيرها على المجمع
- يعتمد المجمع على وسائل حديثة في عملية الاتصال وهو ما يجعل نظام الاتصال فعال بنظر أفراد العينة، كما أن عملية الاتصال تتم بالسرعة والدقة المطلوبتين.
- يكرس المجمع مبدأ المساءلة وفق جملة من الآليات التي تضمن التطبيق الصارم والسليم لهذا المبدأ وبطريقة تشمل الجميع. إذ يمتلك الأفراد مستوى إدراك جيد لأدوارهم ووظائفهم وأدوارهم المنوطة بهم مما جعلهم يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك؛ وفق آليات مساءلة محددة ومعلنة للجميع. وهو ما يساعد الإدارة في أداء دورها الرقابي بالشكل المطلوب
- يحرص المجمع على تحقيق العدالة والنزاهة في التعامل مع العاملين من خلال وضع تعليمات دقيقة ومحددة وثابتة توضح إجراءات العمل لكل وظيفة، كما أنه يستند إلى إطار قانوني يرسخ مبدأ النزاهة ويضمن التعامل العادل في جميع الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية.

- يوجد اتجاه وميول ايجابي للأفراد نحو وظائفهم مما جعلهم يشعرون بالراحة والاستقرار في وظائفهم، كما أنهم يمتلكون الكفاءة اللازمة التي تساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة منهم. إذ تعتبر الكفاءة مبدأ راسخا وعملا مهما في كل تعاملات المورد البشري بالمجمع محل الدراسة، إضافة إلى الحرص على وضوح الأهداف المسطرة للعامل مع القياس المستمر لمدى تحقيقها.
- يوجد التزام من قبل المجمع محل الدراسة نحو تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين فيه، من خلال تخصيص إدارة في الهيكل التنظيمي للمجمع تعنى بمهام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين. فنجاح المؤسسات يعتمد على مدى إدراكها لأهمية النهوض بمسئولياتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها، وقوتها التنافسية تتطلب تعزيز صورتها أمام موظفيها من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم، و الالتزام بسلوك مسؤول تجاههم بما يحقق علاقة قوية بين المؤسسة والعاملين

2- توصيات الدراسة

- على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم عدد من التوصيات، والتي من شأنها أن تساعد على التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الموارد البشرية وأن تزيد من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين على حد سواء.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه الوظيفي على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة باعتباره المحرك الأساس ي لكل أنشطة المؤسسة.
- إن مبادئ حوكمة الموارد البشرية ليس لائحة ملزمة وإنما هي لائحة استرشادية، لكن في الواقع والميدان العملي يستحسن ويتوجب على المؤسسات تطبيقها وتبنيها لكي يكون لديها نظم إدارية وأسس رقابية سليمة تضمن النزاهة والمشاركة..... بالشكل الذي يزيد من رغبة العاملين في البقاء في المؤسسة. لذا من الضروري وضع قانون يلزم المؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية.
- تعزيز مبادئ حوكمة الموارد البشرية عن طريق مدونة سلوك وأخلاق ومبادئ، ودعم تطبيقها باستمرار من خلال تبني سلوكيات من شأنها أن تنمي روح المسؤولية لدى موارد المؤسسة البشرية وزيادة إحساسهم بالانتماء لها.
- إحداث التوازن بين هدف تعظيم الربح وجعل القرارات والسياسات تأخذ الجانب الاجتماعي بعين الاعتبار من أجل زيادة ثقة العاملين فيها، وهو ما سينجر عنه زيادة في الأداء والمردود الاقتصادي إن لم يكن في المدى القصير أو المتوسط فسيكون حتما في صالح المؤسسة في المدى الطويل
- الاعتماد على معايير ISO الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وما ينبثق منها من المعايير الفرعية المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية. والتي تقدم إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات اللازمة لإنشاء وصيانة وتحسين الإدارة البشرية للمؤسسة بغض النظر عن الحجم أو الصناعة أو القطاع، من خلال ضمان مواءمة ممارسات حوكمة الموارد البشرية مع الممارسات التنظيمية الشاملة.

- تعزيز دور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات كأحد أهم الخصائص لحوكمة المؤسسات، من خلال دمج السلوك المسؤول اجتماعيا في المؤسسة للمساهمة في التنمية المستدامة.
- توفير إرشادات حول الممارسات الرئيسية التي تهتم بكيفية استقطاب الكفاءات وتوظيفهم وتقييمهم، من أجل تطوير سياسات قابلة للتوظيف المستدامة وتخطيط القوى العاملة سواء على مستوى الوزارات أو المؤسسة .
- ضرورة إدراك أهمية تبني حوكمة الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا، والمسؤولين عن شؤون الموظفين والعمالين في مختلف الوزارات والهيئات والمؤسسات، وتوعية العاملين بمفهوم حوكمة الموارد البشرية وما تتضمنه من مبادئ وإرشادات.

3- آفاق الدراسة

من خلال إنجازنا لهذه الدراسة وفي ظل ما تم التوصل إليه من نتائج، تبين أنه موضوع جد متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير خاصة مع حداثة مفهوم حوكمة الموارد البشرية وقلة الأعمال البحثية وهو ما يجعل المفهوم يكتسي حلة من الغموض ويفتح آفاق كبيرة للبحث ، وأثار انتباهنا إلى العديد من النقاط والمخاور التي يمكن التعمق فيها والبحث فيها أكثر، ويمكن الانطلاق منها لمعالجة مواضيع أخرى ذات صلة بما يمكنها المساهمة أكثر في إثراء البحث العلمي، وعليه تم اقتراح المواضيع التالية للباحثين كآفاق بحثية مستقبلية:

المناخ التنظيمي ودوره في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الموارد البشرية

واقع حوكمة الموارد البشرية في الجزائر وفقا لمعيار ISO 30804

تقارير تدقيق الموارد البشرية وأهميتها في حوكمة الموارد البشرية.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن أطر حوكمة الموارد البشرية.

دور الجهات القانونية بالجزائر في التمكين حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصل والمهارات، مصر، 2002
- 3- أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012
- 4- إسماعيل بسيوني، عبد الله بن سليمان العزاز، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1998
- 5- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وانجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، 1996
- 6- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ، خلق الفرص للأجيال القادمة، المكتب الإقليمي للدول العربية، (تقرير التنمية الإنسانية العربية)، 1997
- 7- جمعة، سلوى شعراوي وآخرون، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات، الإدارة العامة للنشر، القاهرة، 2001،
- 8- حجاج قاسم ،العالمية والعولمة- نحو عالمية متعددة وعولمة إنسانية، الطبعة الأولى، جمعية التراث للنشر، الجزائر، 2003
- 9- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002
- 10- دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام(عمان)، وزارة تطوير القطاع العام، 2017
- 11- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 12- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، 2011
- 13- سعاده عبد الرازق، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، جامعة القدس المفتوحة، 1998
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002
- 15- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004
- 16- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 17- عبد الرازق الشихلي، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للطباعة والنشر، العراق، 2011
- 18- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007

- 19- علاء فرحان طالب ، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011
- 20- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001
- 21- علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015
- 22- محمد الصريفني، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المؤسسات، الجزء 4، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2009
- 23- محمد المدهون، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إبداع للطباعة والنشر، غزة، 2005
- 24- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمن السيد، نفيسة محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017
- 25- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، الطبعة الرابعة، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2015 ،
- 26- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012
- 27- محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010
- 28- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006
- 29- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014
- 30- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007
- 31- مزياني محمد، العقد النفسي (نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمؤسسات)، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2003
- 32- مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008
- 33- منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015
- 34- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003

- 35- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- 36- وزارة تطوير القطاع العام، دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام (عمان)، 2017
- 37- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006
- 38- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري- الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان، 2015
- الأطروحات والرسائل الجامعية:
- 1- إناس فؤاد نواوي فليمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، بدائرة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2008
- 2- برباخ رابح، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الإداري، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2013-2014
- 3- خالد محمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006
- 4- خديجة مقبول جمعان الزهراني، تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012
- 5- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (E.N.I.C.A.B)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015
- 6- سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة
- 7- سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015-2016
- 8- صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين - حالة دراسية على بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012
- 9- عباس، سحر قدوري، 1998، أثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1998

- 10- عبد القادر بن سعدة، أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة تبسة، الجزائر، 2021/2020
- 11- عبد المحسن بن محمد بن عثمان المحرج، حوكمة الأوقاف. دراسة تأصيلية مقارنة، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم المالية، الرياض، 2016
- 12- علي بن محمد السوداوي، الحوكمة الرشيدة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية(تصور مقترح)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2015
- 13- علي خميس المصري، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، دكتوراه فلسفة في الإدارة كلية الأعمال جامعة عمان العربية، 2012
- 14- فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2010
- 15- مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2014 -2015
- 16- محمد جاسم ياسين الفردي، مستوى عدالة وشفافية نظام تقييم الأداء وأثره في الالتزام التنظيمي للمدرسين في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2019
- 17- محمد جميل حبوش، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات - دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، جامعة غزة الإسلامية، 2007
- 18- محمد درويش محمد البلوشي، أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك- دراسة حالة مسقط لتوزيع الكهرباء- رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الوسط، عمان، الأردن، 2021
- 19- محمد محمد مصطفى أبو حيا، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014
- 13- مرام رياض حسن، أثر رشاقة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عمان العربية، 2019
- 20- مشعل العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008

- 21- معن محمد عبد الفتاح المدني، المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005
- 22- ملوكي عمر، أثر التعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي - دراسة عينة من المؤسسات الإستشفائية الجزائرية الخاصة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2021
- 23- نورة محمدي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال الفترة(2009-2015)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2017-2018
- 24- يوسف أزروال، الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق-دراسة في واقع التجربة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009

المقالات العلمية والمكتبيات

- 1- أحمد إبراهيم حسن ابراهيم ، نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المؤسسات العربية، المجلة العربية للإدارة. المجلد 42 ، العدد 4، ديسمبر 2022
- 2- أسماء عوض، حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 30، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة، 2011
- 3- أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة ، 24-26 سبتمبر 2005
- 14- أجد حسين العفيف، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 4، 2018
- 4- بغريش سعيدة، كمال قاسمي، أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 12، العدد 03، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة
- 5- تقي عبد العزيز عبد المحسن، قياس مدي قدرة العوامل الديمغرافية وضغط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحية الكويتية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 130، العدد 1، 2002
- 6- تيسير زاهر، أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق- مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 1، 2016

- 7- حسين زاوش، حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية، *دفاتر السياسة والقانون*، المجلد 13، العدد 01، 2021
- 8- حمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسن أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 41، العدد 2، 2014
- 9- حوامدة، باسم علي، وجرادات، محمد حسن، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، العدد 58، الجزء الثاني، الأردن، 2005
- 10- خالد خلف اللافي، الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات زين العاملة في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 26 العدد 02، 2018
- 15- خالد محمد الحياصات، عبيد حمود الفاعوري، محمد الكساسبة، أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، *المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية*، 2015، المجلد 11، العدد 01
- 11- خالد يوسف محمد الزعبي، (2010): أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المخصصة بالإقراض، *مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 25، العدد 1
- 12- داود عبد الحي الحدابي، محمود عبده حسن العريزي، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية- دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية - *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، المجلد 12 العدد 3، 2019
- 13- الداوي الشيخ، تحميل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، *مجلة الباحث*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 06
- 14- سامي علي أبو الروس وسامي ابراهيم حنون (2011): تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعتهم، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، المجلد 19، العدد 01
- 15- سعد علي حمود عباس العنزي، غني دحام تناي الزبيدي، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 61، 2006
- 16- سعيد علاونة، نصر عبد الكريم، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد مدونة الحوكمة، *المؤتمر الثالث للحاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 17- 18 أبريل 2013

- 17- سلامة، عادل عبد الفتاح ، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس
- دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية، العدد 23 الجزء الأول، القاهرة، 1999
- 18- شاکر جاد الله الحشالي، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة
التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 01، 2003
- 19- شبيخي مليكة ودحو خضرة، أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة قطاع
التأمينات بسعيدة- مجلة أفق للبحوث والدراسات، 2021، المجلد 04، العدد 02
- 20- صالح مهدي الحسناوي، بصير خلف خزعل، أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في
المؤسسات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء،
العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 22، العدد 06، 2017
- 21- طلال بن عايد الأحمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية كالرغبة في ترك المؤسسة والمهنة:
دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد
24، العدد 01، 2004
- 22- عباس نجمة، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال
المعاصرة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية
المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 23-22 فيفري 2012
- 23- عبد الرؤوف حجاج، فاطمة بن طالب، أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي
الثاني جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، جامعة قاصدي
مرباح ورقلة- الجزائر، 2020
- 24- عبد القادر بن سعدة، مديحة بخوش، حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي -
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الأغواط - مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد
01، 2020
- 25- عطا الله بشير عبود النويقة، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية -الأردن،
مجلة دراسات العلوم الادارية، 2015، المجلد 42، العدد 01
- 26- عطوة محمد ابراهيم، السيد فكري محمد، حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية
التربية، جامعة المنصورة ، العدد 79، مصر، 2012
- 27- عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة
من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، نوفمبر 2006، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية،
القاهرة، مصر، 2009

- 28- محمد أحمد إبراهيم خليل، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية - المؤتمر الأول لحوكمة الشركات، جامعة الملك خالد، السعودية، 2008، متوفر على موقع: منتدى التمويل الإسلامي
- 29- محمد العيد عمامرة، محمد شيخ وإكرام بن عزة، تطبيق أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال حالة الشركة السعودية للإلكترونيات المتقدمة ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2017
- 30- محمد جاسم إبراهيم، صالح غانم سرمد، تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 02، العدد 02، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2016
- 31- محمد حمادات، محمد عياصرة، درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 25 العدد 4، 2011
- 32- محمد عبد الحليم عمر، حوكمة الشركات «تعريف مع إطلاله إسلامية»- ورقة عمل أساسية- الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون - مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، 23 أبريل 2005
- 33- محمد لطرش، لوزية فرحاتي، سامي مباركي، أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية المدركة على الالتزام التنظيمي للعاملين ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 3، 2020
- 34- مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق المجلد 4، العدد 9 ، 2012
- 35- منى النيل مصطفى مرسالو، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية، دراسة حالة: شركة كولدبير الهندسية المحدودة في الخرطوم، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 2020، المجلد 04- العدد 11
- 36- مؤيد الساعدي، رشا عباس الربيعي، اختبار نموذج حاكمية المورد البشري، بحث استطلاعي تحليلي في بعض الجامعات العراقية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ، العراق، 2016
- 37- مؤيد الساعدي، حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، يومي 20-21 جانفي 2016
- 38- نعمة عباس خضير، عدنان تاية النعيمي، فلاح تاية النعيمي، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996
- 39- نهي عبد الكريم، المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، 26-27 نوفمبر 2006

- 40- نور طاهر الأقرع، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث، المجلد 05، العدد 01، 2017
- 41- اليامين فالتة، لطيفة برني، اختبار الفروق من المتغيرات الأحادية الى المتغيرات متعددة الاتجاهات، مجمل أعمال الأيام الدراسية في منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الطبعة الأولى، 2017
- 42- يعقوب عادل ناصر الدين، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، العدد 02، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012
- 43- يوب أمال، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية- مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 01، 2017
- 44- يوسف درويش عبد الرحمن، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 39، العدد 03، 1999
- 45- يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، مجلة للبحوث والدراسات العلمية، (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 37، العدد 2، 2015

المعاجم اللغوية:

- 1- ابن منظور - لسان العرب - طبعة دار المعارف -

المواقع الالكترونية

- 1- رولا المعاينة، حوكمة الموارد البشرية، متاح على الرابط التالي:
<https://www.alittihad.ae/article/15642/2017>
- 2- سعود عابد، الرؤية الإستراتيجية المستقبلية وصور من الواقع، 2010، متاح على الرابط التالي:
<https://www.alriyadh.com/531533>
- 3- متوفر على الموقع الالكتروني: المنتدى العربي للموارد البشرية على العنوان التالي:
<https://hrdiscussion.com/hr132423.html>
- 4- مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة... مصطلحات ومفاهيم .. سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، متاح على الرابط التالي:
<http://www.arado.org/MediaFiles/News/uploads/f7b9e5f2.pdf>
- 5- مركز المشروعات الدولية الخاصة، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، الطبعة الثالثة، 2003، ص 3، متاح على الرابط التالي:
<https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07/Key.pdf>
- 6- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الركائز الأربع لحوكمة الموارد البشرية، متاح على الرابط التالي:
<https://hrdiscussion.com/hr132423.html>

The Books

- 1- Boris Kaehler, Jens Grundei, **HR Governance .. A Theoretical Introduction**, Springer Brief in Business , Merseburg and Berlin, 2018
- 2- Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mark Nyman, **HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In**. New York: McGraw-Hill/RBL Institute, 2009
- 3- Debra L. Nelson, James Campbell Quick, **Organizational Behavior, The Essentials**, West Publishing Company, New York, 2003
- 4- Gary Deseler, **Human Resource Management** , 9th Edition, prentice Hall, New Jersey ,USA, 2003
- 5- Heslop B, Hilbron D, Koob J & Szumyk R, **Why HR governance matters: managing the HR function for superior performance**, Mercer Human Resource Consulting, New York City, USA, 2003
- 6- Jayne Mammatt, Davide du Plessis, Geoff Everingham, **The Company Director's Handbook**, South Africa, Cape Town, Siber Ink cc, 2001
- 7- Jhon Story, **Human Resource Management : A Critical Text** , London , Rutledge,1995
- 8- John E. Butler, Gerald R. Ferris, Nancy Napier, **Strategy and Human Resources Management**, south - western Publishing Co , Cincinnati, Ohio, USA,1991
- 9- King, M. **The Corporate Citizen: Governance for all entities**, Johannesburg: Penguin Book, 2006
- 10- Martin Hilb, Marcel Oertig, **HR Governance – Wirksame Führung und Aufsicht des Board-und Personal managements**, München, Luchterhand, 2010
- 11- Mathis and Jackson , **Human Resource Management**, second Edition, South-Western Thomson Learning, Canada, 2002
- 12- Mervyn E. King, **The Corporate Citizen: Governance for all entities**, Johannesburg, south Africa, Penguin Books, 2006
- 13- Michael T. Matteson, , John M. Ivancevich, **Organistional Behavior and Management**, New York, McGraw-Hill companies, 2002
- 14- Stone, Raymond J, **Human Resource Management**, Milton, QLD: Wiley, 2005
- 15- Paul Evans, Vladimir Pucik, Ingmar Bjorkman, **The Global Challenge: International Human Resource Management**, second Edition, The McGraw-Hill Companies, New York, 2006
- 16- Peter Reilly, Tony Williams, **Global HR: Challenges Facing the Function**, Gower Publishing,

- 17- Rezaee, Z, **Corporate Governance in the Aftermath of the Global Financial Crisis**, Volume III: Gatekeeper Functions. Business Expert Press,2018
- 18- Robbins Stephen p, Coulter Mary, **Management** , 9th édition, prentice-Hall, 2007
- 19- Robert L Mathis, John H Jackson, **Human Resources Management**, 11th Edition., South Western, Thomson Learning Academic Resource Center, U.S.A, 2006
- 20- Warren Bennis, Daniel Goleman, James O' Toole, **Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor**, Jossey-Bass San Francisco,USA, 2008

PhD theses and theses

- 1- Wajdi ben rejeb, **Gouvernance et performance dans les établissements des sois en Tunisie**, Mémoire pour l'obtention du diplôme des études approfondies en management, Faculté des science économiques et de gestion de Tunis, 2003

Scientific articles and conferences

- 1- Andrew Savitz, Kare Weber, **The Triple Bottom Line: How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – And How You Can Too**, Revised and Updated, 2006
- 2- Anton Grobler, Magda Louise Bezuidenhout, Aleksandra Furtak , Governance and HR: the development of a framework for South African organisations, **Management Contemporary of Journal**,2014, Vol 11, N1
- 3- Avril D Kaplan , Sarah Dominis , John GH Palen , Estelle E Quain , Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries? **Human resources for health**,2013, Vol 11, N1
- 4- Bino Catasús, Anders Grönlund, More peace for less money: measurement and accountability in the Swedish Armed Forces, **Financial Accountability & Management**, 2005,Vol 21, N4
- 5- Buschanan, Bruce, Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, **Administrative Science Quarterly**, 1974, vol.19
- 6- Byung Hee Lee, Maqbul Jamil, Empirical Study Organizational Commitment : A Multi Level Approach , **Journal of Behavioral and Applied Management** , 2003,Vol.4, No.3
- 7- Charles Saliba, HR Governance -The Real GateKeeper,, USEK, **Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship**, April 14 - 15, 2014, P19
- 8- CB Bhattacharya, Daniel Korschun, Sankar Sen, Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives, **Journal of Business Ethics**,April 2008, p06

- 9- Charles Saliba , Khalil Dirani, HR Governance a Practitioner's Perspective, **The Real Gatekeeper University Forum for HR Development**, Lisbon , June 9, 2017
- 10- Cook John, Wall Toby, New Work attitude measures of trust, organizational commitment and Personal need non-fulfilment , **Journal of occupational psychology** , 1980
- 11- Deschenes, A.-A., Laflamme, J., & Durif, F, La Responsabilite Societale Et L'etique Comme Vecteurs De L'engagement Organisationnel. Eska "Revue De L'organisation Responsable", 2015, vol 10, N02
- 12- Dyah Mutiarin, The Adoption of Information and Communication Technologies in Human Resource Management in the era of Public Governance, **Public Policy and Administration**,2019, Vol18, No2,2019
- 13- Didem Paşaoğlu , Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry 11th International Strategic Management Conference 2015, Anadolu University, Eskisehir, Turkey, **rocedia - Social and Behavioral Sciences**
- 14- Eslami . J, Gharakkani .D, Organizational Commitment and Job Satisfaction , **Journal of Science and Technology**, 2012, Vol 2, N 2.
- 15- Ezzat Molouk Kenawy , Mohamed F. K. Abd Elgany, Corporate governance and its potential implementation in Egypt in light of international experiences, **Journal public administration and policy research**,2009, Vol 1, N 5
- 16- Frank Q. Fu, Willy Bolander, and Eli Jones , Managin The Drivers Of Organizational Commitment And Salesperson Effort: An Application Of Meyer And Allen's Three –Component Model , **Journal of Marketing Theory and Practice**, 2009,vol17, n. 4
- 17- Freeland, C, Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, **Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development**, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7–8 (2007).
- 18- Gordon Michael E , Philpot John.W, Burt RobertE, Thompson, Cynthia.A., & Spiller , WilliamE, Commitment to the Union : Development of a Measure and Examination of Correlates , **Journal of Applied Psychology** , 1981, Vol 66, N1
- 19- Guetat, S. B. A. & Dakhli, S. B. D, The architecture facet of information governance:The case of urbanized information systems. **Procedia Computer Science**, 2015
- 20- Ina Ehnert, Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites, **European Journal of International Management**, 2009,Vol 3, No4,
- 21- John E Mathieu, Zajac Dennis, A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 1990, Vol 108, No 2

- 22- John Meyer, Allen. N.J., Lynne Herscovitch, Commitment in Workplace : Towards a General Model, **Human Resource Management Review**, 2001, Vol 11,
- 23- Kassing. J. Speaking up identifying employees' upward dissent strategies. **Management Communication Quarterly**, 2002, Vol 16, N2
- 24- Lyman W Porter, Richard t Mowday, Richard M Steers, The measurement of organizational commitment, **Journal of Vocational Behaviour**, 1979, Vol 14, Issue 2
- 25- Maysoon Abdullah Ahmed ALshalma, Wardah Abdulkhaleq Abdulalrhman Alhamawndi, Requirements for building human resourcesgovernance: Survey of a sample of managers of tourism corporations, **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, 2020, Vol 9, N1
- 26- Mervyn E. King, Human Resources Lining up with King II, Unpublished paper, **the 4th Annual HR Africa Summit, Johannesburg**, Institute for International Research, 27 November 2007
- 27- Mitic Sinisa, Vukonjanski Jelena., Terek Edit, Gligorovic Bojana, Zoric Katarina, Organizational culture and organizational commitment : Serbian Case , **Journal Engineering Management Competitiveness**, 2016, Vol 6, No1
- 28- Olabode Adeleke Oyewunmi, Omotayo Adewale Osibanjo, Hezekiah Oluwabusayo Falola, Olusola Joshua Olujobi, Optimization by Integration: A Corporate Governance and Human Resource Management Dimension. **International Review of Management and Marketing**, 2017, volum 7(1)
- 29- RobertW Rowden, The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, **The Leadership and Organization Development Journal**, 2000, Vol 21, No.1
- 30- Roshan Jelal, Charles Mbohwa , Management Principles Incorporating Corporate Governance and Advocating Ethics to Reduce Faud a South African Bank , **Journal of Humanities and Social Sciences**, World Academy of Science, Engineering and Technology International, 2014, Vol 8, No 5
- 31- Sabreya Khanom Zuma, HR Governance for Sustainable Human Resource Development. **European Journal of Business and Management**, Vol10, No12
- 32- Stallworth Lynn H , Mentoring Organizational Commitment and Intentions to Leave Public Accounting , **Managerial Auditing Journal** , 2003, Vol.18, No.5
- 33- Thomas Taylor, Sylvia Atoko, Chanda Sichinsambwe, The Impact Of Human Resource Management Practices On Affective Commitment In Organizations Situated In Lusaka , ZAMBIA, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, United K kingdom, 2019, Vol7,N 3
- 34- TRAN, Quang Bach ,NGUYEN, Thi Hai Yen , The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises, **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 2020, Vol 7, No 6
- 35- Van Dyne, L., & Le Pine, J. A. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. **Academy of Management journal**, 1998, Vol 41, No1

- 36- Widowati DYAH , Nimran UMAR, Utami Hamidah NAYATI, The Impact of Job Placement on Organizational Commitment: A Case Study of Power Plant Employees in Sumatra, Indonesia, Journal of Asian Finance, Economics and Business, 2022, Vol 9, N 5
- 37- Wang.li, Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalization , **Societies and Education**. 2010, Vol8, No4.
- 38- Yassine Aljayi, Multinational companies' human resource management practices' and their organizational culture impact on employees' loyalty: Case of Japanese multinational company in Morocco, **Procedia Social and Behavioral Siences** , 2016, vol 230

websites

- 1- Brian Kreissl, **What is HR governance?**, sur Canadian HR reporter: www.hrreporter.com/blog/hrpoliciespractices/archive/2012/09/11/what-is-hr-governance
- 2- Butler M , Fuller. M, **Staff Standard for NHS Scotland employees**, 2002, on the website <http://www.gov.scot/Publications>
- 3- Coherens. Ledership et Transformation, **gouvernance-rh** , sur <http://www.coherens.com/index.php/gouvernance-rh/des-missions-engouvernance-rh>
- 4- Deloitte, HR Governance: A Deloitte Point of View,2011, sur <https://irc.queensu.ca/articles/hr-governancedeloitte-point-view>
- 5- http://www.cipe-arabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/Glossary_of_Terms_1.pdf

Reports

- 1- **Cadbury Committee**, financial report of the committee on the financial aspects of corporate governance, London: professional publishing, ltd, 1992, p05
- 2- ISO, Human resource management —Guidelines on human governance. First edition.2016
- 3-Mercer. HR Transformation : It's all about the business.: Mecer Human Resource Consulting. New York. 2007
- 4-SABPP, (South African Board for People Practice), **Position paper on HR governance and guide for HR professionals and line managers**. Parktown, 2011, SABPP, (South African Board for People Practice)

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

سيدي (تي) الفاضل (ة)... تحية طيبة وبعد ...

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، شاكرين لكم بداية حسن التعاون وآملين أن تمنحونا جزءا من وقتكم والتفضل بالإجابة على جميع العبارات الواردة فيه. علما أن هذا الاستبيان هو أداة للقياس تستخدم في دراسة حول:

مساهمة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تعزيز وتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مجمع LAFARGE HOLCIM .. وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
-يتم التعامل مع معلوماتكم وإجاباتكم بسرية تامة ولغرض البحث العلمي فقط-

الطالب: س عبد الكريم

تعريف إجرائي:

حوكمة الموارد البشرية: هي الأسلوب الذي يعمل على تحقيق إستراتيجية وأهداف المورد البشري التي تتوافق مع أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال قيادة وظيفة الموارد البشرية بطريقة أخلاقية ومستدامة لتحقيق الالتزام بأفضل ممارسات الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.

الالتزام التنظيمي: هو إيمان الفرد وقبوله القوي بأهداف وقيم المؤسسة ، والإرادة في بذل الجهد الكبير في إنجاز أعمالها، والرغبة القوية للبقاء فيها.

يرجى وضع علامة (x) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً

البيانات العامة:

الجنس:

ذكور أنثى

العمر:

30 سنة فأقل 30 - 39 سنة 40 - 49 سنة 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

ليسانس ماستر مهندس دكتوراه شهادة أخرى

المركز الوظيفي:

إطار إطار مسير

الخبرة:

أقل من 05 سنوات 05 - 10 سنوات 11 - 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الأول: حوكمة الموارد البشرية

الرقم	العنوان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام
المبدأ الأول: التوجه الاستراتيجي						
01	لدى إدارة مؤسستكم توجه للعمل بمبادئ حوكمة الوارد البشرية					
02	يوجد أساس قانوني وإطار تنظيمي يضبط جوانب حوكمة الموارد البشرية في مؤسستكم					
03	التوجه الاستراتيجي لمؤسستكم اتجاه حوكمة مواردها البشرية يعزز من تحقيق رؤيتها					
04	تعمل مؤسستكم على استشراف المسار المستقبلي لمواردها البشرية					
05	لدى مؤسستكم سياسات إدارية وخطط واضحة خاصة بمواردها البشرية					
06	تسعى مؤسستكم لتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق توجهها الإستراتيجي اتجاه مواردها البشرية					
المبدأ الثاني: المشاركة						
07	تقوم مؤسستكم بتشكيل فرق عمل مشتركة لتفعيل مبدأ العمل الجماعي فيها					
08	تسمح مؤسستكم بمناقشة ومراجعة القرارات الإدارية لإجراء التعديلات المناسبة					
09	تسمح مؤسستكم بمشاركة الأطراف ذات الصلة في عملية اتخاذ القرارات					
10	تناقش مؤسستكم مع مواردها البشرية القرارات المتعلقة بوظائفهم بموضوعية					
11	تحرص مؤسستكم على مشاركة موارده البشرية في تصميم خطط تطوير نظام العمل					
12	يتم اتخاذ القرارات في مؤسستكم برأي الأغلبية					
المبدأ الثالث: الشفافية وتوليد المعلومات						
13	تدعم إدارة مؤسستكم مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات					
14	توفر مؤسستكم نظاما للإعلام بالقوانين والتشريعات المؤسسة للعمل فيها					
15	تلتزم مؤسستكم بتقديم المعلومات في الوقت المناسب					
16	المعلومات الصادرة والمتوفرة من طرف مؤسستكم تلبى متطلبات عمل الموارد البشرية					
17	تتوافر مؤسستكم على مصلحة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى.					
18	تتعامل مؤسستكم مع الاقتراحات والشكاوى المقدمة لها بمهنية عالية					
19	يوجد في مؤسستكم تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات مواردها البشرية					
المبدأ الرابع: المساءلة						
20	تسهم المساءلة في تقويم مواطن الضعف في مؤسستكم					
21	تعمل مؤسستكم على اعتماد مبدأ المساءلة في سياستها اتجاه الموارد البشرية					
22	تعزز المساءلة دور الإدارة في عملية اختيار المورد البشري الكفؤ					

23	تساهم المساعلة في تحقيق مستويات عالية من الأداء في مؤسستكم
24	تتبع مؤسستكم آلية واضحة لتقييم أداء مواردها البشرية
25	تعمل مؤسستكم وفق آليات مساعلة إدارية معلنة لجميع مواردها البشرية
26	تساهم آليات المساعلة الإدارية في مؤسستكم في تعزيز روح المسؤولية لدى الموارد البشرية
27	تملك أجهزة الرقابة في مؤسستكم صلاحيات تمكنها من ممارسة مهامها بكفاءة
المبدأ الخامس: الكفاءة	
28	تعمل مؤسستكم على اعتماد مبدأ الكفاءة في العمل.
29	تتميز خطط مؤسستكم المتعلقة بمواردها البشرية بالدقة العالية
30	تحقق مؤسستكم أهدافها من خلال الاعتماد على الموارد البشرية الكفاء
31	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية ذات كفاءة عالية تمكنها من ابتكار أساليب جديدة في العمل
32	تقدم مؤسستكم حوافز لمواردها البشرية الكفاء في العمل
33	تفتخر مؤسستكم بإنجازات مواردها البشرية وتتمننا
34	تهتم مؤسستكم بتنمية مهارات وكفاءات مواردها البشرية من خلال برامج متخصصة
35	تحرص مؤسستكم على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة
المبدأ السادس: النزاهة	
36	تعتمد مؤسستكم على النزاهة والشفافية كمبدأ رئيسي في العمل
37	سياسة التوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل في مؤسستكم تتسم بالنزاهة.
38	تهتم مؤسستكم بالنزاهة كعامل من عوامل النجاح
39	تلتزم مؤسستكم بتطبيق معايير الترقية الوظيفية لمواردها البشرية.
40	تمتلك مؤسستكم آليات لضبط الأداء الإداري بها
41	تراعي مؤسستكم العدالة في تطبيق التشريعات الإدارية على جميع العاملين فيها
المبدأ السابع: المسؤولية الاجتماعية – الاستجابة-	
42	تحرص مؤسستكم على معرفة القضايا الاجتماعية الخاصة بمواردها البشرية
43	تستجيب مؤسستكم للقضايا الاجتماعية التي لها صلة بمواردها البشرية
44	توفر مؤسستكم لمواردها البشرية خدمات اجتماعية
45	تحرص مؤسستكم على دعم برامج تحسين جودة الحياة المهنية لمواردها البشرية
46	تراعي مؤسستكم مصلحة مواردها البشرية بشكل حقيقي
47	تساعد مؤسستكم مواردها البشرية عندما تواجههم مشاكل ما
48	تهتم مؤسستكم بتلبية حاجات مواردها البشرية في العمل

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

البعد الأول: الولاء التنظيمي

49	أشعر بالفخر و الاعتراز كوني أحد أفراد المؤسسة التي أعمل بها.
50	قوة انتمائي لمؤسستي تجعلني أعمل لصالحها
51	اعتبر مشاكل مؤسستي هي مشاكلي شخصيا
52	أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه مؤسستي رغبة قوية في الانتماء لها
53	تستحق مؤسستي الإخلاص من قبل جميع الموارد البشرية العاملة فيها
54	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.
55	كان قرار ارتباطي بهذه المؤسسة قرارا صائبا

البعد الثاني: المسؤولية اتجاه جهة العمل

56	ابدل قصارى جهدي للمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستي
57	أحافظ على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بمؤسستي
58	أحافظ على الممتلكات الخاصة بمؤسستي كأنها ممتلكاتي
59	أقوم بأداء الجزء الأكبر من مهامي الوظيفية دون الحاجة إلي رقابة من قبل رؤسائي
60	من واجبي المحافظة على سمعة مؤسستي لدى المجتمع
61	المحافظة على أوقات العمل والانجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه مؤسستي
62	من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل
63	أنا على دراية تامة بمهامي الوظيفية التي تنص عليها اللوائح في مؤسستي

البعد الثالث: الرغبة في الاستمرار بالعمل

64	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة بمؤسستي
65	أتطلع في المشاركة في احد اللجان التي تقدم خدمة لصالح مؤسستي
66	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في مؤسستي مقابل استمراري بالعمل فيها
67	وجودي علي رأس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفي جيد بالنسبة لي
68	سأكون سعيداً إذا أكملت باقي حياتي الوظيفية في مؤسستي التي أعمل بها
69	اعمل علي استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في مؤسستي
70	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة بمؤسستي

البعد الرابع: الإيمان بالمؤسسة

71	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث للآخرين عن مؤسستي التي أعمل بها
72	أتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل فيه
73	هناك توافق بين قيمي وقيم مؤسستي التي اعمل بها
74	اشعر بالاستقلالية والحرية في التعبير عن رأيي أمام رؤسائي في العمل
75	اشعر بوجود علاقة متينة ومتميزة مع زملائي في العمل
76	اشعر بالواجب اتجاه نجاح مؤسستي وإستمراريتها

					ظروف العمل في مؤسستي مناسبة ومريحة.	77
					أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل التي يمكن الالتحاق بها	78

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

مؤسسة الانتماء	الرتبة العلمية	الاسم و اللقب
جامعة الأقصى بغزة فلسطين	أستاذ إدارة الاعمال	منصور عبد القادر منصور
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ التعليم العالي	علطوطي عاشور
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ التعليم العالي	قاسمي كمال
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ التعليم العالي	مكفس عبد المالك
جامعة 20 أوت 1956 سكيكدة	أستاذ محاضر أ	عمار ي سمير
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر أ	عطالله ياسين
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ التعليم العالي	عابي خليفة
مجمع لافارج هولسيم - بسكرة	مدير مصلحة الموارد البشرية	نبيل ستوتي

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

RELIABILITY

/VARIABLES=v1 v2 v3 v4 v5 v6 التوجه الاستراتيجي

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	122	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	122	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.872	6

RELIABILITY

/VARIABLES=v7 v8 v9 v10 v11 v12 المشاركة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.880	6

RELIABILITY

/VARIABLES=v13 v14 v15 v16 v17 v18 v19 الشفافية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.886	7

RELIABILITY

/VARIABLES=v20 v21 v22 v23 v24 v25 v26 v27 المساءلة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.904	8

RELIABILITY

/VARIABLES=v28 v29 v30 v31 v32 v33 v34 v35 الكفاءة

Stistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.881	8

RELIABILITY

/VARIABLES=v36 v37 v38 v39 v40 v41 النزاهة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.874	6

RELIABILITY

/VARIABLES=v42 v43 v44 v45 v46 v47 v48 الاستجابة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.847	7

RELIABILITY

/VARIABLES= v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9 v10 v11 v12 v13 v14 v15 v16 v17 v18 v19 v20 v21 v22 v23 v24 v25 v26 v27 v28 v29 v30 v31 v32 v33 v34 v35 v36 v37 v38 v39 v40 v41 v42 v43 v44 v45 v46 v47 v48
حوكمة الموارد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.965	48

RELIABILITY

/VARIABLES=W49 W50 W51 W52 W53 W54 W55 الولاء /

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.846	7

RELIABILITY

/VARIABLES=W56 W57 W58 W59 W60 W61 W62 W63 المسؤولية لجهة العمل /

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.923	8

RELIABILITY

/VARIABLES=W64 W65 W66 W67 W68 W69 W70 الرغبة في الاستمرار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.812	7

RELIABILITY

/VARIABLES= الإيمان بالمؤسسة W71 W72 W73 W74 W75 W76 W77 W78

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.825	8

RELIABILITY

/VARIABLES= الالتزام التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.917	30

RELIABILITY

/VARIABLES= الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.957	78

FREQUENCIES VARIABLES= الخبرة المركز المؤهل السن الجنس

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل	المركز	الخبرة
N	Valide	122	122	122	122	122
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	119	97.5	97.5	98.4
	أنثى	3	2.5	2.5	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valide	أقل من 30 سنة	11	9.0	9.0	9.0
	من 30 الى 39 سنة	25	20.5	20.5	29.5
	من 40 إلى 50 سنة	80	65.6	65.6	95.1
	أكبر من 50 سنة	6	4.9	4.9	100.0
Total		122	100.0	100.0	

المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	19	15.6	15.6
	ماستر	42	34.4	50.0
	مهندس	22	18.0	68.0
	دكتوراه	24	19.7	87.7
	شهادة أخرى	15	12.3	100.0
Total		122	100.0	

المركز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	32	26.2	26.2
	إطار مسير	90	73.7	73.8
Total		122	100.0	

سنوات الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	18	14.8	14.8
	من 5 الى 10 سنوات	27	22.1	59.8
	من 10 الى 15 سنة	28	23.0	37.7
	أكثر من 15 سنة	49	40.2	100.0
Total		122	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES= فقرات حوكمة الموارد البشرية=

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	3.423	.293		11.687	.000		
	STRAT	-.014	.080	-.021	-.171	.864	.462	

الملاحق

المشاركة	-.279-	.071	-.516-	-3.914-	.000	.388
الشفافية	.308	.111	.516	2.784	.006	.196
المساءلة	-.084-	.077	-.135-	-1.088-	.279	.440
الكفاءة	.029	.083	.044	.350	.727	.431
النزاهة	.066	.081	.107	.812	.418	.386
الاستجابة	.192	.082	.262	2.353	.020	.544

a. Variable dépendante : الالتزام

نتائج محور حوكمة الموارد البشرية

Table de fréquences

FREQUENCIES VARIABLES=STRAT المشاركة الشفافية المساءلة الكفاءة النزاهة الاستجابة

Statistiques

	STRAT	المشاركة	الشفافية	المساءلة	الكفاءة	النزاهة	الاستجابة
N Valide	122	122	122	122	122	122	122
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.1311	3.9686	4.0585	4.0211	4.0707	4.2063	4.0141
Ecart type	.54429	.66747	.60519	.57983	.54569	.58684	.49262

FREQUENCIES VARIABLES=الايمان الاستمرار المسؤولية الولاء

Fréquences

Statistiques

	الولاء	المسؤولية	الاستمرار	الايمان
N Valide	122	122	122	122
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4.3595	4.5779	4.1089	4.2848
Ecart type	.46472	.43281	.56849	.43249

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستجابة، المشاركة، الكفاءة، STRAT، المساءلة، النزاهة، الشفافية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

الملاحق

1	.482 ^a	.232	.185	.32639
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة، المشاركة، الاستجابة، STRAT، الشفافية، النزاهة، المساءلة، النزاهة، الشفافية، STRAT، المشاركة، الكفاءة، (Constante)

b. Variable dépendante : الالتزام

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3.666	7	.524	4.916	.000 ^p
Résidus	12.145	114	.107		
Total	15.811	121			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante)، الكفاءة، المشاركة، الاستجابة، STRAT، الشفافية، النزاهة، المساءلة، النزاهة، الشفافية، STRAT، المشاركة، الكفاءة، (Constante)

Coefficients^a

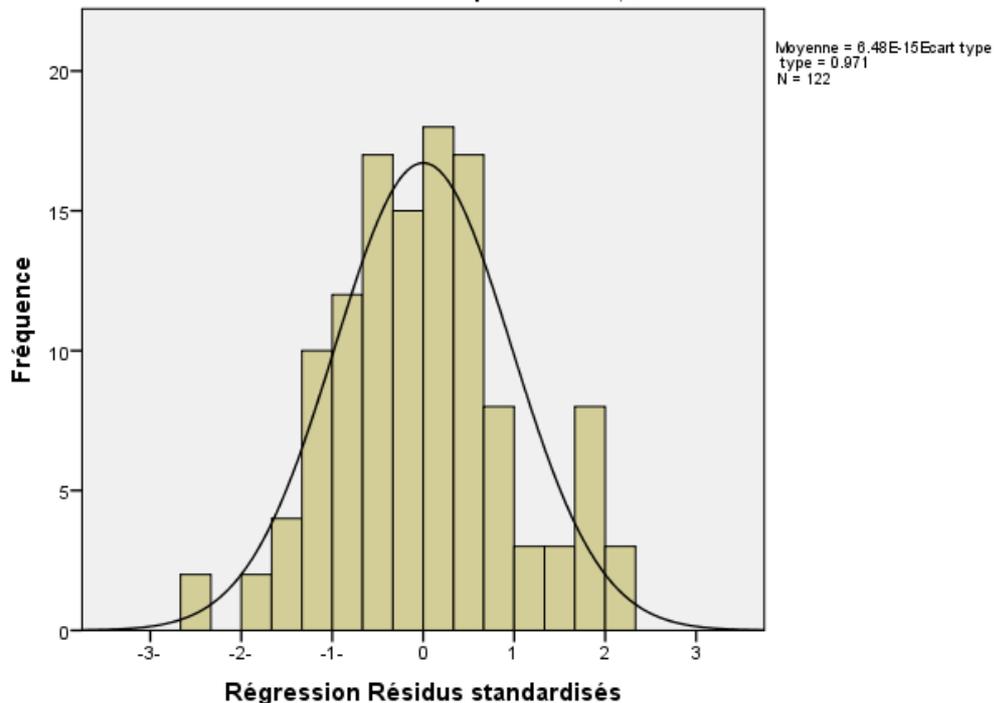
Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Ecart standard		
1 (Constante)	3.423	.293		11.687	.000
STRAT	-.014-	.080	-.021-	-.171-	.864
المشاركة	.279	.071	.516	3.914	.000
الشفافية	.308	.111	.516	2.784	.006
المساءلة	-.084-	.077	-.135-	-1.088-	.279
الكفاءة	.054	.083	.044	.350	.571
النزاهة	.066	.081	.107	2.812	.014
الاستجابة	.192	.082	.262	2.353	.020

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	Tolérance	
		Tolérance	VIF
1 (Constante)			
STRAT		.462	2.165
المشاركة		.388	2.577
الشفافية		.196	2.107
المساءلة		.440	2.275
الكفاءة		.431	2.323

Histogramme

Variable dépendante : الالتزام



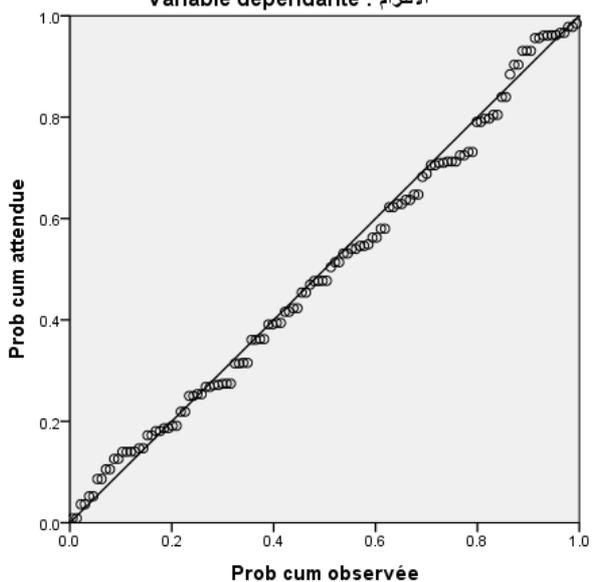
النزاهة	.386	2.587
الاستجابة	.544	1.840

a. Variable dépendante : الالتزام

Graphiques

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : الالتزام



Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.571 ^a	.326	.320	.31136

a. Prédicteurs : (Constante), التوجه

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.625	1	5.625	58.025	.000 ^b
	Résidus	11.633	120	.097		
	Total	17.258	121			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), التوجه

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.864	.324		5.754	.000
	التوجه	.587	.077	.571	7.617	.000

a. Variable dépendante : الالتزام

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.502 ^a	.252	.246	.38313

a. Prédicteurs : (Constante), التوجه

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.945	1	5.945	40.498	.000 ^b
	Résidus	17.615	120	.147		
	Total	23.560	121			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), التوجه

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.834	.399		4.603	.000

الملاحق

التوجه	.603	.095	.502	6.364	.000
--------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : الولاء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.245 ^a	.060	.052	.42479

a. Prédicteurs : (Constante), التوجه

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.382	1	1.382	7.660	.007 ^b
	Résidus	21.654	120	.180		
	Total	23.036	121			

a. Variable dépendante : المسؤولية

b. Prédicteurs : (Constante), التوجه

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.339	.442		7.557	.000
	التوجه	.291	.105	.245	2.768	.007

a. Variable dépendante : المسؤولية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.531 ^a	.282	.276	.47115

a. Prédicteurs : (Constante), التوجه

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10.474	1	10.474	47.184	.000 ^b
	Résidus	26.638	120	.222		
	Total	37.112	121			

a. Variable dépendante : الاستمرار

b. Prédicteurs : (Constante), التوجه

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.717	.490		1.463	.146
التوجه	.800	.117	.531	6.869	.000

a. Variable dépendante : الاستمرار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.647 ^a	.418	.413	.29646

a. Prédicteurs : (Constante), التوجه

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7.579	1	7.579	86.241	.000 ^b
Résidus	10.546	120	.088		
Total	18.126	121			

a. Variable dépendante : الايمان

b. Prédicteurs : (Constante), التوجه

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.417	.308		4.595	.000
التوجه	.681	.073	.647	9.287	.000

a. Variable dépendante : الايمان

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.407 ^a	.165	.158	.34646

a. Prédicteurs : (Constante), مشتركة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2.854	1	2.854	23.774	.000 ^b
Résidus	14.404	120	.120		
Total	17.258	121			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédictors : (Constante), مشتركة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.117	.249		12.516	.000
	مشتركة	.304	.062	.407	4.876	.000

a. Variable dépendante : الالتزام

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.307 ^a	.094	.087	.42171

. Prédictors : (Constante), مشتركة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.219	1	2.219	12.480	.001 ^b
	Résidus	21.340	120	.178		
	Total	23.560	121			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Prédictors : (Constante), مشتركة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.298	.303		10.883	.000
	مشتركة	.268	.076	.307	3.533	.001

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.101 ^a	.010	.002	.43591

a. Prédictors : (Constante), مشتركة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.233	1	.233	1.228	.270 ^b
	Résidus	22.802	120	.190		

الملاحق

Total	23.036	121		
-------	--------	-----	--	--

a. Variable dépendante : المسؤولية

b. Prédicteurs : (Constante), مشتركة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	4.213	.313		13.448	.000
مشتركة	.087	.078	.101	1.108	.270

a. Variable dépendante : المسؤولية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.395 ^a	.156	.149	.51087

a. Prédicteurs : (Constante), مشتركة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5.794	1	5.794	22.201	.000 ^b
Résidus	31.318	120	.261		
Total	37.112	121			

a. Variable dépendante : الاستمرار

b. Prédicteurs : (Constante), مشتركة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.354	.367		6.412	.000
مشتركة	.433	.092	.395	4.712	.000

a. Variable dépendante : الاستمرار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.574 ^a	.329	.323	.31835

. Prédicteurs : (Constante), مشتركة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	5.964	1	5.964	58.845	.000 ^b
	Résidus	12.162	120	.101		
	Total	18.126	121			

a. Variable dépendante : الايمان

b. Prédictors : (Constante), مشتركة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.528	.229		11.051	.000
	مشتركة	.439	.057	.574	7.671	.000

a. Variable dépendante : الايمان

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.679 ^a	.461	.456	.27847

a. Prédictors : (Constante), شفافية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.953	1	7.953	102.557	.000 ^b
	Résidus	9.305	120	.078		
	Total	17.258	121			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédictors : (Constante), شفافية

oefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.376	.194		12.266	.000
	شفافية	.481	.047	.679	10.127	.000

a. Variable dépendante : الالتزام

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	.585 ^a	.343	.337	.35921
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédictors : (Constante), شفافية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8.076	1	8.076	62.586	.000 ^b
	Résidus	15.484	120	.129		
	Total	23.560	121			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Prédictors : (Constante), شفافية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.401	.250		9.607	.000
	شفافية	.484	.061	.585	7.911	.000

a. Variable dépendante : الولاء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.384 ^a	.147	.140	.40454

a. Prédictors : (Constante), شفافية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.398	1	3.398	20.761	.000 ^b
	Résidus	19.638	120	.164		
	Total	23.036	121			

a. Variable dépendante : المسؤولية

b. Prédictors : (Constante), شفافية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.286	.281		11.677	.000
	شفافية	.314	.069	.384	4.556	.000

a. Variable dépendante : المسؤولية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.623 ^a	.388	.383	.43496

a. Prédicteurs : (Constante), شفافية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14.409	1	14.409	76.159	.000 ^b
	Résidus	22.703	120	.189		
	Total	37.112	121			

a. Variable dépendante : الاستمرار

b. Prédicteurs : (Constante), شفافية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.452	.303		4.799	.000
	شفافية	.647	.074	.623	8.727	.000

a. Variable dépendante : الاستمرار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.687 ^a	.472	.467	.28248

a. Prédicteurs : (Constante), شفافية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8.550	1	8.550	107.150	.000 ^b
	Résidus	9.575	120	.080		
	Total	18.126	121			

a. Variable dépendante : الايمان

b. Prédicteurs : (Constante), شفافية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.253	.197		11.464	.000
	شفافية	.498	.048	.687	10.351	.000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.277 ^a	.077	.069	.36437

a. Prédicteurs : (Constante), المساءلة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.327	1	1.327	9.992	.002 ^b
	Résidus	15.932	120	.133		
	Total	17.258	121			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), المساءلة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.585	.235		15.250	.000
	المساءلة	.187	.059	.277	3.161	.002

a. Variable dépendante : الالتزام

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.258 ^a	.066	.059	.42814

a. Prédicteurs : (Constante), المساءلة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.563	1	1.563	8.528	.004 ^b
	Résidus	21.997	120	.183		
	Total	23.560	121			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), المساءلة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.562	.276		12.894	.000

الملاحق

المساءلة	.203	.070	.258	2.920	.004
----------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : الولاء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.064 ^a	.004	-.004-	.43723

a. Prédicteurs : (Constante), المساءلة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.096	1	.096	.500	.481 ^b
	Résidus	22.940	120	.191		
	Total	23.036	121			

a. Variable dépendante : المسؤولية

b. Prédicteurs : (Constante), المساءلة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	4.360	.282		15.455	.000
	المساءلة	.050	.071	.064	.707	.481

a. Variable dépendante : المسؤولية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.251 ^a	.063	.055	.53833

a. Prédicteurs : (Constante), المساءلة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.336	1	2.336	8.060	.005 ^b
	Résidus	34.776	120	.290		
	Total	37.112	121			

a. Variable dépendante : الاستمرار

b. Prédicteurs : (Constante), المساءلة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	--	---------------------------	---	------

الملاحق

	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3.094	.347		8.908	.000
المساءلة	.248	.087	.251	2.839	.005

a. Variable dépendante : الاستمرار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.371 ^a	.138	.130	.36094

a. Prédictors : (Constante), المساءلة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.492	1	2.492	19.131	.000 ^b
	Résidus	15.633	120	.130		
	Total	18.126	121			

a. Variable dépendante : الايمان

b. Prédictors : (Constante), المساءلة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.261	.233		14.003	.000
	المساءلة	.256	.059	.371	4.374	.000

a. Variable dépendante : الايمان

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.466 ^a	.217	.210	.33557

a. Prédictors : (Constante), الكفاءة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.745	1	3.745	33.257	.000 ^b
	Résidus	13.513	120	.113		
	Total	17.258	121			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédictors : (Constante), الكفاءة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3.102	.214		14.530	.000
الكفاءة	.302	.052	.466	5.767	.000

a. Variable dépendante : الالتزام

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.387 ^a	.150	.143	.40854

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3.532	1	3.532	21.160	.000 ^b
Résidus	20.028	120	.167		
Total	23.560	121			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3.177	.260		12.223	.000
الكفاءة	.294	.064	.387	4.600	.000

a. Variable dépendante : الولاء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.328 ^a	.108	.100	.41384

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2.484	1	2.484	14.504	.000 ^b
Résidus	20.552	120	.171		
Total	23.036	121			

a. Variable dépendante : المسؤولية

b. Prédictors : (Constante), الكفاءة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3.565	.263		13.539	.000
الكفاءة	.246	.065	.328	3.808	.000

a. Variable dépendante : المسؤولية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.346 ^a	.119	.112	.52186

a. Prédictors : (Constante), الكفاءة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4.432	1	4.432	16.274	.000 ^b
Résidus	32.680	120	.272		
Total	37.112	121			

a. Variable dépendante : الاستمرار

b. Prédictors : (Constante), الكفاءة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.744	.332		8.266	.000
الكفاءة	.329	.082	.346	4.034	.000

a. Variable dépendante : الاستمرار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.515 ^a	.266	.260	.33304

a. Prédictors : (Constante), الكفاءة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

الملاحق

1	Régression	4.816	1	4.816	43.421	.000 ^b
	Résidus	13.310	120	.111		
	Total	18.126	121			

a. Variable dépendante : الايمان

b. Prédictors : (Constante), الكفاءة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.887	.212		13.627	.000
	الكفاءة	.343	.052	.515	6.589	.000

a. Variable dépendante : الايمان

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.514 ^a	.264	.258	.32530

a. Prédictors : (Constante), النزاهة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.560	1	4.560	43.094	.000 ^b
	Résidus	12.698	120	.106		
	Total	17.258	121			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédictors : (Constante), النزاهة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.783	.236		11.790	.000
	النزاهة	.370	.056	.514	6.565	.000

a. Variable dépendante : الالتزام

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.474 ^a	.225	.218	.39011

a. Prédictors : (Constante), النزاهة

ANOVA^a

الملاحق

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.297	1	5.297	34.808	.000 ^b
	Résidus	18.262	120	.152		
	Total	23.560	121			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Prédictors : (Constante), النزاهة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.703	.283		9.549	.000
	النزاهة	.399	.068	.474	5.900	.000

a. Variable dépendante : الولاء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.295 ^a	.087	.079	.41864

a. Prédictors : (Constante), النزاهة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.005	1	2.005	11.440	.001 ^b
	Résidus	21.031	120	.175		
	Total	23.036	121			

a. Variable dépendante : المسؤولية

b. Prédictors : (Constante), النزاهة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.538	.304		11.645	.000
	النزاهة	.245	.073	.295	3.382	.001

a. Variable dépendante : المسؤولية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.407 ^a	.165	.158	.50804

a. Prédictors : (Constante), النزاهة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6.140	1	6.140	23.788	.000 ^b
Résidus	30.972	120	.258		
Total	37.112	121			

a. Variable dépendante : الاستمرار

b. Prédictors : (Constante), النزاهة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.286	.369		6.200	.000
النزاهة	.429	.088	.407	4.877	.000

a. Variable dépendante : الاستمرار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.566 ^a	.320	.315	.32039

a. Prédictors : (Constante), النزاهة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5.808	1	5.808	56.580	.000 ^b
Résidus	12.318	120	.103		
Total	18.126	121			

a. Variable dépendante : الايمان

b. Prédictors : (Constante), النزاهة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.534	.233		10.899	.000
النزاهة	.418	.056	.566	7.522	.000

a. Variable dépendante : الايمان

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.462 ^a	.213	.207	.33641

a. Prédicteurs : (Constante), الاستجابية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.677	1	3.677	32.493	.000 ^b
	Résidus	13.581	120	.113		
	Total	17.258	121			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), الاستجابية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.722	.282		9.645	.000
	الاستجابية	.395	.069	.462	5.700	.000

a. Variable dépendante : الالتزام

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.343 ^a	.118	.110	.41618

a. Prédicteurs : (Constante), الاستجابية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.775	1	2.775	16.021	.000 ^b
	Résidus	20.785	120	.173		
	Total	23.560	121			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), الاستجابية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		

1	(Constante)	2.971	.349		8.511	.000
	الاستجابة	.343	.086	.343	4.003	.000

a. Variable dépendante : الولاء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.316 ^a	.100	.092	.41572

a. Prédicteurs : (Constante), الاستجابة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.298	1	2.298	13.295	.000 ^b
	Résidus	20.738	120	.173		
	Total	23.036	121			

a. Variable dépendante : المسؤولية

b. Prédicteurs : (Constante), الاستجابة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.293	.349		9.444	.000
	الاستجابة	.312	.086	.316	3.646	.000

a. Variable dépendante : المسؤولية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.297 ^a	.088	.081	.53099

a. Prédicteurs : (Constante), الاستجابة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.278	1	3.278	11.625	.001 ^b
	Résidus	33.834	120	.282		
	Total	37.112	121			

a. Variable dépendante : الاستمرار

b. Prédicteurs : (Constante), الاستجابة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.560	.445		5.748	.000
الاستجابة	.373	.109	.297	3.410	.001

a. Variable dépendante : الاستمرار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.619 ^a	.383	.378	.30536

a. Prédicteurs : (Constante), الاستجابة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6.936	1	6.936	74.385	.000 ^b
Résidus	11.190	120	.093		
Total	18.126	121			

a. Variable dépendante : الايمان

b. Prédicteurs : (Constante), الاستجابة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.073	.256		8.093	.000
الاستجابة	.542	.063	.619	8.625	.000

a. Variable dépendante : الايمان

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)

/VARIABLES=الالتزام

Test T

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر الالتزام	119	4.3372	.36413	.03324
أنثى	3	4.4667	.00000	.00000

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
F	Sig.	t	ddl

الالتزام	Hypothèse de variances égales	3.833	.053	-501- 120
	Hypothèse de variances inégales			-3.894- 119.000

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur
الالتزام	Hypothèse de variances égales	.618	-.12944-	.25853	-.64132-
	Hypothèse de variances inégales	.000	-.12944-	.03324	-.19526-

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
		Supérieur		
الالتزام	Hypothèse de variances égales	.38243		
	Hypothèse de variances inégales	-.06363-		

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)

/VARIABLES=الحوكمة

Test T

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الحوكمة ذكر	120	4.0615	.46432	.04239
الحوكمة أنثى	2	4.1875	.00000	.00000

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الحوكمة	Hypothèse de variances égales	2.160	.144	-.382-	120
	Hypothèse de variances inégales			-2.974-	119.000

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
--	--	----------------------------------	--

		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
الحوكمة	Hypothèse de variances égales	.703	-.12604-	.32967	-.77876-
	Hypothèse de variances inégales	.004	-.12604-	.04239	-.20997-

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %
		Supérieur
الحوكمة	Hypothèse de variances égales	.52668
	Hypothèse de variances inégales	-.04211-

ANOVA

STRAT

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.810	1	.810	2.774	.098
Intragruppes	35.036	120	.292		
Total	35.846	121			

الجنس BY الحوكمة ONEWAY

ANOVA

الحوكمة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.031	1	.031	.146	.703
Intragruppes	25.656	120	.214		
Total	25.687	121			

السن BY الحوكمة ONEWAY

ANOVA

الحوكمة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.247	3	.082	.382	.766
Intragruppes	25.440	118	.216		
Total	25.687	121			

المؤهل BY الحوكمة ONEWAY

ANOVA

الحوكمة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1.456	4	.364	1.758	.142
Intragruppes	24.231	117	.207		
Total	25.687	121			

ONEWAY الحوكمة BY المركز

ANOVA

الحوكمة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1.183	3	.394	1.898	.134
Intragruppes	24.505	118	.208		
Total	25.687	121			

ONEWAY الحوكمة BY الخبرة

ANOVA

الحوكمة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.812	3	.271	1.284	.283
Intragruppes	24.876	118	.211		
Total	25.687	121			

ONEWAY الالتزام BY الجنس

ANOVA

الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.033	1	.033	.251	.618
Intragruppes	15.778	120	.131		
Total	15.811	121			

ONEWAY الالتزام BY السن

ANOVA

الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1.201	3	.400	3.234	.025

Intragroupes	14.610	118	.124		
Total	15.811	121			

ONEWAY المؤهل BY الالتزام

ANOVA

الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.445	4	.111	.847	.498
Intragroupes	15.366	117	.131		
Total	15.811	121			

ONEWAY المركز BY الالتزام

ANOVA

الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.094	3	.031	.235	.872
Intragroupes	15.717	118	.133		
Total	15.811	121			

ONEWAY الخبرة BY الالتزام