

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



تخصص: تنمية الموارد البشرية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالب: فاطمي فيصل

تحت عنوان

توظيف المورد البشري وعلاقته بالولاء الوظيفي في

الشركات الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة ميتال الحضنة ولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ (ة): بن يمينة السعيد جامعة محمد بوضياف المسيلة رئيس

اسم ولقب الأستاذ (ة): نش عممر جامعة محمد بوضياف المسيلة مشرفا ومقررا

اسم ولقب الأستاذ (ة): شباح مريم جامعة محمد بوضياف المسيلة مناقش

السنة الجامعية: 2018/2017



الإهداء

إلى من علمني النجاح والصبر

إلى أبي أطل الله في عمري

إلى أمي حفظها الله

إلى زوجتي وأبنائي

إلى أهلي وعشيرتي

إلى أساتذتي

إلى زملائي وزميلاتي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء الآخرين

إلى كل من علمني حرفا

اهدي هذا البحث المتواضع راجيا أن يجد من المولى عز وجل القبول والنجاح

فاطمي فيصل

شكر و عرفان

قال تعالى: ((لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)) [إبراهيم:07].

وقوله صلى الله عليه وسلم: ((لا يشكر الله من لا يشكر الناس)) رواه أبو هريرة.

نحمد الله ونشكره أن وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

وتقديرًا و عرفانًا وشكرًا لكل من قدم يد المساعدة لإنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ

المشرف نش عمر الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكر خاص لكل أساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

خاصة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

فاطمي فيصل

فهرس المحتويات:

الإهداء أ

شكر وعرفان ب

قائمة الجداول: و

قائمة الأشكال: و

مقدمة 1

الفصل الأول موضوع الدراسة 3

1- الإشكالية: 4

2- فرضيات الدراسة: 5

3- أهمية الدراسة: 6

4- أسباب اختيار الموضوع: 6

5- أهداف الدراسة: 7

الفصل الثاني المعالجة النظرية لمفهوم التوظيف 11

تمهيد: 12

1- مفهوم التوظيف: 12

2- أهمية التوظيف: 13

2-1- التوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية: 13

3- أهداف التوظيف: 14

3-1- على المستوى الداخلي: 14

3-2- على المستوى الخارجي: 15

4- معايير التوظيف: 15

16	5- تصنيف الوظائف:
17	6- مراحل عملية التوظيف:
17	6-1- مرحلة الاستقطاب:
24	6-2- الاختيار والتعيين:
27	خلاصة:
28	الفصل الثالث المعالجة النظرية لمفهوم الولاء الوظيفي
29	تمهيد:
29	1- مفهوم الولاء الوظيفي:
31	2- أهمية الولاء الوظيفي:
32	3- خصائص الولاء الوظيفي:
32	4- أبعاد الولاء الوظيفي:
34	5- مراحل الولاء الوظيفي:
35	6- العوامل المساعدة في تكوين الولاء الوظيفي:
38	7- أثر الولاء الوظيفي:
39	8- قياس الولاء الوظيفي:
40	9- مداخل نظرية لدراسة الولاء الوظيفي:
42	خلاصة:
43	الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة
44	تمهيد:
45	1- مجالات الدراسة
45	1-1- المجال الجغرافي (المكاني):

48	1-2- المجال الزمني:
48	2- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:
50	3- المعالجة الإحصائية:
50	4- العينة وطريقة اختيارها من مجتمع البحث:
54	الفصل الخامس عرض وتحليل النتائج
55	1- عرض وتحليل النتائج:
55	1-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الفرعية الأولى:
64	1-2- عرض وتحليل نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الفرعية الثانية:
66	1-3- عرض وتحليل نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الفرعية الثالثة:
68	2- نتائج الدراسة:
69	3- الاقتراحات:
70	خاتمة
71	المصادر والمراجع

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
47	عدد وتوزيع الموارد البشرية في ميتال الحضنة بالمسيلة	01
52	توزيع أفراد عينة العاملين حسب الجنس	02
52	توزيع أفراد عينة العاملين حسب الحالة العائلية	03
53	توزيع أفراد عينة العاملين حسب المستوى التعليمي	04
55	استجابات أفراد العينة حول نمط التوظيف	05
58	استجابات أفراد العينة حول الولاء الوظيفي	06
60	معامل الارتباط الخطي بين كل من متغير توظيف المورد البشري ومتغير الولاء الوظيفي	07
61	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	08
62	نتائج تطبيق اختبارات المقارنات البعدية حسب المستوى التعليمي	09
63	الانحراف المعياري للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة وفقاً للجنس	10
64	نتائج اختبار T- test للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة وفقاً للجنس	11

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
47	الهيكل التنظيمي لشركة ميتال الحضنة	01

مقدمة

تسعى المؤسسات الى تحقيق النمو والتوسع من خلال تمييزها عن غيرها من المنافسين في عدة ميزات تجعلها تحقق التفوق والتقدم عليهم، ولعل أبرز الموارد التي تستطيع المؤسسة التميز به وتحقيق أهدافها هي الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر العمود الفقري داخل المؤسسة، الذي به تستطيع تحقيق ما تطمح اليه، مما كان لزاما على المؤسسات ان تهتم بمواردها البشرية.

ونظر لأهمية العنصر البشري استدعى الأمر الى ضرورة وجود إدارة خاصة تراعي شؤونهم، وتسهر على توفير الظروف الملائمة لهم وهي إدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة والهدف منها هو وضع كل فرد في المكان المناسب له وتحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة وخصائص الفرد المرشح لشغل الوظيفة

هذه الاخيرة تحقق هذه الغاية من خلال الاعتماد على أساليب حسن الانتقاء والتوظيف، وحتى يكون هناك اختيار أفضل للمورد البشري المؤهل يتطلب ذلك من المؤسسة وضع سياسة توظيف فعالة بعيدة عن الغموض والذاتية.

فعملية التوظيف في الشركات الجزائرية عرفت تقدما ملحوظا، إذ بدأت تتجسد فكرة الاهتمام بتبني سيرورة فعالة في اختيار الموارد البشرية، والاعتماد على مجموعة من الخطوات والطرق التي تساعد على تحقيق الاهداف المسطرة

وحتى تتمكن هذه الشركات من المحافظة على العنصر البشري المؤهل كان لابد لها من أن تهتم بخلق ورفع مستوى الولاء الوظيفي لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، من اجل التزامهم بأداء العمل وبقائهم واستمرارهم بالمؤسسة، وذلك عن طريق إتباع أساليب علمية تمكن من تحقيق ذلك، حيث أن الولاء الوظيفي لدى الافراد العاملين اتجاه المؤسسة يؤدي الى نجاح واستمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على توظيف المورد البشري وعلاقته بالولاء الوظيفي في الشركات الجزائرية، ولقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال خطة بحث شملت على قسمين قسم نظري واخر ميداني.

حيث احتوى الجانب النظري على مقدمة وفصل تمهيدي تحت عنوان الإطار العام للبحث وفصلين، فالمقدمة كانت عبارة عن تقديم وإثارة للموضوع، بينما الفصل التمهيدي فتناولنا فيه تحديد الاشكالية، اهمية الموضوع، أسباب اختيار الموضوع واهداف الدراسة وصياغة الفرضيات

أما الفصل الأول فقد تم التطرق فيه الى عملية التوظيف وتم خلاله تناول مايلي:

مفهوم التوظيف، أهمية التوظيف، أهداف التوظيف، معايير التوظيف، تصنيف الوظائف، مراحل عملية التوظيف.

بينما تم التركيز في الفصل الثاني على الولاء الوظيفي حيث تم التطرق في هذا الفصل الى مايلي:
مفهوم الولاء الوظيفي، أهمية الولاء الوظيفي، خصائص الولاء الوظيفي، أبعاد الولاء الوظيفي، مراحل الولاء الوظيفي، العوامل المساعدة في تكوين الولاء الوظيفي، أثر الولاء الوظيفي، قياس الولاء الوظيفي، مداخل نظرية لدراسة الولاء الوظيفي.

وفيما يخص الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين موزعين على النحو التالي:

الفصل الثالث جاء تحت عنوان التعريف بميدان الدراسة ومنهجيته حيث تناولنا فيه: التعريف بميدان الدراسة، المنهج والأدوات المستعملة لجمع البيانات.

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه تحليل البيانات وعرض النتائج الخاصة بالدراسة على ضوء الفرضيات

وفي الاخير خاتمة.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أسباب اختيار الموضوع
- 5- أهداف الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يعد الولاء الوظيفي في الآونة الأخيرة من القضايا المهمة في حياة المنظمات لاسيما المتقدمة منها، لذا فقد حرصت هذه المنظمات على تعميق الشعور بالولاء لدى العاملين بها، كونه يمثل أساس استقرار وتماسك تلك المنظمات، كما يعتبر من الدوافع الرئيسية لتقدمها.

فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية الولاء لها، فالولاء الوظيفي من المواضيع التي ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكيات الافراد، حيث يعتبر من اهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية¹.

فالولاء الوظيفي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ ان الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء الوظيفي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متفانيا، ويبذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته.

كما يعد الولاء الوظيفي مفتاحا أساسيا ومهما في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة، سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها.

أما الولاء المنخفض ستتبعه آثار سلبية ومكلفة على المنظمة، فالولاء بشكل عام واحدة من الإشكاليات الكبرى التي تدخل في نسيج الفكر الإداري المعاصر فالولاء في الفكر الإداري المعاصر هو تعبير يشير بشكل عام الى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه عمله، لذا فهو نتيجة من نتائج السياسات التي تتخذها الإدارة في تسيير المؤسسة والاهتمام بالعنصر البشري.

¹ - شافية بن حفيظ: مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 17 ديسمبر 2014، ص 08.

فالعنصر البشري يعتبر بمثابة الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها، لذلك أخذت هذه المنظمات تبذل الجهد وتصرف الوقت لاختيار الأفضل كفاءة.

وتحصل المنظمات على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف التي تقوم بها، والتي تهدف من ورائها الى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب الشاغر، عاملة بذلك على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ونظرا لزيادة الوعي بأهمية المورد البشري بالنسبة للإدارة بشكل خاص والتنمية الوطنية بشكل عام، لذا أولى المنظرون عناية بالغة بالمعايير والاسس الواجب إتباعها من اجل اختيار أفضل الموظفين وأكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم.

كما تؤكد العديد من الدراسات والبحوث على أهمية التعرف على التوظيف لماله من أهمية في تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بمستوى الولاء الوظيفي في المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق فإن إشكالية هذا البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين نمط توظيف المورد البشري ومستوى الولاء الوظيفي داخل المؤسسة؟

2- فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضية التالية:

- هناك علاقة بين نمط توظيف المورد البشري ومستوى الولاء الوظيفي.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التوظيف المورد البشري والولاء الوظيفي.

2- توجد فروق ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مفردات الدراسة في متغير

الولاء الوظيفي تبعا للمستوى التعليمي.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مفردات الدراسة في متغير الولاء الوظيفي تبعا للجنس.

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تجمع بين عنصرين مهمين، ومن الضروري تواجدهما في أي مؤسسة ناجحة، أو أي مؤسسة تضع النجاح في سلم أولوياتها فهي تجمع بين التوظيف من جهة والولاء الوظيفي من جهة أخرى، وتظهر أهمية هذه الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين التوظيف والولاء الوظيفي في الشركات الأجنبية الجزائرية باعتبار أن الشركات الأجنبية ذات بنية متميزة تختلف عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية والعمومية الجزائرية.

كما تكمن الأهمية في إبراز مدى نجاعة التوظيف بالنسبة للفرد والمؤسسة الأجنبية الجزائرية ومحاولة التعرف على الواقع الفعلي للتوظيف، بالإضافة إلى معرفة الدور الذي تقوم به الشركات الأجنبية الجزائرية في مجال توظيف الأفراد وفقا للمعايير القانونية والمعمول بها من أجل الوصول إلى شعور العامل بالانتماء أو الولاء الوظيفي للمنظمة أو الشركة، ومن ثمة الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

4- أسباب اختيار الموضوع:

- 1- دراسة واقع الولاء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الأجنبية الجزائرية.
- 2- التعرف على مفهوم الولاء الوظيفي وأهميته في الشركات الأجنبية الجزائرية.
- 3- إعطاء إطار معرفي حول عملية التوظيف داخل الشركات الأجنبية الجزائرية.
- 4- الانتشار المتزايد للشركات الأجنبية لما لها من أهمية في تحقيق التنمية وتطوير الاقتصاد.
- 5- المساهمة في توفير المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع.

5- أهداف الدراسة:

من المعلوم أنه لا يخلو أي بحث من أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتماماته وإطلاعاته، وتتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على واقع عملية توظيف المورد البشري في الشركات الأجنبية الجزائرية.
- التعرف على العلاقة بين التوظيف ودرجة الولاء الوظيفي في الشركات الأجنبية الجزائرية.
- التعرف على أهم الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها للوصول إلى تحقيق الولاء الوظيفي.
- اختبار دور سياسات التوظيف في الشركات الأجنبية الجزائرية في تحقيق الولاء الوظيفي.

6- الدراسات السابقة:

6-1- دراسة نايف بن ناصر المطيري (2006):

بعنوان: العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي "دراسة مسحية مقارنة على ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام"، مقدمة استكماً لا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

حيث هدفت الدراسة إلى:

- تبيان مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام.
- التعرف على العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على مستوى الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام.
- التعرف على أهم الأساليب التي يمكن استخدامها في تعميق الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من (340) مفردة مكونة من الضباط العاملين بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام من رتبة عميد إلى ملازم تم اختيارهم عن طريق جداول الأرقام العشوائية.

وتمثلت أهم النتائج في:

- ارتفاع مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام.
- تتمتع ضباط حرس الحدود العاملين بمدينة الرياض والدمام بمكانة ومنزلة اجتماعية جيدة.
- أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لتعميق وترسيخ الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود تحفز جهة العمل للإنجاز بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ويتم التعامل على أساس الثقة بين العاملين والرؤساء
- ايجابية العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية لدى ضباط حرس الحدود وانتمائهم الوظيفي.

6-2- دراسة كرمي كريمة (2009-2010):

بعنوان: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز،

دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية-عنابة-

حيث هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟
- ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة؟
- ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير

التنظيمي؟

- هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية؟.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها نذكر:

- لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعاً للصفات الشخصية (الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، منصب العمل).
- لا تتوفر عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز حيث يوجد عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، عدم وضوح أهداف المنظمة، عدم إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية في العمل، عدم وجود نمط قيادي ومناخ تنظيمي مناسب، وغيرها.

6-3- دراسة أحمد مرزوق (2008-2009):

تحت عنوان: التوظيف في المؤسسة الأجنبية وأثره على تكيف العمال الجزائريين، بحيث أجرى دراسته الميدانية في مؤسسة Todini الإيطالية، لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل بجامعة الجزائر.

وتهدف الدراسة إلى محاولة معرفة ما إذا كانت سياسة التوظيف في المؤسسة الأجنبية تساهم في تسهيل التكيف المهني للعامل الجزائري فيها؟ وهل يساهم السلوك التنظيمي الإداري في المؤسسة الأجنبية على رفع مستوى الرضا المهني للعمال؟ وهل الخصائص السوسيو مهنية تؤثر على تمثلات العمال تجاه تنظيم العمل في المؤسسة الأجنبية؟ و لدراسة هذه الظاهرة دراسة علمية، استعان الباحث بالمنهج الكمي الذي يتناسب مع مثل هذه الدراسات، مستعينا في ذلك بالاستبيان الذي يعتبر كتقنية أساسية لجمع المعلومات، بحيث وزع هذا الاستبيان على مجتمع البحث الذي يتكون من 437 عامل.

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته هذه، أن المؤسسة الأجنبية تولي اهتماما بالغاً للتوظيف و ذلك من خلال استغلالها لكل الإمكانيات المتاحة لاستقطاب أفضل اليد العاملة، بداية من الإعلام و الإعلان الواسع عن التوظيف، ثم اعتمادها على أسس و قواعد موضوعية في الانتقاء، بعيداً عن الذاتية و المؤشرات السلبية، كما بينت الدراسة أن العمال الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية، تكون لهم فرص الاندماج و النجاح في عملهم، ويتجاوزون إيجاباً مع التنظيم و محتوى العمل، وأن انتقاء العمال عن طريق أسس علمية هو أحسن السبل للحصول على أفضل الأفراد، و هذا في صالح المؤسسة و الفرد في آن واحد.

الفصل الثاني

المعالجة النظرية لمفهوم التوظيف

- 1- مفهوم التوظيف
- 2- أهمية التوظيف
- 3- أهداف التوظيف
- 4- معايير التوظيف
- 5- تصنيف الوظائف
- 6- مراحل عملية التوظيف

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة وبمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، صغيرة أم كبيرة، عامة أم خاصة، فلا يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها بدون موارد بشرية، فنجاحها يرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها، لهذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى اتباع طرق علمية وموضوعية لاختيار أحسن الكفاءات من خلال عملية التوظيف.

1- مفهوم التوظيف:

هناك جملة من العوامل التي تسهم في إنجاح أي منظمة، تشتمل في مجملها على رأس المال والمعدات، والأيدي العاملة، وغيرها، ويعد العنصر البشري الأكثر تميزا فيها، حيث أنه يشكل الأساس لاستخدام جميع الموارد الأخرى، وبناء على ذلك فإن عملية التوظيف تعد في غاية الأهمية للإدارة¹. ولقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بالتوظيف، فكل باحث أعطى التعريف الخاص به من الجانب الذي ينظر به إلى عملية التوظيف، وسنقوم بعرض بعض هذه التعاريف.

لغة:

عُرّف التوظيف لغة في قاموس المنجد في اللغة والاعلام بأنه اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو انسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد، ويستخدم العمال والموظفون قصد انتاج سلع وخدمات جديدة².

اصطلاحاً: "عُرّف على أنه مجموعة من الأعمال الضرورية لاختيار المترشح لمنصب معين"³.

¹ - بن يمينة سعيد: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص60.

² - المنجد في اللغة والاعلام، ط24، دار الشرق، لبنان، 1973، ص265.

³ - بوراس شافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008، ص10.

كما يعرّف بأنه "تعيين المترشحين في الأماكن الشاغرة مع مراعاة المميزات المطلوبة في المترشحين من خبرة ومهارات جسدية وعقلية وثقافية"¹.

كما يعرف على أنه "الدخول التعاقدى لفرد أو العديد من الأفراد في مؤسسة معينة، ومن بين هذه الشروط العمل في حاجات المؤسسة، من الموظفين، وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف، بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية، مع رؤية قدرات الأفراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة"². من خلال ما سبق عرضه من تعاريف يمكن تعريف التوظيف على أنه "ذلك النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة، وذلك وفقا لشروط التوظيف المقررة من طرف المنظمة أو الهيئة التي سيلتحق بها الموظف.

2- أهمية التوظيف:

يحتل التوظيف أهمية بالغة في المنظمة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، كما تبرز أهمية التوظيف من خلال الدور الذي يلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

2-1- التوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة من خلال مساهم المهني، والتي تشكل في مجملها عدة وظائف تتمثل في: تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية... الخ، وتلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى³ وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

¹ - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الابداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص205.

² - بن يمينة السعيد، مرجع سابق، ص62.

³ - إسماعيل قبيرة: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص219.

- تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعد على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار الأنسب من المتقدمين.
- ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.
- يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد.
- ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف بالإضافة إلى أن عملية التوظيف تعد بمثابة أساس لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حد سواء¹.

3- أهداف التوظيف:

قد تنحدر أهداف التوظيف من الغرض الذي تقوم عليه عملية التوظيف والذي قد يتحدد أساسا في تزويد المؤسسة باليد العاملة لتحقيق أهدافها والاستمرار في حياتها، من خلال تحقيق التلاؤم بين احتياجات المؤسسة وخصائص الفرد. بالإضافة إلى أن هناك أهدافا أخرى نلخصها فيما يلي:

3-1- على المستوى الداخلي:

يمكن تلخيص أهداف التوظيف في تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة والسماح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف، كما يهدف إلى وضع وسائل وتقنيات تسمح للمؤسسة من اختيار

¹ - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، 1992، ص 217.

مترشحين مؤهلين، وذلك بتحديد الأفراد المؤهلين لشغل منصب ما بأحسن تكلفة وجلب أكبر عدد ممكن من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.

3-2- على المستوى الخارجي:

يمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

- يعمل على امتصاص اليد العاملة في المجتمع والمساهمة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، ففكرة التوظيف تنطلق من مبدأ الاستفادة من الأفراد الذين تم توظيفهم بطريقة لا تتحمل فيها المؤسسة تكاليف إضافية، حيث أن المنظمة لن تستأجر خدمات أي فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة هذا الفرد داخل المنظمة سوف تزيد أو تساوي قيمة الأجر الذي تدفعه له¹.

4- معايير التوظيف:

يقصد بمعايير التوظيف تلك الخصائص والمواصفات والمؤهلات العلمية والاستعدادات البدنية والشخصية التي يجب توافرها في الشخص الذي يوكل إليه القيام بالعمل، هذه الأخيرة تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء وأهمها ما يلي:

- مستوى التعليم: كل وظيفة تتطلب مستوى من التأهيل العلمي ويكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف، حيث يتم تحديد هذا المستوى قبل الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- الخبرة السابقة: تعتبر الخبرة السابقة معيار أساسي لنجاح العامل مستقبلاً، لأن بعض المؤسسات تشترط الخبرة السابقة.

- الصفات الجسمية: بعض الوظائف تتطلب صفات جسمية معينة، وهذه الأخيرة تختلف من فرد إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى.

¹ - إدريس تواتي: التسيير التقديري للموارد البشرية - حالة التوظيف العمومي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001، ص125.

• الصفات الشخصية: يقصد بها شخصية الموظف، فالموظف المتزوج يكون أكثر استعدادا ومسؤولية في وظيفته، ومن المؤشرات الشخصية نجد العمر حيث أن الأفراد متوسطي العمر يكونون أكثر استقرارا من الشباب، وتقوم بعض المؤسسات باختبارات الشخصية.

5- تصنيف الوظائف:

إن المقصود بتصنيف الوظائف هو ترتيب الوظائف وتقسيمها إلى أنواعها وتجميعها في مجموعات وفئات على أساس تشابهها في صفة أو أكثر، هذا التصنيف يسمح بإعطاء وصف أو خلاصة دقيقة لكل وظيفة تشمل كافة البيانات اللازمة عنها.

وبصفة عامة فإن الغاية من التصنيف هو معرفة عدد الوظائف في كل قسم أو إدارة كانت، ومن بين مزايا التصنيف ما يلي:

أ- وضع سياسة سليمة لاختيار وتعيين الموظفين:

يجب توفر المعلومات اللازمة لدى المنظمة على الوظيفة الشاغرة لتتمكن من معرفة الخبرات والتكوين الواجب توفره في الموظف¹.

ب- تحديد سياسة النقل والترقية:

يجب الحصول على معلومات كافية حول الوظيفة قبل الشروع في نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى سواء كان ذلك عن طريق الترقية أو التحويل.

ج- وضع سياسات الأجور والمرتبات:

يتم تحليل الوظائف وتصنيفها وذلك من أجل وضع الأجور العادلة لها.

¹ - بوخلف خديجة: أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، ص34-35.

د- قياس معدلات الأداء:

يستخدم ترتيب الوظائف في تحديد وقياس معدلات الأداء وذلك لأن هذا الأخير يتطلب دراسة طبيعة الأعمال المطلوبة، وتحديد الزمن اللازم لأداء كل جزء أو عنصر منها.

هـ - التخطيط والتكوين:

إن تحليل الوظائف يساعد على معرفة قدرات ومؤهلات العمال التي تتطلبها الوظائف المختلفة، والتي تساعد على التخطيط لبرامج تكوينية تدعم القدرات الموجودة أو إكساب قدرات أو مهارات جديدة. وانطلاقاً من المزايا المذكورة سابقاً يمكن أن نصل إلى الغايات المرجوة من التصنيف والتي نحاول تلخيصها فيما يلي:

- إن تصنيف الوظائف يساعد رؤساء الوحدات على المراقبة الفعالة لعمل مرؤوسيهما نظراً لما يوفره التصنيف من تحديد الواجبات والمسؤوليات وكذا الصعوبات التي تعترض كل وظيفة.
- إن عملية التصنيف تساهم في اختيار أنسب الموظفين لشغل الوظائف، كما أنها تساعد على تحديد مدى الحاجة إلى تدريب الموظفين للقيام بها على أحسن وجه.
- إن عملية التصنيف تعتبر بمثابة لوحة إعلامية للموظفين تدفعهم لبذل مجهود أكبر لتحقيق رغبتهم في الترقية، وهذا لمعرفةهم بالوظائف ومتطلباتها¹.

6- مراحل عملية التوظيف:

تمر عملية توظيف الموارد البشرية بثلاثة مراحل داخل المؤسسة وهي:

6-1- مرحلة الاستقطاب:

يقصد باستقطاب الموارد البشرية "البحث عن الأفراد المؤهلين، وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة"².

1 - بوخلف خديجة، مرجع سابق، ص 36.

2 - إسماعيل قبيرة، مرجع سابق، ص 79.

فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث وجذب المترشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها. ويشير كذلك لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاً الوظائف الشاغرة بالمنظمة¹.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاستقطاب بأنه "تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة"².

6-1-1- خطوات عملية الاستقطاب:

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:

أ- **تخطيط القوى العاملة:** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة، فهناك ظروف تحتم على المؤسسة طرق الاختيار للأفراد، وهناك أيضاً العديد من المؤشرات التي تبين الحاجة لليد العاملة منها:

- زيادة العمليات

- التخلي عن المستخدمين المتقاعدين

- هجرة المناصب

- العطل (ولادة، عطلة، أمراض، حوادث العمل...).

ب- **طلبات المديرين من العمالة:** وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة

من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات.

1 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، مصر، 1995، ص 141.

2 - بن يمينة سعيد: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 64.

ج- تحديد الوظائف الشاغرة : من خلال ما سبق يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام.

د- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد الانتهاء من المرحلة السابقة، لا بد من مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من الواجبات والمسؤوليات بالإضافة إلى مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

هـ- الاستقطاب: وهو بداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة¹.

6-1-2- مصادر عملية الاستقطاب:

تعتمد المؤسسة أثناء بحثها عن اليد العاملة مصدرين أساسيين هما:

6-1-2-1- المصادر الداخلية:

وهي المصادر التي يمكن اللجوء إليها داخل المؤسسة فهي تفسح المجال لمن يتوفر على شروط الاستقطاب والتوظيف داخل المؤسسة وعليه يمكن للمؤسسة أن تستقطب الأفراد المنافسين عبر المصادر التالية:

أ- الترقية: يقصد بالترقية عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات والحقوق والواجبات، وعادة ما تكون مصحوبة بالزيادة في الأجر وكذا الامتيازات الوظيفية².

ولكي تحقق الترقية الأهداف المرجوة منها لا بد من عملية الاختيار أن تركز على أسس موضوعية، وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

¹ - بن يمينة سعيد: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، الجزائر، 2007-2008، ص 97.

² - ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 365.

ب- **النقل والتحويل:** وهذا يعني عملية نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، وتهدف هذه العملية إلى ملأ المناصب الشاغرة من الداخل، كما أنها تساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة.

ج- **الأفراد السابقون:** إن استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين يمثل مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة فباستخدامها لهذا المصدر تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب والتوظيف، وكذلك توفر في تكاليف تدريبهم¹.

د- **مخزون المهارات:** يتطلب هذا المصدر وجود تصور كامل للقدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بالمؤسسة، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، ومن ثمة الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات.

هـ- **الإعلان الداخلي:** من خلال هذا المصدر تقوم المنظمة بنشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة والتي يطلع عليها ويقراها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسر.

و- **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:** عند رغبة المنظمة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو أقرانهم للالتحاق بالمنظمة.

6-1-2-2- المصادر الخارجية للتوظيف:

تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن الموارد البشرية باللجوء إلى المصادر الخارجية وذلك عن طريق:

1 - ماهر عليش، مرجع سابق، ص365.

أ- **المعاهد والجامعات:** تعتبر المعاهد والجامعات من المصادر المهمة لجذب اليد العاملة المؤهلة، حيث تقوم بعض المؤسسات بإنشاء اتفاقيات مع المعاهد والجامعات بهدف الحصول على الخريجين بمواصفات محددة ومعرفة سابقا.

ب- **الإعلان:** يعتبر الإعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة، ويكون الإعلان عادة في الصحف العامة أو المجلات المتخصصة، لجلب أكبر عدد ممكن من الأفراد¹.

ج- **النقابات العمالية:** بحيث نجد أن هناك بعض النقابات التي تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات، إذ توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المنفق عليها بينها أو بين العمال وبين أرباب العمل.

د- **وكالات الاستخدام العامة والخاصة (مكاتب التوظيف):** وهي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة فهي تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة².

هـ- **الطلبات العرضية والشخصية:** وهي الطلبات التي يرسلها طالب العمل لأي مؤسسة يعرض فيها رغبته واستعداده للعمل، ويذكر فيها مؤهلاته وقدراته، ويتم إرسالها عن طريق البريد أو عن طريق الإيداع الشخصي.

¹ - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص67.

² - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص174.

و- توصيات من موظفي المنشأة: وهي تعد بمثابة إعلان داخلي بين الأفراد والعاملين الحاليين في المؤسسة لكي يبحثوا بطريقة شخصية عن عمال جدد تتوافر فيهم الصفات والخصائص المطلوبة والمحددة لشغل الوظائف الشاغرة¹.

6-1-3- أساليب الاستقطاب:

تتعدد أساليب الاستقطاب وجذب الموارد البشرية، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة مع حجم المنظمة والمنطقة التي تعمل فيها وهذه الأساليب هي:

أ- الإعلان: يتوقف اختيار وسيلة الإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها وهذا يتطلب من مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة القيام بما يلي²:

- دراسة متطلبات الوظيفة (المؤهلات، الخبرة، التخصص، .. الخ).

- اختيار الوسيلة المناسبة لهذه الوظيفة.

- تحديد عناصر الجذب في الوظيفة كالمرتب، ظروف العمل.

- أن يحدد أسلوب استقبال المتقدمين للوظيفة.

- أن يذكر ملخصا للوصف العام للوظيفة.

وتصنف وسائل الإعلان إلى نوعين: داخلية وخارجية

• وسائل الإعلان الداخلية: تتمثل في الملصقات والإعلانات في لوحات الإعلان بالمنظمة وتوضع

في أماكن يمر بها أكبر عدد من العاملين حتى يروها، ويتولى هؤلاء العمال نشرها خارج المنظمة لأصدقائهم

ومعارفهم، وتتعلق هذه الإعلانات خاصة بالوظائف في المستويات الدنيا³.

¹ - بن يمينة سعيد: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص74.

² - بن يمينة سعيد: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية، مرجع سابق، ص105.

³ - نعيمة يحيوي: سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، ص20.

• وسائل الإعلان الخارجية:

أ- إعلانات بالصحف اليومية والدورية: غالباً ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية، باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء.

ب- إعلانات من خلال الراديو والتلفاز: تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو والتلفاز باعتبار أنهما وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع ويكون غالباً في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة.

ج- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض: يوجد متخصصين في عمليات الاستقطاب والجذب للموارد البشرية، وتتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن، وفي حالة احتياج المنظمة لتخصص معين فإنها تلجأ إلى هؤلاء المستقطبين للبحث واستقطاب العمالة التي تتوافر فيها هذه الصفات، ويقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم ومعارفهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها.

د- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة: تقوم بعض المنظمات بجذب العمالة إليها من خلال التعريف بنفسها والمزايا التي تمنحها للعاملين مما يخلق رغبة داخل الأفراد من ذوي التخصصات للالتحاق بالعمل بها، وتلجأ في ذلك إلى وسائل متعددة منها:

- دعوة فئات معينة لزيارتها.

- عقد مؤتمرات علمية على نفقتها.

- إقامة معارض أو احتفال يجمع بين متخصصين معينين¹.

¹ - بن يمينة سعيد: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية، مرجع سابق، ص107.

هـ- زيارة المدارس والجامعات: ترسل بعض المنظمات مندوبين من طرفها إلى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين هم في الطور النهائي للتعرف عليهم وتعرفهم بالمنظمة ومزايا العمل بها ومحاولة جذبهم للالتحاق بها.

6-2- الاختيار والتعيين:

بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية الاختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين والذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة، وتعرف عملية الاختيار على أنها "تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة"، وعموما تجرى عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات والإجراءات التالية¹:

أ- فرز الطلبات: تتضمن إمام إدارة المنظمة بمتطلبات الوظيفة، ومؤهلات، وتوقعات المترشح لشغلها إماما تاما، وبعد الاطلاع على مؤهلات المترشحين تطرح جانبا جميع طلبات المترشحين التي لا تتوافق مع متطلبات الوظيفة، مما يتيح الفرصة أكثر للمترشحين المناسبين.

ب- المقابلة المبدئية: وهي أول لقاء بين المترشح وصاحب العمل، والهدف منها هو إجراء تقييم مبدئي لقدرات المترشح ودوافعه، وقد تتحدد من خلال هذه المقابلة أهداف المترشح وتطلعاته، ومواقفه العامة اتجاه المؤسسة.

ج- طلب التوظيف والاستخدام: يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات متعلقة بالنواحي الشخصية والعلمية لطالب العمل، بحيث يكون مصمما بطريقة علمية ومدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الإدارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة ويشتمل طلب التوظيف على بيانات تتمثل فيما يلي:

- بيانات شخصية (كالاسم واللقب، تاريخ ومكان الميلاد،...).

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 175.

- المؤهلات العلمية.

- بيانات تتعلق بالخبرة والمهارات السابقة.

د- **فحص مراجع المترشح:** وذلك من أجل معرفة آراء أصحاب العمل السابقين فيه، آراء أساتذته إن كان خريجاً حديثاً، وينبغي الانتهاء من ذلك قبل إجراء المقابلة النهائية للمترشح بغية تكوين فكرة أفضل عنه.

هـ- **الاختبارات:** من أكثر الخطوات شيوعاً واستخداماً في غربة الموارد البشرية، فهي إخضاع المرشحين لشتى أنواع اختبارات التوظيف ومن بين هذه الاختبارات نجد:

هـ-1- **اختبارات الأداء:** وهذا الاختبار يهدف إلى معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين.

هـ-2- **اختبارات الذكاء:** تعمل هذه الاختبارات على قياس القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل ومنها الحكم على الأشياء، فمن خلالها يمكن معرفة درجة نداء الفرد ومقارنة مستوى قدراته الذهنية مع المستوى الذي تتطلبه الوظيفة.

هـ-3- **اختبارات الشخصية:** يهدف هذا النوع إلى كشف ومعرفة جوانب شخصية الفرد والتأكد من مدى ملائمتها لطبيعة الوظيفة¹.

و- **المقابلة النهائية:** تكون بين مسؤول الوحدة والمترشح، تتميز بأنها منظمة، وتعتبر مقابلة الاختيار من أكثر من طرق الاختبار انتشاراً في الوقت الحاضر، حيث أنها تمكن طالب الوظيفة من مناقشة حيثيات الوظيفة مع الإدارة، ويتوقف زمن المقابلة على نوعية الوظيفة، وطبيعة المعلومات المطلوب تبادلها بين المقابل والمترشح، والمقابلة أنواع:

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، 2006، ص 211.

و-1- **مقابلة موجهة:** وهي المقابلة التي تحتوي على أسئلة مخطط لها سلفاً، مع شيء من الحرية بما يضمن نوعاً من المرونة للمقابل.

و-2- **مقابلة غير موجهة:** وهي تمتاز بأسئلة ليست محددة سابقاً أي غير مخطط لها مسبقاً من حيث مضمونها، إذ تترك فيها الحرية للمقابل ليجمع ما يراه مناسباً من بيانات عن المترشح.

و-3- **المقابلة المقننة:** تكون أسئلتها محددة مسبقاً ويستخدم خلالها المقابل نموذجاً موحداً للأسئلة لجميع المتقدمين للوظيفة، ويتقيد بتلك القائمة من الأسئلة.

وعموماً، فمهما كان نوع المقابلة، ينبغي على القائم بها فرداً كان أو لجنة أن يقوم باستيفاء نموذج معين عن نتيجة المقابلة، يوضح تقييمه لطالب الوظيفة وقراره بصلاحيته أو عدم صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة¹.

ز- **الفحص الطبي:** بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مترشح للكشف الطبي، ويهدف الفحص الطبي إلى ما يلي:

- حماية الموظف إذ يضمن له وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته وظروفه الصحية.
- حماية باقي الموظفين، في حالة ما إذا كان المتقدم للوظيفة مصاب بمرض معد.
- ضمان الاستفادة من قدرات الموظف.

- تقليل تكاليف العمالة عن طريق تفادي مشاكل الغياب، والمرض، والحوادث للعاملين².

ج- **التعيين:** تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين وتحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم واعتماداً على نتائج المقابلات والاختبارات يتم تصفية وانتقاء المترشحين ذوي الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرفي مدير أو رئيس المنظمة، وتعرف

¹ - بن يمينة سعيد: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية، مرجع سابق، ص111.

² - بن يمينة سعيد: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص87.

عملية تعيين الأفراد بأنها وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

فالشخص الذي صدر قرار تعيينه، يتم توجيهه إلى العمل وتوظيفه، ويتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة والوظيفة التي قدمت له¹.

بالإضافة إلى الخطوات السابقة هناك خطوة أخرى وهي:

• تقديم الموظف لزملائه في الوحدة الإدارية: فهناك اتجاه قوي للاهتمام بهذه الخطوة من طرف المختصين في الإدارة الأفراد، نظرا لأهمية أثر أيام العمل الأولى في المنظمة على نفسية العامل، لذلك يجب تعريف العامل بالمحيط الجديد الذي يعمل فيه².

خلاصة:

وفي الأخير نقول أن الاهتمام بعملية التوظيف وإنشاء مصلحة خاصة به يعود على المنظمات بالفائدة، بحيث نرى أن جميع المنظمات الناجحة أعطت أهمية كبيرة لطرق اختيار العنصر البشري، وذلك لما له من دور فعال فيها، مستخدمة في ذلك طرق وأساليب تمكن من اختيار أحسن كفاءة، والذي بدوره يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.

1 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 195.

2 - بن يمينة سعيد: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 87.

الفصل الثالث

المعالجة النظرية لمفهوم الولاء

الوظيفي

- 1- مفهوم الولاء الوظيفي
- 2- أهمية الولاء الوظيفي
- 3- خصائص الولاء الوظيفي
- 4- أبعاد الولاء الوظيفي
- 5- مراحل الولاء الوظيفي
- 6- العوامل المساعدة في تكوين الولاء الوظيفي
- 7- أثر الولاء الوظيفي
- 8- قياس الولاء الوظيفي
- 9- مداخل نظرية لدراسة الولاء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الولاء الوظيفي من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوك في الفترة الأخيرة، ويرجع هذا إلى الحقيقة التي تنص على أن الولاء الوظيفي عند العامل يعتبر من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء الوظيفي مرتفعا كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا.

ونسعى من خلال هذا الفصل إلى الإلمام بهذا الموضوع ولو بجزء قليل حيث سيتم التعرض إلى ماهية الولاء بصفة عامة ثم إلى الولاء التنظيمي بصفة خاصة باعتباره المحرك الذي تدور حوله الدراسة ليتم فيما بعد التعرف على كيفية بنائه وأهم النتائج المترتبة عليه.

1- مفهوم الولاء الوظيفي:

يعتبر الولاء الوظيفي من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في المجال الوظيفي والسلوك، ويرجع هذا إلى الحقيقة التي تنص على أن الولاء الوظيفي عند العامل يعتبر من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء الوظيفي مرتفعا كان مستوى ولاء الأفراد مرتفعا، وكذلك مستوى الغياب منخفض، ومعدل دوران العمل أقل.

ولتوضيح ما يشير إليه مفهوم الولاء الوظيفي يجدر بنا أن نقف على المعنى الدقيق للولاء من الناحية اللغوية ومن الناحية الاصطلاحية:

1-1- الولاء لغة:

يعني في اللغة اسم مصدر من والي، يوالي، وولاء، جاء في لسان العرب ما خلاصته الموالاة، كما يشير الولاء لغة إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط¹.

1 - شافية بن حفيظ: مرجع سابق، ص 196.

1-2- الولاء اصطلاحاً:

للولاء الوظيفي عدة مفاهيم نذكر منها:

الولاء الوظيفي: هو احترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر وبالتالي إقامة علاقات جيدة مع أعضاء المؤسسة، والتعلق بالتنظيم تعلقاً خالصاً دون اعتبار لجوانب التقدير، كما يعرف "هو مدى تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية المنظمة"¹.

كما يعرف: "بأنه تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلاله دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة"².

كما أورد الدكتور مدحت محمد أبو النصر جملة من التعاريف له وهي:

- 1- شعور بنمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- 2- شعور الفرد بمسؤولية اتجاه شيء هام في حياته.
- 3- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
- 4- الإخلاص والمحبة الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله.
- 5- خاصية سائدة لدى السلوك الإنساني اتجاه شيء يهمل الإنسان³.

1 - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ص16.

2 - كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، دراسة مذكرة دكتوراه ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز، عنابة، كلية الإدارة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010، ص28.

3 - حاجي كريمة: تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2010-2011، ص06.

2- أهمية الولاء الوظيفي:

إن للولاء الوظيفي أهمية في حياة المنظمات، وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل و متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل المنظمة، وعليه فإن أهمية الولاء الوظيفي تتمثل فيما يلي:

أ- تتبع أهمية الولاء الوظيفي من تأثيره الإيجابي على مجموعة من الظواهر السلبية والتخفيف من آثارها، إذ تبين أن ارتفاع مستويات الولاء في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستوى الغياب والتهرب في أداء العمل، كما أنه يساعد في انخفاض درجات الضغط.

ب- إن أهمية الولاء الوظيفي تأتي من أهميته المتزايدة في المنظمات، لتأثيره على مستوى الأداء فيها، ويظهر ذلك من خلال ارتباط الأفراد بأهداف المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود من أجل تحقيق تلك الأهداف¹.

ج- أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري: حيث يعتبر الولاء الوظيفي ومن ثمة المؤسسي والأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي، وتعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثالا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع².

د- نقطة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: تقوم الشركات والمنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط استراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها، والحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف لعامة وضمان بقاء الموظف.

¹ - فريدة زيني: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفية، دراسة حالة مقارنة بين جامعة تونس- الجزائر، مذكرة للحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012-2013، ص 12.

² - نعيم إبراهيم الطاهر: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 32.

هـ- يمثل الولاء الوظيفي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم فيها الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، كما أنه يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة¹.

3- خصائص الولاء الوظيفي:

يتميز الولاء الوظيفي بخصائص أهمها:

- الولاء الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الولاء الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه في المنظمة أو تركه لها.
- يتصف الأفراد الذين لديهم الولاء الوظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف المنظمة وقيمتها، وجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، وجود الرغبة القوية في البقاء داخل المنظمة لفترة طويلة، وجود ميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف الولاء الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد².

4- أبعاد الولاء الوظيفي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وكذلك اختلف الباحثون بتصنيف أبعاد الولاء الوظيفي فمنهم من يصنفها إلى نوعين، ومنهم من يصنفها إلى أكثر من ذلك، فأحد الباحثين صنفها إلى نوعين هما:

أ- **الولاء الاتجاهي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.

¹ - هيجان عبد الرحمان أحمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص 08.

² - محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2004، ص 10.

ب- **الولاء السلوكي**: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت اللذان فضاها داخل المنظمة يجعلانه يتمسك بها وعضويتها¹.

وهناك من صنفها على النحو التالي:

أ- **الولاء العاطفي**: ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله مثل: الاستقلالية، والأهمية، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات².

ب- **الولاء المعياري**: ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

ج- **الولاء المستمر**: ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها واعتبار نفسه جزءا منها، ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر بتقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل³.

¹ - صحراوي وافية: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، 2012-2013، ص157.

² - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص59.

³ - شافية بن حفيظ: مرجع سابق، ص197.

5- مراحل الولاء الوظيفي:

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء الوظيفي ، حيث بينَ لنتشي ولفان "أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر بمرحلتين هما:

أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

ب- مرحلة الولاء الوظيفي: أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها¹.

• كما يرى أورالي بأنه يمكن حصر مراحل الولاء الوظيفي في ثلاث مراحل وهي:

أ- الإذعان أو الولاء: حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ومن ثم فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

ج- مرحلة التبنى: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم².

• أما بوشنان فيرى أنه يمكن حصر مراحل الولاء الوظيفي في ثلاث مراحل هي:

أ- مرحلة التجربة: وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله، ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي إلى تأمين قبوله في التنظيم، والتعايش

¹ - محمد حسن حمادات: قيم العم والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص69.

² - صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص321.

مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

وتظهر خلال هذه المرحلة كثير من الخبرات مثل: تحديات العمل، وتضارب الولاء ووضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، وفيها يظهر الفرد خبراته.

وفي هذه المرحلة يكون الفرد في فترة تربية، فقد يحاول التكيف مع التنظيم من خلال تكييف اتجاهاته اتجاه المنظمة، وهذا بإدراكه لما هو متوقع منه.

ب- مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح مدتها بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، وتتصف هذه المرحلة بخبرات معينة، الأهمية الشخصية والتخوف من العجز، وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج¹.

6- العوامل المساعدة في تكوين الولاء الوظيفي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الولاء الوظيفي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش ومافري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الولاء الوظيفي وهي:

¹ - غنام عبد الله علي غنام: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص 40-41.

أ- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الولاء الوظيفي¹.

ب- وضوح الأهداف:

إن وضوح الأهداف يساهم في ارتفاع درجة الولاء الوظيفي لدى الأفراد العاملين، فوضوح الأهداف وتحديدها يساعد في زيادة فهم وإدراك الأفراد للولاء الوظيفي وللمنظمة، فوضوح العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة يؤدي إلى ارتفاع درجة الولاء الوظيفي لدى الأفراد وكذلك الإخلاص والانتماء للتنظيم².

ج- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، كما أكدت العديد من الدراسات على أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء الوظيفي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم³.

¹ - صحراوي وافية، مرجع سابق، ص 162.

² - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 128.

³ - صحراوي وافية، مرجع سابق، ص 163.

د- العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

يؤدي المناخ التنظيمي دورا هاما في تكوين السلوك الوظيفي والأخلاقي للأفراد العاملين في التنظيم من حيث تكوين وتعديل وتغيير وتعديل في القيم والاتجاهات والسلوك، ويختلف المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى، فالمناخ التنظيمي يحتوي على الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات التي تتفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

فوجود الأفراد وسط مناخ تنظيمي مناسب من حيث التعاون والعدالة والمساواة والوفاء من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك الفردية يقوي من درجة الثقة المتبادلة، كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي، ويخلق الشعور بالولاء الوظيفي¹.

هـ- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:

إن المناخ التنظيمي الجيد يتطلب توفر أنظمة مناسبة من الحوافز المعنوية والمادية، فهذه الحوافز تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا عن المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة درجة الولاء الوظيفي، ويرى بعض الباحثين أن منظمات القطاع العام أقل استخداما لأنظمة الحوافز الجيدة، مما يؤدي إلى وقوع عبئ الاهتمام بهذا الجانب من أجل رفع مستويات الولاء الوظيفي لدى الأفراد العاملين.

و- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات أفراد التنظيم، واعتبارهم أعضاء في بيئة عمل واحدة تسعى إلى تحقيق أداء جيد للأفراد والاهتمام بخلق الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار مما ينتج عنه ارتفاع في درجة الولاء للمنظمة².

1 - كريمة كرمي، مرجع سابق، ص 94.

2 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 131.

ز - نمط القيادة:

إن الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الولاء الوظيفي لدى الأفراد¹.

7- أثر الولاء الوظيفي:

ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكيات إيجابية يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز المحتويات وأكثرها تأثيراً في حياة المنظمات ما يلي:

أ- رفع الروح المعنوية:

لقد بينت الدراسات بأن للولاء الوظيفي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء الوظيفي ، والعكس صحيح².

ب- الحد من التسرب الوظيفي:

يعرف التسرب الوظيفي على أنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، ويعد تسرب الموظفين من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، فالتسرب هو عبارة عن استنزاف للموارد البشرية للمنظمات.

1 - صحراوي وافية، مرجع سابق، ص164.

2 - عيوى زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص219.

ج- الأداء المتميز:

يرى كثير من الباحثين بأن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم يمتازون بإنجاز متميز، إذ يكون الفرد أكثر حماساً للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم، ويسعى تلقائياً للأداء المتميز¹.

8- قياس الولاء الوظيفي:

قياس الولاء الوظيفي يحمل المنظمة تكاليف وجهود شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة لها، تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، فهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام، فقياس الولاء الوظيفي يعد ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد ما يلي:

- يمكن الإدارة من التعرف على مؤشرات تدل على مستوى الاداء الوظيفي، وهذا ما يمكن المنظمة من أن تتخذ وضعيتها ومسارها مقارنة بفترة سابقة، أو بإمكانها مقارنة مستوى الولاء لدى العاملين فيها مع منظمات أخرى في نفس الفترة.

- قياس الولاء له علاقة بتكوين أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية، والمتمثلة في المشاعر والأحاسيس والاحتياجات كي تتمكن من كشف ومعرفة مدى ولاء الأفراد للمنظمة.

- قياس الولاء هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد عليها الإدارة لقياس المشكلات، ومعرفة المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، من أجل إيجاد الحلول المناسبة لها².

- إن البحوث الإنسانية عامة وخاصة المهتمة منها بدراسة الولاء الوظيفي ترجع بالرفع على الأفراد وعلى المنظمة، حيث أنه يخلق لدى الأفراد الشعور بالأهمية، لأن الإدارة تهتم بهم وبالتالي ينتج أثر إيجابي

1 - فريدة زنيبي، مرجع سابق، ص 28.

2 - صحراوي وافية، مرجع سابق، ص 168-169.

على المنظمة وعلى الأفراد، وتكون هذه الآثار الإيجابية بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصادقية، كما أن هذه البحوث تنمي الاتصال الجيد وتشجع إبداء الأفراد لأرأيهم ومقترحاتهم.

- يمكن المنظمة من إجراء تغييرات في الإدارة وظروف العمل، كما يمكن قياس الولاء من الكشف عن الأمور التي قد تزيد أو تخفض من ولاء العاملين للتنظيم¹.

9- مداخل نظرية لدراسة الولاء الوظيفي:

من خلال مختلف الدراسات برزت ثلاثة اتجاهات تناولت الولاء الوظيفي ، فهناك من نظر إلى الولاء الوظيفي من الجانب السلوكي، وآخر نظر إليه من الجانب الاتجاهي أو الموقفي، والثالث نظر إلى الولاء الوظيفي من خلال التبادلي.

أ- المدخل الموقفي (الاتجاهي):

يستند هذا المدخل إلى اعتبار الولاء الوظيفي اتجاها وليس سلوكا، أي اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل لديها، وهذا الاتجاه ناتج من التوافق والتطابق لقيم العاملين بالتنظيم وأهدافهم مع قيم المنظمة وأهدافها، ويمكن أن يفسر الولاء الوظيفي على أساس القيم بأنه التبني الواعي من الأفراد لغايات المنظمة وأهدافها وقيمتها، مما يؤدي إلى زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة، ومن ثمة يكون ولاؤه للمنظمة أكثر، ومن هذا المنظور يعد الولاء الوظيفي هو التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء إليها².

فالولاء الوظيفي الاتجاهي يمثل حالة التعرف إلى شخصية الفرد من خلال دراسة خصائص تنظيم رسمي بعينه، وأهدافه النوعية، ومدى توافقها مع المتطلبات الشخصية للأفراد، ورغبتهم في استمرار عضويتهم العاملة داخل التنظيم الرسمي.

¹ - فريدة زنييتي، مرجع سابق، ص100.

² - صحراوي وافية، مرجع سابق، ص158.

ب- المدخل السلوكي:

يرى علماء هذا المدخل أن العوامل الاجتماعية والنفسية أكثر تأثيراً وفعالية من العوامل البنائية في ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، حيث يقوم هذا المدخل على فكرة أساسية وهي أن الولاء الوظيفي يتمثل بنمط السلوك الذي تخطى حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراد العاملين في داخله. كما أن الأفراد يرتبطون أكثر بالمنظمات التي يعملون فيها نتيجة لسلوكهم السابق، وهذا الاتجاه يتطلب ارتباط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة، بل نجد أن الموظفين ينشغلون بنوع من الدعم النفسي من خلال اللجوء إلى توسيع موقفهم والإيحاء لأنفسهم أنهم اتخذوا القرار الصائب والصحيح للاتحاق بالمنظمة¹.

ج- المدخل التبادلي:

يعتمد هذا المدخل على أن الولاء الوظيفي يحدث نتيجة للعلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، فكلما حصل الفرد على مزايا ومصالح من المنظمة مقابل ما يقدمه لها من جهد، كان ولاءه أكثر لتلك المنظمة، ويتضح من هذا المدخل أن الولاء الوظيفي ينحصر في العملية التبادلية الناتجة من المكافآت والتكلفة التي يحصل عليها الفرد وما يخسره في مقابل انضمامه إلى عضوية المنظمة، كما أنه نتيجة أو حصيلة العلاقة المتبادلة بين الإسهامات والمنافع، التي تحدث بين المنظمة والعاملين فيها. فكلما كان هناك زيادة في معدل المصالح المتبادلة من وجهة نظر الأفراد زادت درجة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها².

¹ - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط المدنيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص47.

² - صحراوي وافية، مرجع سابق، ص161.

خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن الولاء الوظيفي بمختلف أبعاده لا يمكن أن يتحقق إلا بمراعاة مختلف العوامل المؤثرة على تحقيقه، كما أنه يمكن قياسه لدى العاملين باستخدام طرق علمية حديثة، حيث تمكن هذه الطرق من معرفة درجة ولاء العاملين للمنظمة.

وما يمكن استخلاصه فإن الولاء التنظيمي هو مشاعر ايجابية يكنها الفرد للمنظمة التي يعمل بها، وانطلاقاً من هذه المشاعر يتولد لدى الفرد روح المسؤولية تجاه المنظمة وتقديم مصلحتها على مصلحته الشخصية، وبالتالي التفكير في المنظمة أولاً وبذلك تحقيق المنظمة لأهدافها بواسطة أفرادها العاملين بها برغبتهم.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1- مجالات الدراسة
- 2- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
- 3- المعالجة الإحصائية
- 4- العينة وطريقة اختيارها من مجتمع البحث

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الجانب النظري المتعلق بموضوع توظيف المورد البشري وعلاقته بالولاء الوظيفي، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما طرح من أهداف وما أثارته الإشكالية من قضايا وتساؤلات تحتاج إلى التحقق الإمبريقي.

ونتطرق في هذا الفصل المعنون بمنهجية البحث وعرض النتائج وتحليلها إلى النقاط التالية:

- مجال الدراسة.

- منهج وأدوات الدراسة.

- المعالجة الإحصائية.

1- مجالات الدراسة

1-1- المجال الجغرافي (المكاني) :

حضنة ميتال هي شركة ذات مسؤولية محدودة، مقرها بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، تقع على مساحة 17000 متر مربع، منها 7500 مغطاة.

دخلت حضنة ميتال مرحلة الإنتاج منذ جويلية 2007، تتوفر على خط متواصل لإنتاج ألواح شطائر، خط الرسم الجانبي خاص بالصفائح المعدنية المزينة بخطوط TN 40 و خط الرسم الجانبي خاص بـ TR 35 وكذا آلة طي رقمية ذات طول 6 متر مجهزة لصناعة لواحق الإنهاء.

• طاقة الإنتاج:

ألواح شطائر مُعدّة للتغطية ذات سمك 30 و 35 و 40 و 60 ملم.

ألواح شطائر معدة للتصفيح ذات سمك 30 و 35 و 40 و 50 و 60 ملم

ألواح شطائر معدة للتبريد ذات سمك 80 و 100 و 120 و 150 و 180 و 200 ملم

صفائح معدنية مزينة بخطوط و صفائح معدنية مسطحة

صفائح أو ألواح نصف شفافة

لواحق الإنهاء من الصفائح أو من PVC

تضع الحضنة ميتال تحت تصرف زبائنها المنتوجات التالية:

صفائح معدنية مزينة بخطوط (TN 40 et TR 35) مغلّفة ومطّلية مسبقا بصمغ اللاك ذات سمك

0.5 و 0.6 و 0.7 و 0.8 و 1 ملم.

صفائح معدنية مسطحة مغلّفة ومطّلية مسبقا بصمغ اللاك ذات سمك 0.5 و 0.6 و 0.7 و 0.8

و 1 و 1.5 و 2 ملم.

لواحق من قطع مُطوّاة (على شكل صفيحة أو PVC).

إن هذه الشبكة الواسعة من المنتجات التي نقترحها على زبائننا تُصنع بعناية كبيرة وتراعي التطورات التكنولوجية بغرض تقديم حلول لمقدمة الطلبات الأكثر تسجيلاً في العالم المتعلقة بالبناء العصري والمتطور على المستوى المدني أو الصناعي.

• سياسة النوعية:

حضانة ميتال المختصة في صناعة ألواح الشطائر وملحقات لها بالتقريب أحد عشر سنة من التواجد. متطلبات السوق المتزايدة تحتم علينا تحسيناً مستمراً لأنشطتنا. وبهذا الصدد، قررت مديرية حضانة ميتال أن تضع على عاتقها مسيرة نوعية تهدف إلى إرضاء طلبات الزبائن والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة على المنتجات.

ولكي تواجه ذلك، يجب على نظام تسيير النوعية المتبع أن يستجيب لحاجياتها عبر سياسة نوعية والتي تستند إلى النقاط التالية:

1- إتمام تنظيم الوحدة وتحسين تطوراتها.

2- تحسين أوراق زبائننا المالية.

3- توسيع شبكة منتجاتنا.

4- الحصول على شهادة نضامنا حسب معيار ISO 9001/2008.

ألتزم شخصياً باستخدام الموارد البشرية والمادية الضرورية لتجسيد هذه السياسة.

أطلب من جميع العمال المشاركة بقوة في هذه المسيرة.

- الموارد البشرية بالشركة

يشغل بالشركة 88 عاملاً حيث يقسمون إلى ثلاثة فئات وهي:

إطارات، أعوان تحكم، وأعوان التنفيذ وهم موزعون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : عدد وتوزيع الموارد البشرية في ميتال الحضنة بالمسيلة

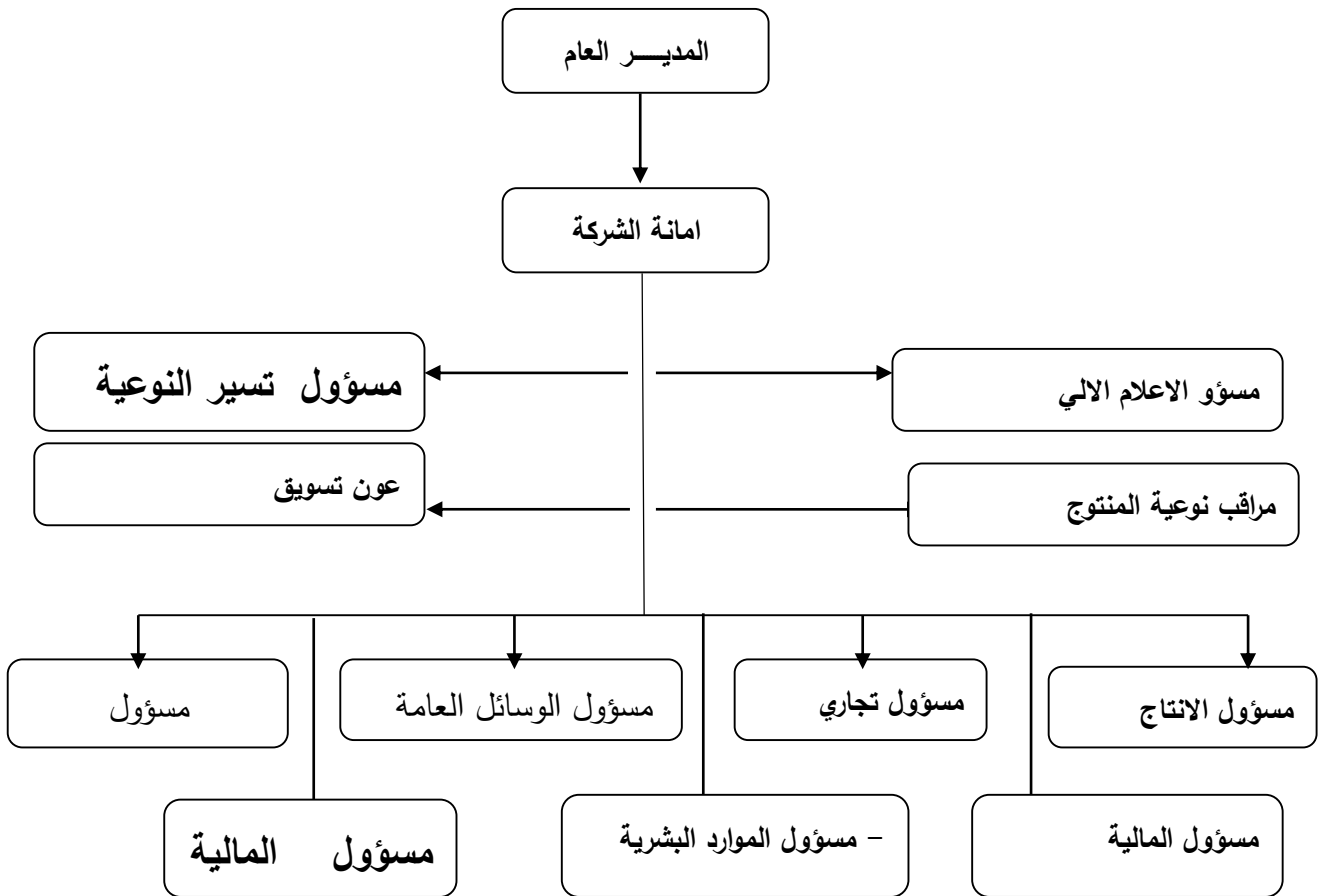
النسبة %	العدد	المستوى
18.18%	16	الإطارات
20.45%	18	أعوان التحكم
61.37%	54	أعوان التنفيذ
100%	88	المجموع

المصدر : مصلحة المستخدمين بشركة ميتال الحضنة بالمسيلة، إحصائيات أبريل 2018

- الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة ميتال الحضنة في الهيكل التالي :

الشكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي لشركة ميتال الحضنة .



المصدر : مصلحة المستخدمين بشركة ميتال الحضنة

1-2- المجال الزمني:

لقد تم إجراء الدراسة وفقا لمرحلتين زمنيتين، وذلك وفقا للإجراءات المتعلقة بالجانب النظري والميداني للبحث، فتمثلت المرحلة الأولى في تحديد موضوع البحث وإثارة المشكلة وصياغة الفروض، وقد امتدت من جانفي إلى مارس 2018.

كما شملت جمع الزاد النظري حول الظاهرة، التي تم تحديدها من المرحلة السابقة كموضوع للدراسة، وشملت العملية مرحلة زمنية امتدت من ديسمبر 2018 إلى مارس 2018.

أما المرحلة الثانية، فبعد تحديد الإشكالية وصياغة الفروض، تم تصميم استمارة الاستبيان المتعلقة بالموضوع وذلك وفقا للإشكالية وفروض الدراسة، حيث انقسمت بدورها إلى مرحلتين، شملت المرحلة الأولى جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان واسترجاعه حيث تمت العملية في نهاية شهر مارس وبداية شهر أبريل، أما المرحلة الثانية فامتدت من منتصف شهر أبريل إلى بداية شهر ماي 2018 حيث تم توزيع الاستمارات وجمعها ووضع المعطيات الناتجة عن الفرز في جداول ومن ثم تحليلها.

2- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1-2- المنهج :

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية، اعتمدنا في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي ويعرف على انه: " أسلوب من أساليب التحليل والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية"¹.

¹ - عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي والقواعد والمناهج والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 04.

حيث سمح لنا المنهج الوصفي بتقديم المفاهيم والتعاريف المتعلقة بمتغيرات البحث ووضعه في إطاره النظري.

2-2- أدوات وتقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة :

2-2-1- المقابلة:

تعتبر المقابلة إحدى أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف على أنها : " مواجهة بين الباحث والمبحوثين لتحقيق هدف محدد وهو جمع البيانات المراد جمعها عن موضوع البحث "1.

وقد استخدمنا هذا النوع في المراحل الأولى من الدراسة " المرحلة الاستطلاعية "، وكان الهدف منها التعرف أكثر على الشركة، وذلك من أجل ضبط فروض الدراسة أكثر وجمع المعلومات بهدف بناء أداة البحث (الاستبيان)، وقد كانت هذه المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية ومسؤول الوسائل .

2-2-2- الاستمارة : تعتبر من أدوات البحث الشائعة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث

تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة، وقد استخدمنا أداة الاستمارة كأداة رئيسية في البحث كونها " تساعد الباحث في جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار أو التشتت، بالإضافة إلى عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء، وتوفر كثيرا من الوقت والجهد وتساعد على تصنيف البيانات وتبويبها، مما يرفع درجة الثبات ودقة النتائج "2.

وقد تم صياغة أسئلة الاستمارة بشكل يعكس مضامين الإشكالية والفرضيات وقد تضمنت 29 سؤالا موزعة على أربعة محاور .

1 - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 247.

2 - عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات العلمية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 106.

- المحور الأول : تضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين وتحتوي على خمسة أسئلة .

- المحور الثاني : تضمن أسئلة حول نمط التوظيف بشركة ميتال الحضنة ، حيث يحتوي على

10 أسئلة من السؤال 06 إلى السؤال 15 .

- المحور الثالث : المتعلق بالولاء الوظيفي داخل شركة ميتال الحضنة ، ولقد ضم 10 أسئلة من

السؤال 16 إلى السؤال 22 .

3- المعالجة الإحصائية :

المقصود بالمعالجة الإحصائية، إخضاع البيانات المتحصل عليها والمتعلقة بالمؤشرات التي تم

اعتمادها لقياس الظاهرة.

أما المقاييس التي تم اعتمادها والتي تم حسابها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية

والاجتماعية SPSS، وهي أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات إذ يتمتع

هذا البرنامج بالعديد من الخصائص التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة وأهم هذه الخصائص بساطة

الاستخدام وسهولة الفهم.

- المتوسط الحسابي.

- معامل الارتباط الخطي

- تحليل التباين الاحادي.

- (T. Test) للمقارنة بين متوسطين لنتائج عينتين مستقلتين

- One Way ANOVA.

4- العينة وطريقة اختيارها من مجتمع البحث:

إن اختيار العينة في الدراسات الميدانية إحدى أهم الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث

الاجتماعي خاصة، لذلك تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات و بيانات ليتمكن الباحث من

اتخاذ قرار حكم مناسب حيالها، وإن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع من خلال أسلوب المسح الشامل أو أسلوب العينة وتعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية¹.

وبخصوص العينة فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، التي تعرف على أنها:

" المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي، ومنع الباحث من جعل النتائج متحيزة ومتأثرة في اختيار الوحدات"².

فطبيعة الموضوع تفرض اختيار هذا النوع من العينة، كما أن متغير الولاء الوظيفي لا ينحصر على طبقة وأخرى.

ومن اجل ذلك فان الباحث يستطيع دراسة عينة في هذا الكل لتفي بأغراض البحث، وفي هذا الإطار يتكون مجتمع البحث من 88 موظفا في شركة ميتال الحضنة، ووفقا لما سبق تم توزيع 54 مفردة وهي المفردات المكونة للعينة من مجتمع البحث الأصلي، علما انه تم تحديد العينة من مجتمع البحث الأصلي وفقا لنسبة تمثيلية قدرها 61.36%، بعد توزيع الاستمارة على المبحوثين تم استرجاع 50 استمارة والتي مثلت نسبة 56.81% من مجتمع البحث الأصلي.

¹ - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 258.

² - صلاح الدين شروخ: منهجية البحث علمي للجامعيين، علوم قانونية، علوم اجتماعية، د.ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003، ص 27.

4-1- خصائص العينة:

تشكل الخصائص الديموغرافية المدخل المناسب لمعرفة عناصر ومكونات مجتمع الدراسة، وذلك من خلال التحديد الكمي لخصائصها، الشيء الذي مكننا من دراسة وتحليل المعطيات التي نجمعها حول فرضيات الدراسة، لذلك كان هذا المحور يتكون من 06 أسئلة تدور في معظمها حول الجنس، الحالة العائلية المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، الإقدمية، منطقة السكن الأصلي وهذا ما يسمح لنا بالتعرف أكثر على خصائص العينة وتركيبها وأبعادها الاجتماعية والنفسية لتسهيل عملية معالجة تساؤلات الدراسة بشكل جيد.

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكور	36	72 %
إناث	14	28 %
المجموع	40	100%

يتضح من الجدول (02) أن نسبة الذكور في عينة العاملين كانت أكبر مقارنة بنسبة الإناث، حيث قدرت بـ 72 %، أما نسبة الإناث فقدت بـ 28 %، ويعود ذلك كون أغلب العاملين بالمؤسسات الصناعية هم عادة من الذكور، والمخطط التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	العدد	النسبة المئوية %
متزوج	25	50 %
مطلق	06	12 %
ارمل	03	06%
اعزب	16	32%
مجموع	50	100%

يتضح من الجدول (03) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت من المتزوجين تليها فئة العزاب بنسبة 32%، تليها المطلق (ة) بنسبة 12%، بينما الأراامل بنسبة 06 % ، والمخطط التالي يوضح

ذلك:

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
04 %	02	امي
06 %	03	إبتدائي
08 %	04	متوسط
22 %	11	ثانوي
60 %	30	جامعي
100 %	50	المجموع

المستوى التعليمي:

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فإن نسبة 60 % من المبحوثين هم من ذوي مستوى الدراسات العليا (جامعين) ، ثم نجد نسبة 22 % من مستوى ثانوي ، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 18 % هم من يملكون مستوى متوسط وابتدائي وأمي ، ومن خلال هذه النسب الإحصائية يتضح لنا أن شركة ميتال الحضنة تعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد ذوي الدراسات العليا، ثم يليه حاملي المستويات الأخرى ، وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب مؤهلات علمية بنسبة كبيرة، كما أن العمل ، كما أن المؤسسة تسعى إلى استقطاب الجامعيين من ذوي الكفاءات والمهارات، خاصة في ظل التطور التكنولوجي المستمر .

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

1- عرض وتحليل النتائج

1-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الفرعية الأولى

1-2- عرض وتحليل نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الفرعية الثانية

1-3- عرض وتحليل نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الفرعية الثالثة

2- نتائج الدراسة

3- الاقتراحات

1- عرض وتحليل النتائج :

1-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التوظيف المورد البشري

والولاء الوظيفي

جدول رقم (05) يمثل استجابات أفراد العينة حول نمط التوظيف:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
07	علمت بوجود وظيفة في الشركة من خلال إعلان صحفي،	74	37	14	7	8	4	4	2	0	0
08	حصلت على الوظيفة بمساعدة أحد أفراد العائلة أو صديق	70	35	18	9	6	3	6	3	0	0
09	يتم التوظيف في الشركة على أساس الشهادة	74	37	14	7	8	4	4	2	0	0
10	يتم التوظيف في الشركة على أساس الاختبار	70	35	26	13	4	2	0	0	0	0
11	تراعى الشركة أثناء عملية التوظيف الشروط التالية: مقابلة مبدئية مقابلة نهائية	72	36	18	9	10	5	0	0	0	0
12	التوظيف موجه بدرجة كبيرة نحو أفراد المجتمع المحلي	62	31	34	17	4	2	0	0	0	0
13	تستجيب معايير التوظيف للمقاييس المعمول بها قانونا	68	34	16	8	14	7	2	1	0	0
14	تتم عملية انتقاء الأفراد على أسس موضوعية وغير شخصية	66	33	16	8	18	9	0	0	0	0
15	تكثر الانتقادات الموجهة للشركة أثناء اختيار العاملين	68	34	22	11	10	5	0	0	0	0
16	أوافق على سياسات هذه الشركة فيما يتعلق باختيار العاملين	66	33	22	11	8	4	2	1	0	0

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (7) المتمثلة في: علمت بوجود وظيفة في الشركة من خلال إعلان صحفي، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 74% تلتها التكرارات المتعلقة ب موافق والتي كانت مقدرة ب 7 تكرارات وبنسبة مقدرة ب 14%، في حين لم يتم تسجيل استجابات تذكر لا أوافق بشدة مع تسجيل استجابات ضئيلة جدا حول خيار الإجابة المتعلق ب لا أوافق وذلك بتكرار قدره مفردتين بنسبة 04%، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 08%.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (8) المتمثلة في: حصلت على الوظيفة بمساعدة أحد افراد العائلة أو صديق، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 70% تلتها التكرارات المتعلقة ب موافق والتي كانت مقدرة ب 9 تكرارات وبنسبة مقدرة ب 18%، في حين لم يتم تسجيل أي استجابات تذكر لا أوافق بشدة مع تسجيل استجابات ضئيلة جدا حول خيار الإجابة المتعلق ب لا أوافق وذلك بتكرار قدره 03 مفردات بنسبة 6%، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 06%.

ومن هنا نستنتج أن طرق التوظيف بالشركة تتنوع بين اعتماد طرق رسمية وطرق غير رسمية في التوظيف وهذا راجع الى عامل الوعي بشروط الوظيفة والى المستوى التعليمي.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (9) المتمثلة في: يتم التوظيف في الشركة على أساس الشهادة، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 74% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة ب 7 تكرارات وبنسبة مقدرة ب 14%، في حين لم يتم تسجيل أي استجابات تذكر لا أوافق بشدة مع تسجيل استجابات ضئيلة جدا حول خيار الإجابة المتعلق

ب لا أوافق وذلك بتكرار قدره مفردتين بنسبة 4%، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 8%.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (10) المتمثلة في: **يتم التوظيف في الشركة على أساس الاختبار**، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 70% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة بـ 13 تكرار وبنسبة مقدرة بـ 26%، في حين لم يتم تسجيل أي استجابات تذكر لا أوافق بشدة، ولا أوافق، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 4%.

ومن هنا نستنتج الشركة تعتمد على طريقتين في التوظيف، إما على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار، وهذا ما يبرز بأن الشركة تعتمد على الأفراد ذوي الكفاءات.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (11) المتمثلة في: **تراعي الشركة أثناء عملية التوظيف الشروط التالية: مقابلة مبدئية مقابلة نهائية**، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 72% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة بـ 09 تكرارات وبنسبة مقدرة بـ 18%، في حين لم يتم تسجيل أي استجابات تذكر لا أوافق بشدة، ولا أوافق، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 10%.

ومن هنا نستنتج أن الشركة تتبع المراحل الأساسية في عملية التوظيف.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (12) المتمثلة في: **التوظيف موجه بدرجة كبيرة نحو أفراد المجتمع المحلي**، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 62% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة بـ 17 تكرار وبنسبة مقدرة بـ 34%، في حين لم يتم تسجيل أي استجابات تذكر لا أوافق بشدة، ولا أوافق، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 4%.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (13) المتمثلة في: **تستجيب معايير التوظيف للمقاييس المعمول بها قانونا**، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 68% تلتها التكرارات المتعلقة ب موافق والتي كانت مقدرة ب 8 تكرارات وبنسبة مقدرة ب 16%، في حين لم يتم تسجيل أس استجابات تذكر لا أوافق بشدة مع تسجيل استجاباته ضئيلة جدا حول خيار الإجابة المتعلق ب لا أوافق وذلك بتكرار قدره مفردتين بنسبة 02%، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 14%.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (14) المتمثلة في: **تتم عملية انتقاء الأفراد على أسس موضوعية وغير شخصية**، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 66% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة ب 08 تكرارات وبنسبة مقدرة ب 16%، في حين لم يتم تسجيل أي استجاباته تذكر لا أوافق بشدة، ولا أوافق، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 18%.

من خلال العبارتين السابقتين نستنتج أن الشركة تتبع الشروط القانونية في التوظيف معتمدة على أسس علمية وموضوعية.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (15) المتمثلة في: **تكثر الانتقادات الموجهة للشركة أثناء اختيار العاملين**، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 68% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة ب 11 تكرار وبنسبة مقدرة ب 22%، في حين لم يتم تسجيل أي استجابات تذكر لا أوافق بشدة، ولا أوافق، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 10%.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (16) المتمثلة في: **أوافق على سياسات هذه الشركة فيما يتعلق باختيار العاملين**، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة

بشدة وبنسبة بلغت 66% تلتها التكرارات المتعلقة بـ موافق والتي كانت مقدرة بـ 11 تكرار وبنسبة مقدرة بـ 22%، في حين لم يتم تسجيل أس استجابات تذكر لا أوافق بشدة مع تسجيل استجاباته ضئيلة جدا حول خيار الإجابة المتعلق بـ لا أوافق وذلك بتكرار قدره مفردتين بنسبة 02%، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 08%.

جدول رقم (06) يمثل استجابات أفراد العينة حول الولاء الوظيفي:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
17	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الشركة	76	38	18	9	4	2	2	1	0	0
18	تتطابق قيمي مع قيم الشركة التي أعمل بها	82	41	16	8	2	1	0	0	0	0
19	أشعر بالفخر والاعتزاز بأبني فرد من الشركة	80	40	16	8	4	2	0	0	0	0
20	يهمني جدا سمعة هذه الشركة ومدى تحقيقها لأهدافها	76	38	18	9	6	3	0	0	0	0
21	أشعر بالولاء الكامل لجهة عملي بالشركة	78	39	22	11	0	0	0	0	0	0
22	هناك إختلاف واضح بين قيمي الشخصية وقيم جهة عملي	34	17	22	11	10	5	12	6	11	22
23	ليس لدي مانع في تغيير جهة عملي	36	18	28	14	12	6	16	8	4	8
24	أي تغيير مهما كان بسيطا في وضعي الحالي في الشركة يجعلني أفكر في ترك العمل بهذه الشركة	54	27	18	9	8	4	18	9	1	2
25	تقوم الجهة التي اعلم بها بمنح العاملين الصلاحيات اللازمة لإدارة العمل .	78	39	14	7	6	3	2	1	0	0
26	تراعي الجهة التي اعلم بها استقرار العاملين	82	41	10	5	8	4	0	0	0	0

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (17) المتمثلة في:
 لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الشركة، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 76% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة ب 09 تكرارات وبنسبة مقدرة ب 18%، في حين لم يتم تسجيل أي استجاباته تذكر لا أوافق بشدة، مع تسجيل استجاباته ضئيلة جدا حول خيار الإجابة المتعلق ب لا أوافق وذلك بتكرار قدره مفردتين بنسبة 02%، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 04%.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (18) المتمثلة في:
 تتطابق قيمي مع قيم الشركة التي أعمل بها، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 82% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة ب 08 تكرارات وبنسبة مقدرة ب 16%، في حين لم يتم تسجيل أي استجابات تذكر لا أوافق بشدة، ولا أوافق، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 2%.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (19) المتمثلة في:
 أشعر بالفخر والاعتزاز بأنني فرد من الشركة، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 80% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة ب 08 تكرارات وبنسبة مقدرة ب 16%، في حين لم يتم تسجيل أي استجابات تذكر لا أوافق بشدة، ولا أوافق، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 04%.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (20) المتمثلة في:
 يهمني جدا سمعة هذه الشركة ومدى تحقيقها لأهدافها، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 76% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة ب 09 تكرارات وبنسبة مقدرة ب 18%،

في حين لم يتم تسجيل أي استجابات تذكر لا أوافق بشدة، ولا أوافق، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 06%.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (21) المتمثلة في: **أشعر بالولاء الكامل لجهة عملي بالشركة**، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 78% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة بـ 22 تكرار وبنسبة مقدرة بـ 18%، في حين لم يتم تسجيل أي استجابات تذكر لا أوافق بشدة، ولا أوافق ومحايد.

نستنتج بأن أفراد العينة لديهم ولاء مرتفع للشركة التي يعملون بها واستعداد لبذل مجهودات أكبر لتحقيق أهدافها.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (22) المتمثلة في: **هناك اختلاف واضح بين قيمي الشخصية وقيم جهة عملي**، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 34% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة بـ 11 تكرار وبنسبة مقدرة بـ 22%، في حين تم تسجيل استجابات لا أوافق بشدة بنسبة 22%، ولا أوافق بنسبة 12%، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 10%.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (23) المتمثلة في: **ليس لدي مانع في تغيير جهة عملي**، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 36% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة بـ 14 تكرار وبنسبة مقدرة بـ 28%، في حين تم تسجيل استجابات لا أوافق بشدة بنسبة 08%، ولا أوافق بنسبة 16%، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 12%.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (24) المتمثلة في: **أي تغيير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي في الشركة يجعلني أفكر في ترك العمل بهذه الشركة**، وأن

غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 54% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة بـ 09 تكرارات وبنسبة مقدرة بـ 18%، في حين تم تسجيل استجابات لا أوافق بشدة بنسبة 02%، ولا أوافق بنسبة 18%، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 08%.

من خلال العبارات رقم (22)، و(23)، و(24) يتبين أن هناك عدم توافق في قيم الأفراد وقيم الشركة وكذا رغبتهم في تغيير وجهة عملهم في حالة حدوث تغيير داخل الشركة.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (25) المتمثلة في: **تقوم الجهة التي أعمل بها بمنح العاملين الصلاحيات اللازمة لإدارة العمل**، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 78% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة بـ 07 تكرارات وبنسبة مقدرة بـ 14%، في حين لم يتم تسجيل أي استجابات تذكر لا أوافق بشدة، مع تسجيل استجاباته ضئيلة جدا حول خيار الإجابة المتعلق بـ لا أوافق وذلك بتكرار قدره مفردتين بنسبة 02%، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 06%.

- أغلب استجابات افراد العينة تراوحت بين موافق بشدة وموافق فنجد العبارة رقم (26) المتمثلة في: **تراعي الجهة التي أعمل بها استقرار العاملين**، وأن غالبية الاستجابات قد كانت موافقة بشدة وبنسبة بلغت 82% تلتها التكرارات المتعلقة بموافق والتي كانت مقدرة بـ 05 تكرارات وبنسبة مقدرة بـ 10%، في حين لم يتم تسجيل أي استجابات تذكر لا أوافق بشدة، ولا أوافق، في الوقت الذي كانت فيه الاستجابة المتعلقة بمحايد في حدود 08%.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك اهتمام من قبل الشركة يتمثل في الحفاظ على استقرار اليد العاملة لديها بمراعاة مختلف المؤثرات التي يمكن أن تكون سببا في عدم الاستقرار.

وللتأكد من الفرضية تم حساب معامل الارتباط الخطي بين كل من متغير توظيف المورد البشري

ومتغير الولاء الوظيفي بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

جدول رقم (07) يوضح معامل الارتباط الخطي بين كل من متغير توظيف المورد البشري ومتغير الولاء الوظيفي:

الارتباطات			
		التوظيف	الولاء
التوظيف	معامل الارتباط الخطي (بيرسون)	1	.319*
	الدلالة الإحصائية		.024
	عدد أفراد العينة	50	50
الولاء	معامل الارتباط الخطي (بيرسون)	.319*	1
	الدلالة الإحصائية	.024	
	عدد أفراد العينة	50	50
*مستوى الدلالة الإحصائية عند $(\alpha = 0.05)$			

يوضح الجدول وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين كل من متغير توظيف المورد البشري ومتغير الولاء الوظيفي عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.31). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة احمد مرزوق (التوظيف في المؤسسة الاجنبية وأثاره على تكيف العمال الجزائريين) حيث أثبتت هذه الدراسة ان المؤسسة الاجنبية تولي اهتماما بالغا للتوظيف وذلك من خلال استغلالها لكل الامكانيات المتاحة لاستقطاب أفضل اليد العاملة، بداية من الاعلام والإعلان الواسع عن التوظيف، ثم اعتمادها على أسس وقواعد موضوعية في الانتقاء بعيدا عن الذاتية والمؤثرات السلبية، كما بينت الدراسة ان العمال الموظفين وفقا لمعايير موضوعية تكون لهم فرص الاندماج والنجاح في عملهم

ويتجاوبون إيجاباً مع التنظيم ومحتوى العمل، وأن انتقاء العمال عن طريق أسس علمية هو أحسن السبل للحصول على الأفراد وهذا في صالح الفرد والمؤسسة في آن واحد.

1-2- عرض وتحليل نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مفردات الدراسة في متغير الولاء الوظيفي تبعاً للمستوى التعليمي.

جدول رقم (08) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات

أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

أبعاد الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	النسبة الفائية	الدلالة الإحصائية	الفروق
الولاء الوظيفي	بين المجموعات	1.506	4	0.377	2.578	0.05	توجد
	داخل المجموعات	6.574	45	0.146			
	الإجمالي	8.080	49				

$\alpha = 0.05$

من خلال الجدول السابق رقم (08) الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي لوحظ وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة معمل فيشر ($F=2.578$) مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نحو متغير الولاء الوظيفي، وهو ما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل.

وبتطبيق اختبارات المقارنات البعدية لمعرفة أي المستويات العلمية أكثر ولاءً للوظيفة التي يشغلها

بناءً على نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09) يوضح نتائج تطبيق اختبارات المقارنات البعدية حسب المستوى التعليمي

المقارنات المتعددة						
المتغير التابع: الولاء						
LSD						
(I) المستوى التعليمي	(J) المستوى التعليمي	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية	مستوى الثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأقصى
أمي	ابتدائي	-.80000*	.34890	.027	-1.5027-	-.0973-
	متوسط	-.87500*	.33100	.011	-1.5417-	-.2083-
	ثانوي	-.38182-	.29380	.200	-.9736-	.2099
	جامعي	-.46333-	.27912	.104	-1.0255-	.0988
ابتدائي	أمي	.80000*	.34890	.027	.0973	1.5027
	متوسط	-.07500-	.29191	.798	-.6629-	.5129
	ثانوي	.41818	.24894	.100	-.0832-	.9196
	جامعي	.33667	.23143	.153	-.1295-	.8028
متوسط	أمي	.87500*	.33100	.011	.2083	1.5417
	ابتدائي	.07500	.29191	.798	-.5129-	.6629
	ثانوي	.49318*	.22316	.032	.0437	.9426
	جامعي	.41167*	.20344	.049	.0019	.8214
ثانوي	أمي	.38182	.29380	.200	-.2099-	.9736
	ابتدائي	-.41818-	.24894	.100	-.9196-	.0832
	متوسط	-.49318*	.22316	.032	-.9426-	-.0437-
	جامعي	-.08152-	.13472	.548	-.3529-	.1898
جامعي	أمي	.46333	.27912	.104	-.0988-	1.0255
	ابتدائي	-.33667-	.23143	.153	-.8028-	.1295
	متوسط	-.41167*	.20344	.049	-.8214-	-.0019-
	ثانوي	.08152	.13472	.548	-.1898-	.3529

* مستوى الدلالة الإحصائية عند $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول أن الفروق بين المستويات التعليمية فيما يتعلق بأكثرهم ولاء كانت:

- لصالح الذين تلقوا تعليماً في المتوسط فقط مقارنة بالذين لم يتلقوا أي تعليم (أميين).

- لصالح الذين تلقوا تعليماً في المتوسط فقط مقارنة بالذين تلقوا تعليماً في الثانوي.

- لصالح الذين تلقوا تعليماً في المتوسط فقط مقارنة بالذين تلقوا تعليماً في الجامعة.

ونفسر هذه النتائج على أن الذين تلقوا تعليماً في المتوسط فقط هم الأكثر ولاء من الفئات الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة نائف بن ناصر المطيري (2006) التي هدفت للتعرف

على العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، وتوصلت إلى دور العوامل الشخصية

والوظيفية في تدعيم الانتماء الوظيفي خاصة المتغيرات الديمغرافية ممثلة في (المؤهل التعليمي ومكان العمل

الحالي ومهام الوظيفة الحالية والحالة الاجتماعية).

1-3- عرض وتحليل نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين

مفردات الدراسة في متغير الولاء الوظيفي تبعا للجنس:

جدول رقم (10) يوضح الانحراف المعياري للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو

أبعاد الدراسة وفقاً للجنس

المجموعات الإحصائية					
	الجنس	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري في المتوسطات
الولاء	ذكر	36	1.5806	.42212	.07035
	أنثى	14	1.5786	.37658	.10065

جدول رقم (11) يوضح نتائج إختبار T- test للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة

نحو أبعاد الدراسة وفقاً للجنس

إختبار t-test

		إختبار ليفنس للتجانس بين التباينات		إختبار t-test للتجانس بين المتوسطات						
		F	الدلالة الإحصائية	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري للفروق	95% مستوى الثقة	
									الأدنى	الأقصى
الولاء	الفروق في حالة التجانس	.091	.764	.015	48	.988	.00198	.12923	-	.26181
	الفروق في حالة عدم التجانس			.016	26.461	.987	.00198	.12280	-	.25418

من خلال الجدولين السابقين رقم (10) و(11) الخاصين بإجابات أفراد عينة الدراسة على محور

الولاء الوظيفي وفقاً للجنس لوحظ عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث كانت قيمة

إختبار (t=0.015)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس نحو متغير الولاء الوظيفي.

وهو ما يعني قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق بين الجنسين نحو الولاء الوظيفي ورفض

الفرض البديل، وهذا ما يتفق مع دراسة كرمي كريمة (التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى

موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز حيث اثبتت الدراسة أن المتغيرات الشخصية تؤثر في الولاء التنظيمي لدى

الموظفين وهي: الخدمة، السن، الحالة الاجتماعية ماعدا متغير الجنس فقط ثبت ميدانيا أنه ليس لديه تأثير.

2- نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة التي قمنا بها والتي تهدف إلى التعرف على توظيف المورد البشري وعلاقته بالولاء الوظيفي في الشركات الجزائرية، إلى نتائج ساهمت في الإجابة عن الفرضيات المقترحة وكذا التساؤلات المطروحة في الاشكالية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط توظيف المورد البشري والولاء الوظيفي بمعامل ارتباط قدره 0.31.

وأفضل مثال على الولاء الوظيفي في المؤسسة هو نمط التوظيف الذي تعتمده الشركة باستخدامها طرق علمية وتقنية في عملية التوظيف وخاصة ذوي الكفاءات العلمية (خريجي الجامعة).

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مفردات الدراسة في متغير الولاء الوظيفي تبعا للمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة معامل فيشر ($F=2.578$) مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نحو متغير الولاء الوظيفي.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مفردات الدراسة في متغير الولاء الوظيفي تبعا للجنس، حيث كانت قيمة اختبار ($t=0150$)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس نحو متغير الولاء الوظيفي.

3- الاقتراحات:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية تم صياغة الاقتراحات التالية:

- 1- أن تنظر المؤسسات الى عملية التوظيف على أنها كل متكامل بدأ بتحليل هيكل القوى العاملة وتحديد الاحتياجات حتى الادمج والتوجيه، وان الإخلال بأي مرحلة من شأنه أن يؤدي الى عدم الاستقرار للعمال والذي من شأنه ان يؤدي الى عدم الولاء للمنظمة .
- 2- أن تنظر الشركة الى الأفراد على انهم استثمار طويل المدى بحيث تعمل على استقطاب احسنهم وأكفأهم ومحاولة زيادة معلوماتهم وتطوير مهاراتهم قدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم والذي من شأنه ان يؤدي الى رفع الولاء الوظيفي لدى الافراد.
- 3- أن تقوم الشركة بإعداد نظام معلومات خاص بقواها العاملة .
- 4- ضرورة التعرف على الاسباب والظروف التي تساعد على نجاح الافراد، وتلك التي تعيقهم وتحد من فعاليتهم، بالإضافة الى الاهتمام بتطويرهم المستمر ورفع كفاءتهم وذلك بهدف تحقيق الولاء للشركة.
- 5- من المهم ان يتم اختيار الموظفين وفق معرفة وطريقة علمية ملمة على جميع الابعاد الهامة لنجاح عملية التوظيف والتي من شأنها ان تعزز الولاء للمؤسسة.
- 6- ضرورة اهتمام الباحثين بدراسة موضوع التوظيف وعلاقته بالولاء الوظيفي، والهدف من ذلك هو إثراء البحث العلمي والمساهمة في إنجاز الشركات الوطنية.
- 7- ضرورة تزويد العاملين بالشركة بالمعرفة النظرية والعملية التي تتناول أهمية الولاء الوظيفي وذلك من خلال إقامة محاضرات، عمل دورات تدريبية، عمل نشرات توعية تبرز هذا الجانب.
- 8- ضرورة وقوف الشركة على مختلف الأسباب في حالة إحساس المسؤولين بأن معيار الولاء الوظيفي يقل لدى العاملين وذلك عن طريق مناقشة جميع الاقتراحات والشكاوى التي تقدم وإيجاد الحلول المناسبة لها، غرس روح العمل الجماعي من قبل الادارة بالإضافة الى إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

خاتمة

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر في أي مؤسسة، وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه في نجاح أي مؤسسة، لذا تولي كل المؤسسات اهتماما رئيسيا به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في كفاءة العاملين وذلك من اجل وصول المؤسسة الى تحقيق أهدافها المسطرة وللوصول الى ذلك عملت المؤسسات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكسابهم المهارات المختلفة، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في توفير وانتقاء القوى العاملة التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، عن طريق استقطاب اليد العاملة المؤهلة، ثم اختيار من تتوفر فيهم شروط الوظيفة وتوظيفهم في المناصب التي تسمح لهم بإثبات قدراتهم وجدارتهم.

وهذا يبين لنا أن عملية التوظيف تعتبر من العمليات الأساسية التي تتعكس أثارها إيجابا او سلبا على المؤسسة والفرد، فالاختيار الافضل للعاملين يمكن المؤسسة من تحقيق الولاء الوظيفي والذي بدوره يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية، وهذا ما اثبتته نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال تحليل النتائج التي تم التوصل اليها والتي تبرز بأن هناك علاقة بين نمط التوظيف والولاء الوظيفي.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ- المعاجم والقواميس:

1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان.

2- المنجد في اللغة والاعلام، ط24، دار الشرق، لبنان، 1973.

ب- الكتب:

3- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، مصر، 1995.

4- إسماعيل قبيرة: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.

5- بن يمينة سعيد: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

6- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية،

بيروت، لبنان، 2002.

7- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، عين مليلة،

الجزائر، 2007.

8- رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الابداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، 2005.

9- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

10- عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات العلمية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2000.

11- عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي والقواعد والمناهج والتطبيقات، ط2، دار وائل

للطباعة والنشر، 1999.

12- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، 1992.

13- عيوى زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- 14- غنام عبد الله علي غنام: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
- 15- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 16- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1994.
- 17- ماهر عليش: غدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
- 18- محمد حسن حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 19- محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، مصر، 2004.
- 20- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 21- نعيم إبراهيم الطاهر: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
- 22- هيجان عبد الرحمان أحمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
- 23- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، 2006.
- ج- الرسائل والمذكرات:
- 24- إدريس تواتي: التسيير التقديري للموارد البشرية - حالة الوظيف العمومي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.

- 25- بن يمينة سعيد: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، الجزائر، 2007-2008.
- 26- بوخلف خديجة: أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.
- 27- بوراس شافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008.
- 28- حاجي كريمة: تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2010-2011.
- 29- صحراوي وافية: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة الجزائر، 2012-2013.
- 30- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط المدنيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
- 31- فريدة زيني: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفية، دراسة حالة مقارنة بين جامعة تونس-الجزائر، مذكرة للحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2012-2013.
- 32- قاسمي أحلام، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2011-2012.

33- كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، دراسة مذكرة دكتوراه ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز، عناية، كلية الإدارة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عناية، 2009-2010.

34- نايف بن ناصر المطيري، العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، دراسة مسحية مقارنة على ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.

د- المجلات والدوريات:

35- شافية بن حفيظ: مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 17 ديسمبر 2014.

هـ- المحاضرات:

36- نعيمة يحيوي: سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص تنمية الموارد البشرية

استمارة بحث حول

توظيف المورد البشري وعلاقته بالولاء الوظيفي في الشركات الجزائرية
دراسة ميدانية بشركة ميتال الحضنة ولاية المسيلة

إشراف الاستاذ :

نش عمر

إعداد :

فاطمي فيصل

ملاحظة: تدخل هذه الاستمارة في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر
في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

لذا نرجو منكم الاجابة على الاسئلة حيث لأنها تستعمل لغرض البحث العلمي فقط

السنة الدراسية 2018/2017

I- معلومات عامة

01- الجنس : ذكر أنثى

02- الحالة العائلية :

متزوج (ة) مطلق (ة) ارملة (ة) أعزب (ة)

03- المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

04- الرتبة : إطار عون تحكم عون تنفيذ

05- الاقدمية في العمل : سنة

06- منطقة السكن الأصلي : داخل البلدية خارج البلدية

II- التوظيف

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
07	علمت بوجود وظيفة في الشركة من خلال إعلان صحفي ،					
8	حصلت على الوظيفة بمساعدة أحد افراد العائلة أو صديق					
9	يتم التوظيف في الشركة على أساس الشهادة					
10	يتم التوظيف في الشركة على أساس الاختبار					
11	تراعي الشركة أثناء عملية التوظيف الشروط التالية :مقابلة مبدئية ،مقابلة نهائية					
12	التوظيف موجه بدرجة كبيرة نحو افراد المجتمع المحلي					
13	تستجيب معايير التوظيف للمقاييس المعمول بها قانونا					
14	تتم عملية انتقاء الأفراد على أسس موضوعية وغير شخصية					
15	تكثر الانتقادات الموجهة للشركة أثناء إختيار العاملين					
16	أوافق على سياسات هذه الشركة فيما يتعلق بإختيار العاملين					

III- الولاء الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
17	لدي إستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الشركة					
18	تتطابق قيمي مع قيم الشركة التي أعمل بها					
19	اشعر بالفخر والاعتزاز بأنني فرد من الشركة					
20	يهمني جدا سمعة هذه الشركة ومدى تحقيقها لأهدافها					
21	أشعر بالولاء الكامل لجهة عملي بالشركة					
22	هناك إختلاف واضح بين قيمي الشخصية وقيم جهة عملي					
23	ليس لدي مانع في تغيير جهة عملي					
24	أي تغيير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي في الشركة يجعلني أفكر في ترك العمل بهذه الشركة					
25	تقوم الجهة التي اعمل بها بمنح العاملين الصلاحيات اللازمة لإدارة العمل .					
26	تراعي الجهة التي اعمل بها استقرار العاملين					

Correlations

		التوظيف	الولاء
التوظيف	Pearson Correlation	1	.319*
	Sig. (2-tailed)		.024
	N	50	50
الولاء	Pearson Correlation	.319*	1
	Sig. (2-tailed)	.024	
	N	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANOVA

الولاء	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.506	4	.377	2.578	.050
Within Groups	6.574	45	.146		
Total	8.080	49			

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الولاء	ذكر	36	1.5806	.42212	.07035
	أنثى	14	1.5786	.37658	.10065

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	.091	.764	.015	48	.988	.00198	.12923	-.25784-	.26181
الولاء Equal variances not assumed			.016	26.461	.987	.00198	.12280	-.25021-	.25418