

أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لموظفي البنوك –دراسة ميدانية لبعض البنوك في مدينة قسنطينة-

The impact of human management practices on the organizational commitment of the bank's employees –case study of some banks in Constantine city-

بوشلوش عبد الحليم

جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة2- (الجزائر)، abdelhalim.bouchelouche@univ-constantine2.dz

تاريخ القبول: 2022/04/07

تاريخ الاستلام: 2022/02/04

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نشاطات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في البنوك الجزائرية. ومن أجل بلوغ هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية لدى موظفي مجموعة من البنوك في مدينة قسنطينة، أين تم الوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في هذه البنوك، وكذا دراسة العلاقة بينهما من خلال إعداد استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين.

لقد تبين من خلال النتائج المتوصل إليها ضعف تطبيق نشاطات تسيير الموارد البشرية في هذه البنوك، بالإضافة إلى المستوى المتوسط للالتزام التنظيمي لدى موظفيها، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية نسبيا وذات دلالة معنوية بين نشاطات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، ولكن هذا التأثير يقتصر فقط على نشاطي الترقية والاتصال، بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من المكافآت، التوظيف وكذا التكوين على الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، نشاطات تسيير الموارد البشرية، موظفي البنوك، البنوك الجزائرية.

تصنيف JEL: M10، M12

Abstract:

This study aims to identify the extent of the impact of human management practices on organizational commitment in Algerian banks. In order to achieve this objective, we made a field study at some banks in Constantine city, where we witnessed the reality of the human management practices and organizational commitment in these banks, as well as studying the relationship between them through a questionnaire that was distributed to a sample of the staff.

The reached results have shown the weak application of human management practices in these banks and the average level of organizational commitment of their employees, the results also indicated the existence of a relatively strong and significant relationship between human management practices and organizational commitment. However, the results also indicated that this effect is limited only to promotion and communication practices, while there was no significant effect for rewards, recruitment, and training on the organizational commitment.

Key Words: Human Management, Organizational Commitment, Human Management Practices, Bank employees, Algerian Banks.

JEL Classification: M10, M12

1. مقدمة

في عالم يتميز بالتغير المستمر، يكون من الرئيسي الحصول على المورد البشري الكفاء والملتزم في الوقت نفسه بتحقيق أهداف المؤسسة، هذا إذا أرادت المؤسسات النجاح ومواصلة النشاط. وفي الحقيقة؛ ليس من النادر حالياً أن نسمع من يقول بالتحديد أنّ عبارة "المورد البشري" لا تعني بالضرورة أنّ الفرد هو المورد في حد ذاته وبالتالي يجب استغلاله كما هو، بل معناها أنّ الفرد لديه موارد يجب أن تُعطى لها القيمة التي تستحقها. هذه الموارد هي الكفاءات، المواهب، المهارات والمؤهلات التي يتوفر عليها كل فرد. لذلك فمهمة إدارة الموارد البشرية تكمن أساساً في تطوير وتعبئة كفاءات الموظفين بما يتناسب والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. وبالنسبة لأي مؤسسة؛ فتعبئة الموارد البشرية معناها جمعها واستخدامها كأداة للنمو والتطور (نتحدث هنا عن الذكاء، الأفكار والتحفيز). في هذا الإطار يكون من الضروري التساؤل عن المقومات المتاحة من أجل تطوير جودة مساهمة الأفراد في سيرورة عمل المؤسسة. من بين أهم الحقائق الحديثة في مجال علوم التسيير نجد التأكيد على عدم وجود مبادئ موحدة (عامة) تُوجّه تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة. بل في الحقيقة؛ يبدو أنّ أنماط التسيير الفعّالة ليست فعلاً تلك التي تتوافق مع المبدأ القائل "الطريقة المثلى الوحيدة"، بل هي تلك الأنماط المستمدة من المحيط المادي، الفكري والرمزي الخاصة بمجموعات العمل داخل كل مؤسسة. بعبارة أخرى، إنّ المقومات والموارد التي تحدد وتتحكم في مستقبل أي مؤسسة تتواجد حقيقة بداخل هذه الأخيرة. في ظل هذه الظروف؛ تُصبح ممارسات تسيير الموارد البشرية مصدراً فعلياً وحقيقياً للميزة التنافسية من خلال معرفة كيفية تحديد وتحقيق رضا والالتزام المورد البشري.

إنّ التركيز على التزام الفرد (الموظف) ضمن هذه المقاربات الجديدة في تسيير وإدارة الأفراد يُعزى بشكل كبير إلى أنّ تقديم الخدمة (خاصة في القطاع البنكي) مربوط (مرهون) بما يُقدّم فعلاً من خدمة وتسهيلات ويُسرّ في التعامل. وكنتيجة لذلك فالاهتمام بالأفراد والاحتفاظ بهم وتحفيزهم قد أصبح هو العنصر الأكثر أهمية، بل هو العامل الفاصل إنّ تعلق الأمر بالقطاع البنكي أين يكون الانضباط التام في المعاملات هو الأساس، وبالتالي وجوب تحقيق مستوى مقبول جداً من الالتزام التنظيمي لدى أفراد المؤسسة بهدف ضمان الاستمرارية في تقديم أحسن تعامل وأحسن خدمة. إنّ هذه الأهمية يجب أن تدفع المؤسسات إلى تبني واعتماد تطبيق أحسن الممارسات في تسيير الموارد البشرية بهدف تحقيق الالتزام لدى موظفيها. لذلك سوف نحاول من خلال هذه الورقة دراسة أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لموظفي البنوك (البنوك محل الدراسة) وذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية:

✓ ما هو واقع تسيير الموارد البشرية في البنوك الجزائرية (البنوك محل الدراسة)؟ وكيف ينظر الموظف الجزائري إلى تلك الممارسات؟

✓ ما درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي البنوك محل الدراسة؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لموظفي البنوك الجزائرية في مدينة قسنطينة؟

1.1. فرضيات الدراسة

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم اعتماد الفرضيات الأساسية الآتية:

✓ أنّ البنوك (محل الدراسة) تعتمد على التطبيق الجيد لممارسات تسيير الموارد البشرية؛

✓ أن موظفي تلك البنوك يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي؛

✓ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لموظفي البنوك الجزائرية في مدينة قسنطينة؛

2.1. أهداف الدراسة

إنّ الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو إبراز الصورة الحقيقية لواقع العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لموظفي البنوك محل الدراسة، وذلك من خلال:

✓ دراسة وعرض مفهوم تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وكيفية قياسهما من خلال الإسهامات التي قدّمها المنظرون والمؤلفون في مجال التسيير، الإدارة والسلوك التنظيمي؛

✓ تحليل واقع تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي والوقوف على ماهية العلاقة والأثر الموجودين بين هذين المفهومين في البنوك محل الدراسة.

3.1. منهجية وتبويب الدراسة

اتبعنا في إعداد هذه الدراسة المنهجين الوصفي والتحليلي، وتبعاً لهذين المنهجين قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة عناصر، خصصنا العنصر الأول للتعرف على تسيير الموارد البشرية من حيث المفهوم والمقاربات المختلفة، أما العنصر الثاني فقد استهدف المفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي في المقام الأول، حيث تناولنا مفهوم الالتزام التنظيمي، سوابقه، وكذا نتائجه، ثم عرضنا في العنصر الثالث العلاقة الموجودة بين تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. أما العنصر الرابع والأخير فتم فيه دراسة وتحليل واقع تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى موظفي البنوك محل الدراسة مع محاولة الوقوف على مستوى العلاقة والأثر القائم بينهما، وبالتالي الإجابة على أسئلة الدراسة ومعالجة فرضياتها، وأخيراً تم اقتراح بعض التوصيات التي قد تشكل حلولاً عملية تساهم في توجيه البنوك نحو التطبيق الجيد لممارسات تسيير الموارد البشرية والرفع من درجة الالتزام لدى موظفيها.

4.1. الدراسات السابقة

نُعرض في هذا العنصر أربع دراسات سابقة والتي نرى بأنّها تتقاطع مع دراستنا الحالية أو تخدمها.

1.4.1. دراسة Lacoursière وآخرين (2014) بعنوان "تأثير نظم العمل عالية الجودة على الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي وعلى الرغبة في المغادرة"

وهي عبارة عن مقال ضمن كتاب جماعي، وكان الهدف منها هو دراسة العلاقة الموجودة بين فعالية المؤسسة وممارسات تسيير الموارد البشرية التي تُعتبر فعّالة جداً، وقد اعتمدت الدراسة في ذلك على قياس أثر تلك الممارسات على الفعالية من خلال الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي ووفاء الموظفين (مُقاساً في هذه الدراسة من خلال مؤشر الرغبة في المغادرة)، وتوصلت الدراسة إلى إثبات العلاقة المباشرة الإيجابية بين تلك الممارسات مع الرضا الوظيفي، بينما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ولكن غير مباشرة بين تلك الممارسات مع الالتزام التنظيمي وكذا مع الرغبة في المغادرة، وأنّ هذه العلاقة أو التأثير يلعب فيها الرضا الوظيفي دور الوسيط، كما أشارت الدراسة إلى أنّ ممارسات تسيير الموارد البشرية المطبّقة على مستوى المؤسسة هي مصدر الثقة التي تدفع الموظف إلى الالتزام.

1.4.2. دراسة Fabi وآخرون (2009) بعنوان "ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام نحو المؤسسة"

هذه الدراسة هي عبارة عن مقال، وقد كانت تهدف إلى دراسة العلاقة الموجودة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى إثبات هذه العلاقة ولكن بدرجات متفاوتة لتأثير ممارسات (نشاطات) تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى أن أغلب تلك الممارسات (خاصة نشاطي التكوين والاتصال) يكون فيها المسؤول المباشر هو الفاعل الأساسي أو هو الوسيط على الأقل، لذلك توصي الدراسة بضرورة توفر هؤلاء الرؤساء (المسؤولين) على المهارات والكفاءات التي تُؤهلهم المساهمة في تحقيق الرضا والالتزام لدى موظفيهم وبالتالي تعزيز فعالية وأداء المؤسسة.

1.4.3. دراسة بلعربي وآخرون (2009) بعنوان "فعالية تسيير الموارد البشرية: بين النظرية والتطبيق"

وهي عبارة عن مداخلة في إطار ملتقى الجامعة الربيعية الحادية عشرة حول التدقيق الاجتماعي بالجزائر العاصمة، وقد حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة التركيز على طرق تقييم فعالية المؤسسة من حيث الموارد البشرية، ثم محاولة تقديم نموذج "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" كاتجاه جديد للتسيير وبالتالي أداة جديدة لإدارة الفعالية والأداء. أهم نتائج هذه الورقة البحثية هو التركيز على الدور المهم جدا للموظف (الملتزم والراضي) في تحقيق الفعالية وهو ما سمّاه الباحثون "بطل الموظفين"، وقد استخدم الباحثون مصطلح (le champion des employés) في هذه المداخلة، حيث من المفترض على مدير الموارد البشرية الإصغاء إلى احتياجات الموظفين، والعمل على ضمان رضاهم والتزامهم، بحيث يتم قياس أداء المؤسسة بمستوى رضا والتزام موظفيها. وكانت أهم نتيجة أشارت إليها هذه الورقة البحثية هي أن إحدى المسؤوليات الأساسية للمؤسسة تتمثل في ضمان امتلاك موارد بشرية ماهرة وذات كفاءة (كمًا ونوعًا وبصفة دائمة)، وكافية وملتزمة لتحقيق أهدافها وضمان استدامتها.

1.4.4. دراسة آيت رزوق (2007) وهي رسالة دكتوراه بعنوان "تسيير الموارد البشرية: بحث نظري وتطبيقي حول ديمومة العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وفعالية المؤسسة"

أشار الباحث في هذه الدراسة إلى أن الحكم على مساهمة استراتيجية تسيير الموارد البشرية في تحقيق فعالية المؤسسة يبقى أمرا معقدا وصعبا جدا، ولكن أشارت الدراسة وبوضوح إلى أن جميع نشاطات تسيير الموارد البشرية التي تُدعم بشكل إيجابي تبني السلوكيات الفردية للالتزام وللتعبئة الجماعية داخل فرق العمل، وتُجمع بشكل وثيق بين اهتمامات الموظف بتحقيق الذات ورغبته في العمل مع الآخرين هي في الحقيقة تُساهم بشكل كبيرا جدا في تعزيز فعالية المؤسسة. توصل الباحث كذلك من خلال رسالته إلى أن المؤسسة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد وذلك من خلال حسن تطبيق ممارسات تسيير الموارد البشرية بما يحقق التزام الموظف، هذا الالتزام اعتبره الباحث محرك ديمومة الفعالية وركيزة الأداء الجيد لأي مؤسسة.

2. تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية

نتعرض في هذا العنصر لتعريف تسيير الموارد البشرية ثم مختلف المقاربات الملحقه بهذا المفهوم، والتي تتمثل أساسا في المقاربة الكونية، المقاربة الشكلية وكذا المقاربة الشرطية لتسيير الموارد البشرية.

1.2. تعريف تسيير الموارد البشرية

يتضمن تسيير الموارد البشرية العديد من المكونات، وعلى حسب المقاربات المعتمدة من طرف المسيرين يمكن أن تتخذ واقعا مختلفا من مؤسسة لأخرى. كما أن تعريف تسيير الموارد البشرية قد خضع لتأثيرات مختلف التيارات النظرية والتاريخية، هذه الأخيرة كان لها الأثر البالغ في تشكيل التعريفات المختلفة المعطاة لهذا

المفهوم (Plouffe, 2010, p. 21). وكُنشاط للمؤسسة، تُعرّف إدارة الموارد البشرية على أنّها "مجموع النشاطات الممارسة من طرف أعضاء المؤسسة"، وتجمع جميع القرارات والأفعال المرتبطة بعلاقة المؤسسة مع العمال، وتهدف إلى توفير الموارد البشرية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المرغوب وذلك بمراعاة مصالح مختلف الأطراف الداخلية والخارجية الفاعلة (Ben Hassen, 2011, p. 61). إنّ هذا التعريف يعتبر الموظفين كموارد تنظيمية لها قيمة وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

استنادا إلى (St-Onge, Guerrero, Haines, & Jean-Pierre, 2017, p. 5)؛ فإنّ إدارة الموارد البشرية هي وظيفة للتسيير مثلها مثل باقي وظائف التسيير كالإنتاج، التسويق والمالية. وبشكل أكثر تحديدا؛ فهي تشير إلى "مجموع النشاطات التي تساعد المؤسسة في حل المشاكل المتعلقة بتواجد الأفراد داخل المؤسسة وهذا بكفاءة، فعالية وعدالة".

نذكر هنا تعريفا آخر يبدو مثيرا للاهتمام، وهو المفهوم الذي يرى بأنّ إدارة الموارد البشرية هي "نهج محدد لإدارة العمل يهدف إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال خلق قوة عاملة تتميز بالالتزام الكبير والكفاءة العليا وذلك باستخدام التقنيات الثقافية، الهيكلية والشخصية" (Storey, 2016, p. 195). من خلال التعاريف المقدمة لتسيير الموارد البشرية وفي إطار هذه الدراسة التي لها صلة بقطاع الخدمات البنكية نقدم التعريف الآتي "تسيير الموارد البشرية هي المهمة والوظيفة التي تنجح في توظيف وإدماج، ثم تدريب وتكوين وتحفيز الموظفين القادرين على خدمة الزبائن بأفضل طريقة ممكنة، والتي تحرص على تحقيق الانضباط في تقديم الأحسن من خلال السعي إلى تحقيق رضا والتزام موظفي المؤسسة".

2.2. المقاربات المختلفة لتسيير الموارد البشرية

نُعرض في هذا العنصر المقاربات الثلاث المختلفة لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في المقاربة الكونية، المقاربة الشكلية وأخيرا المقاربة الشرطية.

2.2.1. المقاربة الكونية (universaliste)

وفقًا للمقاربة الكونية فإنّ بعض ممارسات تسيير الموارد البشرية هي أفضل من غيرها من حيث المساهمة في زيادة الفعالية المالية. هذه الممارسات تسمى "الممارسات الممتازة" (Fabi, Lacoursière, Morin, (best practices) & Raymond, 2009, p. 22). حسب هذه المقاربة فهذه الممارسات لها طابع كوني (عالمي)، بمعنى آخر؛ فإنّ هذه الممارسات تُعتبر صالحة وفعالة مهما كان الواقع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية (Lacoursière, Fabi, Josée, & Arcand, 2005, p. 48). إنّ العديد من الباحثين يؤكدون على أنّ هذه الحزمة من الممارسات تهدف في المجمل إلى تحسين كفاءات وقدرات الموظفين، إلى تحفيزهم وإلى إعطائهم الفرصة للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم (Boselie, Dietz, & Boon, 2005, p. 71).

2.2.2. المقاربة الشكلية (configurationnelle)

تَعتمد المقاربة الشكلية على مبدأ كون بعض الممارسات أثبتت أنّها أفضل من غيرها، وكذا على أنّ التوفيق والتنسيق هو عامل أساسي وحاسم للفعالية التنظيمية. وفيما يخص الممارسات؛ تُركز هذه المقاربة على أنّ المزج بين الممارسات يؤثر على الفعالية. في الوقت نفسه ودائما حسب هذه المقاربة، من الضروري جدا ومن الحاسم تحقيق التنسيق الأفقي والعمودي بين كل من هذه الممارسات، الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية (Bargues, 2013, p. 69). وتعبير أدق ووفقا لهذا المنهج؛ ما هو أمثل لأي مؤسسة هو التوفر على

نظام يتيح لها تحقيق المحاذاة الأفقية، بمعنى التنسيق بين الممارسات نفسها، وبعدها تحقيق المحاذاة العمودية، بمعنى التنسيق بين الممارسات والاستراتيجية التنظيمية.

2.2.3. المقاربة الشرطية (contingente)

في كلاً كتابيه "تسيير الموارد البشرية" (Peretti, 2018, p. 6) و"الموارد البشرية" (Peretti, 2019, p. 18)، يؤكد Peretti على أنه لا توجد ممارسات كونية مُثلى في مجال تسيير الموارد البشرية، بل إنّ الممارسات المثلى هي تلك التي تتوافق مع الواقع والتي تتيح الاستجابة للتحديات التي تواجهها المؤسسة. حسب هذا الباحث، على وظيفة إدارة الموارد البشرية أن تكون يقظة وأن تأخذ في الحسبان مجموع المعطيات الداخلية والخارجية، الحالية والمحتملة (المستقبلية) للواقع من أجل تحديد التحديات التي يجب مواجهتها، وكذا منطق الاستجابة الناجم عن القيود الداخلية والخارجية ومن ثم تكييف ووضع الممارسات المناسبة. في هذا الإطار يشير هذا الكاتب بأنّ المقاربة الشرطية ستكون أمراً حتمياً.

تؤكد المقاربة الشرطية على أنّ نشاطات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك السياسات، الممارسات والاستراتيجيات، لا تكون فعّالة إلاّ إذا كانت متناسقة وموافقة للظروف والأبعاد التنظيمية. إنّ الأساس الذي تقوم عليه هذه المقاربة يكمن في الحاجة إلى التنسيق بين ماهية المؤسسة (فعلاً) وما تطمح أن تكون (استراتيجياتها، أهدافها، ثقافتها، موظفيها، تكنولوجياتها...) (El Adraoui, 2015, pp. 47,48).

في هذا الإطار يوجد نوعان من التنسيق الضروري: أولاً؛ تنسيق داخلي بين الممارسات والعوامل التنظيمية، وثانياً؛ تنسيق خارجي بين الممارسات والعوامل المحيطة. ضمن هذا المعنى يؤكد (Peretti, 2018, p. 6) على أنّ جميع المؤسسات تكون في مواجهة العديد من التحديات، سواء كانت هذه الأخيرة مشتركة لكل البيئات (الثورة الرقمية والمعلوماتية) أو خاصة ومحددة (الإطار القانوني). ومن أجل تمكين المؤسسة من مواجهة هذه التحديات يكون على إدارة الموارد البشرية الاعتماد على مناهج جديدة، على ممارسات جديدة وعلى إعادة تشكيل وتصميم الوظيفة ككل. استناداً إلى (Peretti, 2019, p. 18) توجد أربعة تحديات تواجه المؤسسة: التحديات التكنولوجية، التحديات الاجتماعية، التحديات القانونية والتنظيمية، التحديات الاقتصادية.

3. مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي

يتم في هذا المحور التعرض لتعريف الالتزام التنظيمي، ثم تقديم مختلف السوابق (antécédents) والنتائج (résultats) المتعلقة بهذا الالتزام.

3.1. تعريف الالتزام التنظيمي

من الجيد الإشارة إلى وجود العديد من التعاريف الخاصة بالالتزام التنظيمي، ولكنّ الباحثين يستخدمون عادة التعريف الكلاسيكي الذي قدّمه Mowday ورفاقه سنة 1982، والذين يُعرّفون الالتزام التنظيمي على أنّه "القوة النسبية لتعريف الموظف وتورطه في مؤسسته" (Lapalme, Gaha, Gilles, & Tremblay, 2012, p. 5). فالأفراد الذين يُبدون التزاماً يتميزون بتشارك قيّم المؤسسة، بالرغبة في البقاء، والاستعداد لبذل الجهود في سبيلها (Dussault & Roux, 2007, p. 115). ويضيف (Covain, Foucher, & Emilie, 2015, p. 28) بأنّ هذه القوة النسبية تتميز بقوة إيمانية كبيرة بأهداف وقيّم المؤسسة، والإرادة الكبيرة لممارسة الجهود المعتبرة لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة في البقاء أعضاء ضمن المؤسسة. وحسب (Salanova, Agut, & Peiro, 2005, p. 119)

1218) فالموظف الملتزم يُحس بشعور إيجابي اتجاه مؤسسته؛ فهو مُخلص، نشيط، مشارك ومُتورط في عمله، متحمس لتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات.

يقترح Cohen مفهوما جديدا يضم أربعة مكونات تتضمن بُعد الزمن، ويرى بأن الالتزام التنظيمي له طبيعتين؛ التزام مبنئ على الاعتبارات التنظيمية والتزام مبنئ على الرابط النفسي (Cohen, 2007, p. 337).
الجدول رقم 01: نموذج الالتزام ذي الأربعة مكونات

أبعاد الالتزام		طبيعة الالتزام	
		رابط نفسي	رابط تنظيمي
الزمن	قبل الانضمام إلى المؤسسة	الميل إلى الالتزام المعياري	الميل إلى الالتزام التنظيمي
	بعد الانضمام إلى المؤسسة	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي

المصدر: (Cohen, 2007, p. 337)

نشير إلى أنّ بعض الباحثين لديهم تصور للالتزام التنظيمي على أنّه رابط مُدرك، فهم يَرَوْنَ الالتزام التنظيمي على أنّه "الارتباط النفسي للفرد بمؤسسته" (Covain, Foucher, & Emilie, 2015, p. 29). في السياق نفسه لهذا المعنى؛ يشير Vandenberghe وزملاؤه إلى أنّ الالتزام التنظيمي عبارة عن "رابط نفسي يجمع ويوحد الفرد والمؤسسة ويجعل الموظف أقل قابلية لمغادرة المؤسسة إراديا" (Vandenberghe, Guylaine, & Panaccio, 2009, p. 277).

من جهتهم قام كل من Meyer ورفاقه بتعريف الالتزام التنظيمي على أنّه "القوة التي تربط الفرد بمسار ذي صلة بهدف أو عدة أهداف" (Meyer, Standly, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002, p. 28). في إطار معنى الهدف؛ يؤكد Thévenet على أنّ الفرد يكون ملتزما لأنّه يجد شيئا ما في عمله (وهو الالتزام نحو الهدف)، وهو يعالج هذا الشيء بطريقة يشعر معها بالفخر في ظل هذه التجربة، بل يستمد منها المتعة، ... الخ، ولكن كلّ هذا ما هو إلا نتيجة العلاقة، التجربة والتعلّم، وليس مجرد الشعور بالرضا، أو مجرد محدّد شخصي للعمل (Thévenet, 2000, p. 42). بالاعتماد على فكرة التجربة؛ يُعرّف Lacroux الالتزام في العمل على أنّه "حالة تتضمن أبعادا عاطفية، محسوبة وأحيانا معيارية، والتي يمكن أن تظهر في العديد من المجالات المتعلقة بالتجارب التي يمر بها الفرد في العمل، والتي تؤثر كقوة مقبّدة تدفع الفرد لتبني سلوكيات محددة وخاصة بهذه المجالات" (Lacroux, 2008, p. 52). فالموظف الملتزم يطوّر شعورا بالتعلق (ليس بالضرورة عاطفيا) اتجاه شيء معين يتبع محيطه المهني، ويكون مجبرا على احترام نهج ومسار معين نحو هذا الشيء.

2.3. السوابق المتعلقة بالالتزام التنظيمي

إنّ عدد السوابق المدروسة من طرف الباحثين يزيد وينقص من حيث الأهمية وهذا على حسب الهدف المقصود من الالتزام (Peyrat-Guillard, 2002, p. 72). لذلك يلاحظ بعض الباحثين وجود ثبات في الدراسة ويجمعون هذه السوابق حول ثلاث فئات: المميزات الشخصية، الهيكل التنظيمي (البنية التنظيمية) والخبرة في العمل (Dussault & Roux, 2007, p. 156). فالمميزات الشخصية مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المحيط الاجتماعي-الاقتصادي والحالة المدنية، كل ذلك يؤثر على الالتزام. أمّا الترتيبات الشخصية كالحاجة إلى

الإنجاز، الاندماج، الذاتية، الأخلاق، القيم والاهتمامات فهي تتدخل كذلك. أمّا على مستوى البنية التنظيمية للمؤسسة؛ فنجد أنّ اللامركزية في اتخاذ القرار، الاستشارة، وضوح الإجراءات الإدارية وتلك المتعلقة باتخاذ القرارات، كلها تؤثر بدرجة كبيرة على الالتزام التنظيمي.

3.3. نتائج الالتزام التنظيمي

نشير إلى أنّ الاهتمام بمصطلح الالتزام التنظيمي في مجال التسيير يمكن تبريره بحقيقة أنّ الالتزام يبدو أنّه مؤشر جيد لمواظبة الأفراد وولائهم للمؤسسة. وبأكثردقة، فالالتزام التنظيمي مرتبط باستقرار الموظفين (معدل المغادرة الإرادية يكون منخفضاً)، بالانضباط والمواظبة (معدل الغياب يكون منخفضاً)، بالفعالية في العمل، بجودة الخدمة المقدمة للزبائن، وبالسلوكيات المسماة السلوكيات الممتازة (السلوكيات المهنية التي تذهب إلى أبعد مما هو متوقع وأبعد مما هو مطلوب ضمن الأدوار المسندة). في السياق نفسه لهذه الفكرة، يشير Peyrat-Guillard إلى أنّ الكثير من الباحثين يُسندون العديد من النتائج إلى الالتزام التنظيمي أو بالأحرى إلى النقص في الالتزام التنظيمي، والتي من بينها: التغيب، دوران العمل، انخفاض الجهود، السرقة، عدم الرضا في العمل وانعدام الحركة، الرغبة في البقاء، النية في المغادرة، المواظبة على الحضور، المحافظة وبذل الجهد في العمل (Peyrat-Guillard, 2002, p. 72). كما نشير إلى أنّ العديد من الباحثين يجمعون هذه النتائج المختلفة في ثلاث مجموعات تتمثل في: الانسحاب، السلوكيات المنتجة والرفاه في العمل (Covain, Foucher, & Emilie, 2015, p. 40).

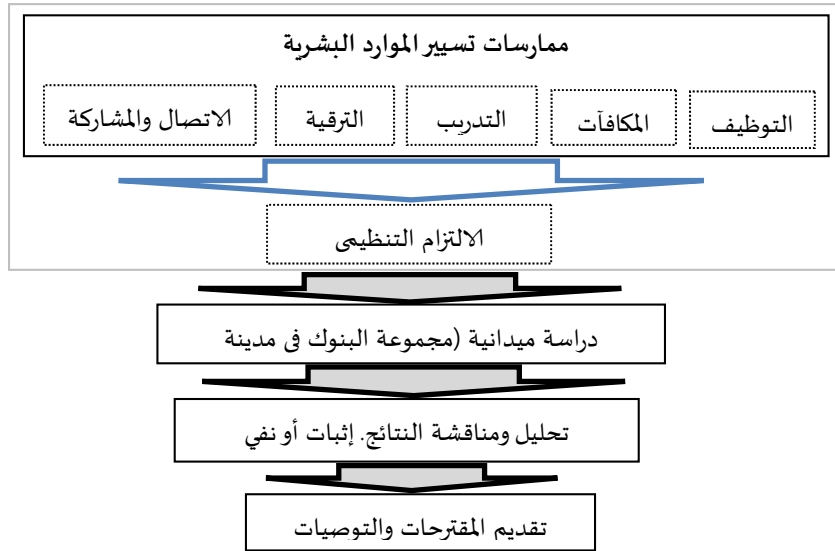
4. علاقة ممارسات تسيير الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي

يؤكد Vallée على أنّ المؤسسات تسعى دائماً إلى تحسين وتطوير قدراتها في إرضاء موظفيها، وبالتالي تكوين موظفين ملتزمين، أو على الأقل ضمان بقائهم أطول مدة ممكنة لدى المؤسسة. وعلى الرغم من أنّ هذا القلق يكون أقل حدة في أوقات وفرة اليد العاملة، ومع ذلك فقد أدرك بعض أصحاب المؤسسات منذ زمن طويل أهمية رأس المال البشري، ليس فقط من أجل المعرفة التي يجلبونها للمؤسسة، ولكن بالنظر إلى التكاليف المرتفعة التي تنتج عن معدل دوران العمل المرتفع. كما أنّ هذه التكاليف يمكن أن تأخذ أبعاداً خيالية ليس فقط إذا كان الموظفون الذين يغادرون المؤسسة ذوي كفاءات ولكن إذا كان هؤلاء مستعدين لوضع هذه الكفاءات تحت تصرف وفي خدمة المؤسسات المنافسة. لذلك جربت العديد من المؤسسات على مرّ السنوات العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة التي تهدف إلى تحقيق رضا، التزام ووفاء الموظفين (Vallée, 2007, p. 28). واستناداً إلى بعض الباحثين، فمن أجل فهم الالتزام الحالي للموظفين "يجب على المؤسسة الشروع في التحليل التاريخي للعلاقة التي تربط هؤلاء الموظفين بالمؤسسة" (Bentein & Guerrero, 2008, p. 402). من جهتها، تؤكد Zgoulli-Swalhi بأنّه من بين أهداف الخيارات الرئيسية فيما يخص ممارسات تسيير الموارد البشرية نجد أنّ تطوير الالتزام التنظيمي يحتل مكاناً رئيسياً لدى مسيري المؤسسات. لذلك من المهم معرفة أنّ جميع هذه الممارسات تتجه في الغالب إلى هدف واحدٍ ورئيسي والذي يتمثل في الالتزام التنظيمي (Zgoulli-Swalhi, 2014, p. 125). هذا المفهوم يمثل غاية وهدف أغلب ممارسات تسيير الموارد البشرية المشار إليها في الكثير من الأبحاث عندما يتعلق الأمر بالالتزام الموظف. كما نشير إلى أنّ أغلب الدراسات التي تربط ممارسات (نشاطات) تسيير الموارد البشرية بفعالية وأداء المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على قياس الالتزام التنظيمي كمؤشر لتلك الفعالية (Lacoursière, Fabi, & Raymond, 2014, pp. 119, 120).

5. الدراسة الميدانية

يهدف هذا العنصر إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في إجراء الدراسة الميدانية وإعداد الاستبيان من حيث التصميم وطرق القياس، وكذلك مراحل تطوره وإجراءات توزيعه، ومن ثم تحليل النتائج المحصل عليها ومحاولة الإجابة على أسئلة الدراسة، وكذا إثبات أو نفي فرضياتها. والشكل الموالي يمثل النموذج المقترح لهذه الدراسة.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

5.1. إعداد الاستبيان والتأكد من صدقه وثباته

سنحاول في هذا العنصر عرض الكيفية التي تم بها إعداد أداة الدراسة، ثم التأكد من صدق هذه الأداة وثباتها.

5.1.1. إعداد الاستبيان

بالاطلاع على المادة العلمية التي تتعلق بمفاهيم تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، استطعنا تطوير بنود الاستبيان وعباراته بحيث يخدم أغراض الدراسة، مع الإشارة إلى أنه تم استخدام أداتين للقياس، الأولى تتعلق بممارسات تسيير الموارد البشرية، وهذه الممارسات تتمثل في: التوظيف، المكافآت، التكوين والتدريب، الترقية والتقدم، وأخيرا الاتصال والمشاركة، حيث تم إعداد هذا الجزء اعتمادا على الاتفاقية الجماعية والقوانين الداخلية للبنوك. أما الأداة الثانية فتخص الالتزام التنظيمي، حيث تضمنت 15 عبارة تمثل سلم Allen و Meyer الخاص بالالتزام التنظيمي في صيغته المختصرة (Meyer & Allen, 1990).

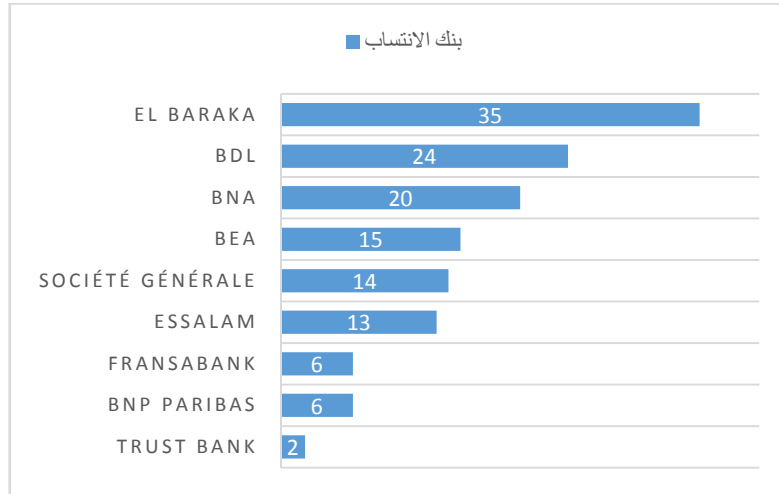
5.1.2. صدق الأداة وثباتها

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة والمهنيين المختصين. كما تم اختبار الصدق الذاتي (ثبات الأداة) للجزء الأول والثاني من الاستبيان بعد الانتهاء من جمع البيانات، وذلك من خلال حساب معامل (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، والذي كان يساوي 0,954 بالنسبة للجزء الأول (ممارسات تسيير الموارد البشرية)، و0,945 بالنسبة للجزء الثاني (الالتزام التنظيمي)، وهي نسب غاية في الامتياز تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول في مثل هذه الدراسات والذي يساوي 0,60.

2.5. مجتمع وعينة الدراسة

استغرق توزيع واسترجاع الاستبيانات أكثر من ثلاثة أشهر. حيث يمثل مجتمع الدراسة جميع موظفي البنوك المتواجدة في مدينة قسنطينة، وقد تم توزيع 221 استبيان، في حين تم استرجاع 144 استبيان، كما تم استبعاد 9 استبيانات كانت غير قابلة للتحليل، وبذلك يكون عدد الاستبيانات المتبقي هو 135، والتي كانت كلها قابلة للتحليل، والشكل الآتي يمثل توزيع الموظفين حسب بنك الانتساب.

الشكل رقم 02: توزيع المستجوبين حسب بنك الانتساب



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

3.5. تحليل محاور الاستبيان

لتحليل محاور الاستبيان تم اعتماد برنامج الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار 26، كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة كالتحليل الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص العامة لعينة الدراسة (محل الاستبيان)، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة المتوسط العام لإجابات المستجوبين، كما تم الاعتماد على الارتباط الثنائي بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد بهدف تحديد ودراسة مختلف العلاقات والتأثيرات الموجودة بين متغيرات الدراسة.

3.5.1. توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

أظهرت نتائج البيانات الشخصية للمستجوبين والتي تتعلق بخصائصهم من حيث الجنس، السن والمستوى التعليمي، تقارب نسبة العنصر الأنثوي مع نسبة الذكور العاملين في قطاع البنوك، بل يبدو أنّهما متعادلان حيث تُقارب نسبة كل منهما 50% (بالزيادة لدى الإناث 51,1%، والنقصان لدى الذكور 49,9%)، وهذا يشير إلى تساوي فرص العمل لكلا الجنسين، وربما مَرَدُّه إلى توجه الدولة نحو مَنح فرص متساوية ومحاولة تحقيق المساواة بين الجنسين في مختلف المجالات وعلى رأسها مناصب الشغل من خلال سَن القوانين والتشريعات التي تُتيح ذلك. كما نلاحظ أنّ مستوى العمر قد تركز في الفئات الثلاث التي تُمثل مجال السن بين 25 سنة و54 سنة، حيث بلغت النسبة لهذه الفئات الثلاث مجتمعة حوالي 91,8% من مجموع المستجوبين، وهي نسبة تعكس في طيّاتها التركيبة الشبابية للمجتمع الجزائري، فحسب إحصائيات سنة 2021 فقد بلغ عدد السكان البالغين سن العمل أي من 15 إلى 59 سنة حوالي 60% مع نهاية ديسمبر للسنة نفسها. أمّا المستوى

التعليمي فقد كان عند المستوى الجامعي بنسبة 64,4%، متبوعاً بمستوى الدراسات العليا بنسبة 24,4%، وهي نسبة مهمة تعكس الواقع الفعلي، خاصة مع تحول نظام التعليم العالي في الجزائر إلى نظام LMD، والفرص الكبيرة جداً المتاحة للطلبة في الالتحاق بالماستر، سواء لطلبة النظام نفسه، أو لطلبة النظام الكلاسيكي، حيث يلتحق العديد من الموظفين أصحاب شهادات الليسانس "نظام كلاسيكي" بالسنة أولى ماستر من أجل تحصيل الشهادة وبالتالي الحصول على مزيد من فرص الترقية والتقدم في المسار المهني. أما عن طبيعة العمل فقد كانت موزعة بين مُكَلَّف بالدراسات، رئيس مصلحة ومدير وكالة. كما تراوحت سنوات العمل للمستجوبين بين 02 سنة إلى 18 سنة عمل كأقدمية.

5.3.2. تحليل البيانات المتعلقة بممارسات تسيير الموارد البشرية

إنّ ممارسات (نشاطات) تسيير الموارد البشرية التي تطرقنا إليها إنّما غايتها هي الوقوف على الواقع الفعلي وعلى مدى تطبيق هذه النشاطات بما يخدم تحقيق الالتزام لدى الموظفين، حيث وكما تمت الإشارة إليه من قبل فقد تم بناء عبارات هذا الاستبيان اعتماداً على الاتفاقية الجماعية والقوانين الداخلية للبنوك، وبالتالي كان الهدف استخلاص نظرة الموظف إلى كيفية تطبيق هذه النشاطات ومدى احترام تطبيقها من طرف كل بنك. وهذا ما تساءلنا عنه في هذا الجزء من الاستبيان. والجدول الموالي يمثل نتائج الإجابات الخاصة بممارسات تسيير الموارد البشرية.

الجدول رقم 02: إجابات الموظفين حول ممارسات تسيير الموارد البشرية

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	ترتكز قرارات التوظيف في هذا البنك على إجراءات واضحة وشفافة	3,06	1,27	متوسطة
02	اختيار الموظفين يتم على أساس تطابق متطلبات المنصب مع مؤهلات المرشح	3,08	1,16	متوسطة
03	يتم انتقاء الموظفين على أساس الخبرة المهنية في منصب عمل مماثل (مشابه)	3,16	1,11	متوسطة
04	يتم التوظيف على أساس قدرة الفرد على الاندماج في فريق العمل	2,99	1,14	متوسطة
05	يستفيد الموظف الجديد من برنامج استقبال وإدماج خلال فترة الاختبار	3,35	1,14	متوسطة
	الوسط الحسابي لمجال نشاط التوظيف	3,13	0,93	متوسطة
06	الحوافز والمكافآت تتناسب مع مستوى أداء كل موظف	2,64	1,21	متوسطة
07	الحصول على نقاط العلاوة يرتكز على أسس واضحة وعادلة	2,88	1,24	متوسطة
08	الأجور منصفة (عادلة) مقارنة بسوق العمل (مقارنة بعمل مشابه)	2,85	1,16	متوسطة
09	يوجد إنصاف وعدالة بين الأجور الموزعة على مختلف الوظائف في هذا البنك	2,78	1,10	متوسطة
10	هذا البنك يشجع على التميز في العمل	3,08	1,22	متوسطة
	الوسط الحسابي لمجال نشاط المكافآت	2,85	0,93	متوسطة
11	وظيفتي الحالية تتضمن حجم عمل مقبول مقارنة	3,35	1,09	متوسطة

	بساغات العمل			
12	تمنحي وظيفتي الحالية عدة فرص للترقية	3,02	1,20	متوسطة
13	تعتمد الترقية على الملائمة بين كفاءات العمل المشغول حاليا والمستهدف	3,04	1,07	متوسطة
14	غالبا تكون الترقية متبوعة بمرافقة خاصة فيما يخص التكوين والتدريب	3,03	1,12	متوسطة
15	ترتكز قرارات الترقية على المنافسة (داخليا) بين الموظفين للحصول على وظيفة أكثر مكافأة	2,87	1,10	متوسطة
	الوسط الحسابي لمجال نشاط الترقية والتقدم	3,06	0,82	متوسطة
16	يحرص هذا البنك على تزويد الموظفين بالمهارات الضرورية لشغل المناصب المختلفة	3,15	1,24	متوسطة
17	تهدف نشاطات التكوين والتدريب إلى تحسين أداء الموظفين	3,42	1,18	عالية
18	تحسين مهارات التعامل لدى الموظفين يتم بشكل مستمر في هذا البنك	3,11	1,14	متوسطة
19	تهدف نشاطات التكوين والتدريب إلى تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين	3,37	1,13	متوسطة
20	يسعى هذا البنك إلى تكوين وتدريب موظفيه بشكل جيد	3,28	1,22	متوسطة
	الوسط الحسابي لمجال نشاط التكوين والتدريب	3,26	1,04	متوسطة
21	الاتصال واضح ومفهوم فيما يخص أهداف البنك	3,46	1,18	عالية
22	يوجد اتصال جيد بين مختلف الأقسام	3,16	1,17	متوسطة
23	نظام الاتصالات في هذا البنك يساعد ويشجع على تقديم أحسن خدمة	3,51	1,12	عالية
24	يسعى هذا البنك إلى جعل التعاون بين الموظفين يتم بشكل طبيعي وسهل	3,34	1,07	متوسطة
25	يوجد تشجيع كبير للمشاركة والتعبير عن الأفكار	3,03	1,16	متوسطة
	الوسط الحسابي لمجال نشاط الاتصال والمشاركة	3,30	0,98	متوسطة
	الوسط الحسابي لمجال ممارسات تسيير الموارد البشرية ككل	3,12	0,80	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر للوسط الحسابي لمجال الممارسات والذي بلغ 3,12 بانحراف معياري قدره 0,80، يمكن القول بأنه يوجد شبه إجماع لدى موظفي البنوك بأن تسيير الموارد البشرية لا يرقى إلى المستوى المطلوب، ويؤكد هذا الطرح حصول جميع النشاطات الخمسة (التوظيف، المكافآت، الترقية، التكوين وكذا الاتصال) على المستوى المتوسط في التقييم. فعلى سبيل المثال حصلت العبارة رقم 9 على أصغر متوسط حسابي في المجال ككل حيث بلغ 2,78 مما أعطاهما الدرجة المتوسطة في التقييم ولكن هي تميل إلى الضعف أكثر منها إلى القوة، وهذه العبارة تتعلق بالإنصاف والعدالة في توزيع الأجور بين الوظائف في البنك نفسه. وتلها العبارة رقم 8 والمتعلقة بالعدالة والإنصاف في الأجور مقارنة بسوق العمل، حيث حصلت هذه العبارة على وسط حسابي قُدِّر بـ 2,85 وهو كذلك وسط حسابي في الدرجة المتوسطة ويميل أيضا إلى الضعف أكثر منه إلى القوة، وهنا نقول بأنه يوجد نوع من عدم الرضا وعدم الموافقة لدى الموظفين فيما يخص الأجور سواء تعلق الأمر بالإنصاف داخل البنك نفسه أو

مقارنة بسوق العمل. في المقابل؛ نجد أنّ ثلاث عبارات فقط في المجال ككل حصلت على الدرجة العالية في التقييم، ويتعلق الأمر بالعبارتين رقم 17 والمرتبطة بنشاطات التكوين وهدفها المرتبط بتحسين أداء الموظفين، وكذا العبارتين رقم 21 و23 حيث بلغ الوسط الحسابي لهما 3,46 و3,51 على الترتيب، وترتبط العبارتين أساساً بوضوح الاتصال فيما يخص أهداف البنك وكذا الإقرار بأنّ نظام الاتصالات يساعد ويشجع على تقديم أحسن خدمة في البنوك محل الدراسة.

3.3.5. تحليل البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

كما هو الحال مع مجال تسيير الموارد البشرية، فقد حصل مجال الالتزام التنظيمي على الدرجة المتوسطة في التقييم وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3,26 وبانحراف معياري قدره 0,85، وهو ما يدل على أنّ درجة الالتزام التي يتحلّى بها موظفو البنوك محل الدراسة هي في المتوسط. وللحصول على نظرة مفصلة أكثر سوف نعرض نتائج كل عبارة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: إجابات الموظفين حول الالتزام التنظيمي

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	الخيار الأفضل أمامي هو البقاء في هذا البنك	3,30	1,10	متوسطة
2	من الصعب أن أغادر هذا البنك حتى لو كنت أرغب في ذلك	3,19	1,12	متوسطة
3	حالياً، البقاء في هذا البنك هو رغبة أكثر مما هو حتمية	3,23	1,14	متوسطة
4	سأخسر الكثير إذا غادرت هذا البنك	3,03	1,16	متوسطة
5	يوفر لي هذا البنك أفضل المزايا الممكنة	3,02	1,02	متوسطة
6	أنا سعيد بقضاء بقية مساري المهني في هذا البنك	2,96	1,17	متوسطة
7	أشعر بأنّ مشاكل البنك هي مشاكل الشخصية	3,08	1,27	متوسطة
8	أشعر بانتماء قوي إلى هذا البنك	3,38	1,19	متوسطة
9	أعتبر نفسي "أحد أفراد الأسرة" في هذا البنك	3,38	1,18	متوسطة
10	هذا البنك يعني لي الكثير على المستوى الشخصي	3,18	1,14	متوسطة
11	المهام والواجبات تجعلني ملتزماً	3,79	0,89	عالية
12	حتى لو كان الأمر في صالحه، أشعر أنه من غير الصحيح مغادرة هذا البنك في الوقت الحالي	3,15	1,19	متوسطة
13	سأشعر بالذنب إذا غادرت هذا البنك الآن	2,97	1,16	متوسطة
14	أنا أشعر بالواجب اتجاه أفراد هذا البنك	3,37	1,13	متوسطة
15	أعتقد أنه يجب على كل فرد أن يكون ملتزماً ومخلصاً لمؤسسته	3,93	1,10	عالية
	الوسط الحسابي للمجال ككل	3,26	0,85	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من خلال الجدول السابق حصول عبارتين فقط في المجال ككل على الدرجة العالية في التقييم، ويتعلق الأمر بالعبارتين رقم 11 والتي مفادها أنّ "المهام والواجبات تجعل الفرد ملتزماً"، حيث بلغ وسطها الحسابي 3,79 وبانحراف معياري قدره 0,89، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى الموظفين المستجوبين، حيث أبدى 95 موظفاً موافقتهم (بين موافق وموافق بشدة)، بينما عبّر 9 موظفين فقط عن عدم الموافقة (غير موافق وغير موافق).

موافق بشدة). نشير كذلك إلى العبارة رقم 15 والتي حصلت على الدرجة العالية في التقييم بوسط حسابي قدره 3,93 وبانحراف معياري قدره 1,1 وهي تتعلق أساساً "بالزامية أن يكون الفرد ملتزماً ومخلصاً لمؤسسته"، فقد عبّر 99 موظفًا عن موافقتهم، بينما عبّر 13 موظفًا عن عدم الموافقة، في حين فضّل 23 موظفًا الحياد في الإجابة. نرى أنّه من الجدير الإشارة إلى أنّ هاتين العبارتين ترتبطان أكثر بالفرد كإنسان أكثر مما ترتبطان بالوظيفة أو بالبنك.

5.3.4. دراسة العلاقة واختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة نقوم بتحليل الارتباط والانحدار كما يلي: المتغير المستقل هو ممارسات تسيير الموارد البشرية، والمتغير التابع هو الالتزام التنظيمي. وللتذكير نشير إلى أنّ الالتزام التنظيمي يُعرّف على أنّه "قوة متعلقة بالوفاء والانتماء إلى مؤسسة معينة"، ويتعلق الأمر هنا بقوة الانتماء والوفاء التي يُبديها الموظفون اتجاه مؤسسات عملهم (البنوك)، وعلى ذلك نعرض في الجدول الموالي نتائج الارتباط الثنائي بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي:

الجدول رقم 04: نتائج الارتباط الثنائي بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	معامل التفسير المعدّل R ²	مستوى الدلالة
0,671	0,451	0,446	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

بلغ معامل الارتباط بين مجال ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي 0,671 مما يدل على أنّ العلاقة بين هذين المتغيرين قوية نسبياً، كما أنّها إيجابية من حيث النوعية وذات دلالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة أصغر من 0,05، كما نلاحظ أنّ ممارسات تسيير الموارد البشرية تفسّر 45,1 % من الالتزام التنظيمي لدى موظفي البنوك. يمكن القول هنا بأنّ ممارسات تسيير الموارد البشرية لا تُعتبر المؤثر الوحيد على الالتزام التنظيمي، بل هنالك عوامل أخرى قد تكون أكثر تأثيراً وقوة، وبالتالي ما على البنوك إلّا البحث والدراسة للوقوف على المتغيرات الأخرى المؤثرة، وذلك من أجل تعزيز التزام موظفيها.

دائماً؛ وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نشكل معادلة الانحدار بحيث نرمز للالتزام التنظيمي بالرمز EO ونرمز لممارسات تسيير الموارد البشرية بالرمز RH، ونؤكد على أنّه تم التحقق من أنّ النتائج تخضع إلى التوزيع الطبيعي كما أنّ الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، فتكون المعادلة كالآتي:

$$EO = 0,716 RH + 1,031$$

ورياضياً نقول أنّه إذا تغيرت ممارسات تسيير الموارد البشرية بوحدة واحدة فإنّ الالتزام التنظيمي يتغير بمقدار 0,716 وحدة، وهذا تغير كبير يؤكد وجود العلاقة الطردية والتأثير الكبير لممارسات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي. وبناءً على هذه النتيجة نُثبت الفرضية الثالثة والتي تقضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لموظفي البنوك محل الدراسة.

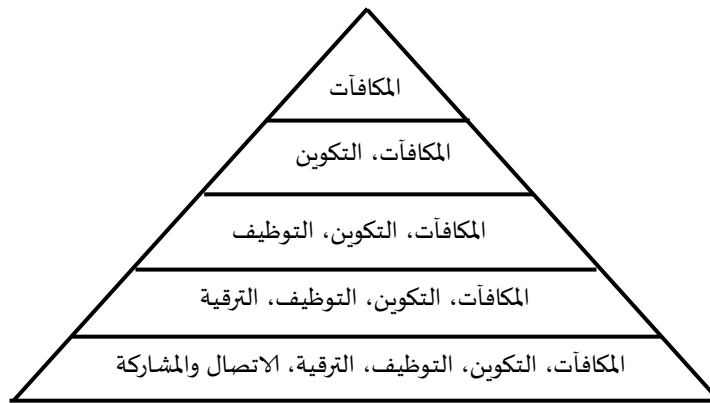
أمّا بخصوص الفرض الأول والذي مفاده أنّ البنوك الجزائرية (البنوك محل الدراسة) تعتمد على التطبيق الجيد لممارسات تسيير الموارد البشرية، فنحن ننفي هذا الفرض ونقر بأنّ هذه البنوك لا تطبق بشكل جيد نشاطات تسيير الموارد البشرية، وذلك أنّ أغلب عبارات المحور الخاص بتسيير الموارد البشرية كان تقييمها

متوسطا ويميل إلى الضعف أحيانا. وفيما تعلق بالفرض الثاني، فنقول أنّ مستوى الالتزام لدى موظفي هذه البنوك هو في المتوسط كذلك، بل يميل إلى الضعف في العديد من العبارات، وهذا ما يؤكد مرة أخرى العلاقة الطردية والايجابية بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

ولكن، بما أنّ متغير تسيير الموارد البشرية يضم خمسة نشاطات، وبما أنّنا نهدف أيضا إلى الحصول على نتائج أكثر دقة وتفصيلا، سوف نستخدم التحليل البُعدي (Post-Hoc) لتوضيح الروابط والتأثيرات الموجودة بين النشاطات الخمسة لتسيير الموارد البشرية مع الالتزام التنظيمي كل على حدة؛ وهذا بهدف التعرف على النشاط الأكثر تأثيرا والتمكن من ترتيب هذه النشاطات حسب درجة تأثيرها.

5.3.5. التحليل البُعدي (Post-Hoc) لاختبار تأثير نشاطات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للحصول على نظرة أولية عن مستوى تأثير تلك النشاطات نعرض في الشكل الموالي نموذج التحليل البعدي المعتمد، وللإشارة فقد تم تشكيل هذا الهرم وترتيب النشاطات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS المتعلقة أساسًا بنتائج تحليل الانحدار المتعدد.

الشكل رقم 03: نموذج التحليل البعدي (Post-Hoc) المعتمد لنشاطات تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

للإشارة، وفي إطار هذا التحليل البُعدي فإننا نرمز للالتزام التنظيمي بالرمز EO، ويكون هو المتغير التابع، بينما تكون المكافآت ممثلة بالرمز RH₁، التكوين بالرمز RH₂، التوظيف بالرمز RH₃، الترقية بالرمز RH₄، وأخيرا الاتصال والمشاركة بالرمز RH₅، وهي المتغيرات المستقلة. وسنعرض في الجدول رقم 05 نتائج التحليل البُعدي (Post-Hoc) لاختبار تأثير نشاطات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، وذلك اعتمادا على نموذج التحليل المعتمد (الشكل رقم 03 أعلاه).

الجدول رقم 05: نتائج التحليل البُعدي (Post-Hoc) لاختبار تأثير نشاطات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي

النموذج	B	الخطأ المعياري	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	قيمة t	Sig
1	1,883	0,201			9,373	0,000
	0,486	0,067		0,533	7,256	0,000
2	1,440	0,214			6,745	0,000
	0,298	0,076		0,327	3,926	0,000

	التكوين	0,299	0,068	0,366	4,404	0,000
3	الثابت	1,255	0,223		5,637	0,000
	المكافآت	0,163	0,093	0,178	1,754	0,082
	التكوين	0,259	0,069	0,317	3,764	0,000
	التوظيف	0,225	0,091	0,246	2,456	0,015
4	الثابت	1,079	0,229		4,705	0,000
	المكافآت	0,076	0,097	0,083	0,783	0,435
	التكوين	0,155	0,079	0,189	1,956	0,053
	التوظيف	0,175	0,092	0,192	1,910	0,058
	الترقية	0,300	0,119	0,290	2,518	0,013
5	الثابت	0,950	0,227		4,185	0,000
	المكافآت	0,036	0,095	0,039	0,375	0,708
	التكوين	0,045	0,085	0,055	0,528	0,599
	التوظيف	0,101	0,093	0,110	1,089	0,278
	الترقية	0,296	0,116	0,287	2,560	0,012
	الاتصال	0,256	0,087	0,295	2,932	0,004

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

تُبين لنا نتائج الجدول السابق بأن كل من نشاطي: المكافآت والتكوين يُؤثران مبدئياً في الالتزام التنظيمي، وهذا إلى غاية دخول نشاط التوظيف في التحليل (النموذج رقم 03 في الجدول)، وهنا يفقد نشاط المكافآت تأثيره تماماً بحيث كان مستوى الدلالة (Sig) لهذا النشاط يساوي 0,082، وهي نسبة تفوق مستوى المعنوية المعتمد في دراستنا والذي هو 05%، في حين حافظ نشاط التكوين على المستوى نفسه تقريباً من التأثير على الالتزام التنظيمي. ولكن مع دخول نشاط الترقية في التحليل (النموذج رقم 04 في الجدول)، تفقد كل من المكافآت، التكوين وكذا التوظيف تأثيرها تماماً على الالتزام التنظيمي. وبالاعتماد على الجزء (النموذج رقم 05 في الجدول السابق، ومع دخول نشاط الاتصال في التحليل، نجد أنّ نشاط الترقية يُحافظ على مستوى تأثيره إلى جانب الاتصال، بينما تبقى كل من المكافآت، التكوين والتوظيف بدون أي تأثير.

وللحصول على نظرة واضحة؛ نشكل معادلة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير نشاطات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، ونشير هنا إلى أنّ النتائج تخضع للتوزيع الطبيعي، كما أنّ الانحدار معنوي ولا يساوي صفر. فكانت المعادلة كالآتي:

$$EO = 0,296 RH_4 + 0,256 RH_5 + 0,950$$

نلاحظ بوضوح أنّ نشاطات تسيير الموارد البشرية الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي تتمثل أساساً في نشاطين اثنين وهما: الترقية والاتصال. ونشير هنا إلى أنّ نتائج التحليل البعدي (النموذج رقم 05 في الجدول السابق) أثبتت عدم وجود أثر معنوي بين كل من المكافآت، التكوين والتوظيف من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، حيث بلغ مستوى الدلالة (Sig) لهذه النشاطات (المكافآت، التكوين والتوظيف): 0,708، 0,599.

و0,278 على الترتيب وهي قيم أكبر من القيمة 05%. وعلى هذا نثبت التأثير لنشطين اثنين (الترقية والتقدم في المسار المهني، وكذا الاتصال والمشاركة)، وننفي التأثير للنشاطات الثلاثة الأخرى (المكافآت، التكوين والتوظيف). إن هذه النتائج تُوضح حقيقة الواقع الفعلي، حيث صرّح العديد ممن التقييناهم (سواءً موظفين أم مدراء وكالات بنكية) أثناء توزيع الاستبيان عدم ثقتهم في إجراءات التوظيف، وبدرجة كبيرة في كفاءات توزيع المكافآت والعلاوات وكذا إجراءات التكوين وكيفية الاستفادة منها، خاصة إذا علمنا أنّ هذه النشاطات تتم على مستوى مركزي بالدرجة الأولى، فمثلاً فيما يخص التوظيف نجد أنّ مهمة الوكالات هي الاقتراح فقط، وحتى المديرية الجهوية فمهمتها في مجال التوظيف تنحصر في رفع الاحتياجات إلى الإدارة المركزية لا أكثر.

6. الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية دراسة العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لموظفي البنوك الناشطة في مدينة قسنطينة، أين تم الوقوف على واقع تلك الممارسات وكذا الالتزام التنظيمي لدى موظفي تلك البنوك بصفة خاصة، فالاهتمام بالموظف ومحاولة تحسين وتنمية الالتزام لديه، من خلال السعي إلى تحقيق رضاه أصبح له اهتمام كبير لدى معظم المؤسسات الخدمية، وذلك باعتبار أنّ الفرد هو رأس المال أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الأفضل، وبالأخص في القطاع البنكي، أين يكون امتلاك موظفين ملتزمين ومحبين لعملهم هو العامل الفاصل في تحقيق التفوق، وهو الأمر الذي يجب أن تهدف نشاطات تسيير الموارد البشرية إلى تحقيقه والوصول إليه. وفيما تعلق بموظفي البنوك محل الدراسة؛ فقد جاءت النتائج لتثبت التساؤل المطروح والمتعلق بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشاطات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، ويظهر ذلك جلياً من خلال معامل الارتباط بين هذين المتغيرين والذي بلغ 0,671، حيث يشير إلى وجود علاقة قوية نسبياً وإيجابية. ويؤكد ذلك المستوى المتوسط -الذي يميل إلى الضعف- الذي حصل عليه كل من مجال تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. ولكن نشير إلى نقطة مهمة جداً؛ وهي أنّ النتائج المتوصل إليها أشارت إلى أنّ الالتزام التنظيمي لا يتأثر بجميع نشاطات تسيير الموارد البشرية، بل يؤثر فيه نشاطين اثنين فقط وهما الترقية والتقدم في المسار المهني وكذا الاتصال والمشاركة. بينما تم استبعاد كل من المكافآت، التكوين والتوظيف لعدم معنوية العلاقة وانعدام الأثر لهذه الأنشطة الثلاثة على الالتزام التنظيمي.

وفيما يلي نأتي إلى عرض أهم النتائج والمقترحات التي يمكن أن نخرج بها من هذه الدراسة، والتي نعرضها على النحو الآتي:

1.5. النتائج

من خلال معالجة محتويات خطة العمل الموضوعية لهذا المقال، يمكن أن نخرج بالنتائج الآتية:

✓ هناك ممارسة لنشاطات تسيير الموارد البشرية على مستوى البنوك الجزائرية الناشطة في مدينة قسنطينة (البنوك محل الدراسة)، على الرغم من أنّ هذه الممارسة متوسطة نسبياً، بل وتميل إلى الضعف، وعلى ذلك نقول بأنّ المؤسسات البنكية الناشطة في مدينة قسنطينة قد تكون بعيدة عن تطبيق إجراءات تسيير الموارد البشرية بشكلها الصحيح (من وجهة نظر الموظفين على الأقل)، وهذا ربما يرجع إلى طبيعة النشاط البنكي الذي يحكمه القانون في الغالب (الاتفاقية الجماعية والأنظمة الداخلية، كما تمت الإشارة إليه من قبل). وعلى هذا نقول بأنّه ربما يوجد خلل في تطبيق تلك القوانين بالشكل الصحيح والعاقل، أو أنّ تلك القوانين والأنظمة

تحتاج إلى إعادة النظر وربما تحتاج إلى تعديل، وخاصة ما تَعَلَّقُ بكيفيات التوظيف والتكوين، وكذا طرق منح المكافآت والعلاوات؛

✓ ضعف تطبيق نشاطات تسيير الموارد البشرية، وبالأخص في مجال المكافآت، التكوين والتدريب وكذا التوظيف، وهي أهم جوانب الاهتمام الذي يجب أن يُعطى لكل فرد في أي مؤسسة (على الأقل من وجهة نظر الموظفين)؛

✓ يؤثر استخدام نشاطات (ممارسات، تقنيات) تسيير الموارد البشرية وينعكس إيجابا على مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي البنوك، فقد بيّنت النتائج وجود علاقة قوية نسبيا وطرديّة بينهما. ولكن تجدر الإشارة إلى أنّ تحقيق الالتزام لا يتأثر بجميع النشاطات، بل يقتصر على اثنين منها فقط وهما: الترقية والتقدم في المسار المهني وكذا الاتصال والمشاركة، في حين تم استبعاد كل من المكافآت، التكوين وكذا التوظيف من هذه النتيجة.

2.5. المقترحات

بناءً على النتائج السابقة ومن التحليل الذي قمنا به لموضوع تسيير الموارد البشرية وأثره على الالتزام التنظيمي، فإننا نقدم الاقتراحات الآتية:

✓ ضرورة مراجعة البنوك (ونتوجه بالخصوص إلى المديريات المركزية للبنوك) لطرق وكيفيات التوظيف، أو على الأقل الحرص على التطبيق الصحيح والسليم لما تنص عليه الاتفاقية الجماعية والقوانين الداخلية؛

✓ الحرص على الالتزام بكيفيات وصيغ مَنَح فرص للتكوين والتدريب، والتطبيق المنصف لتلك القواعد، خاصة ما تعلق بتنظيم التربصات المهنية، بحيث تُتاح الفرصة لجميع من تتوفر فيهم الشروط، والحرص على نشر وإعلام الموظفين بتنظيم هذه التربصات وليس الاتجاه نحو التكتّم والإخفاء؛

✓ العمل والسعي إلى التطبيق المنصف والعادل لإجراءات مَنَح المكافآت والعلاوات، بل وجعل عملية التقييم شفافة وواضحة لجميع الموظفين؛

✓ ضرورة تركيز البنوك على النشاطات التي لها تأثير كبير على التزام موظفيها، ومن ذلك نشاطي الترقية والتقدم في المسار المهني، وكذلك الاتصال والمشاركة؛

✓ أمّا فيما يخص دراسات أخرى تتعلق بهذا المجال من البحث، فإننا نوصي بالتعرض لكل نشاط (ممارسة) من نشاطات (ممارسات) تسيير الموارد البشرية بالدراسة والتحليل، بُغية الوصول إلى نتائج أكثر دقة وأهمية، ومحاولة الوقوف على دور كل نشاط (ممارسة) في تحقيق الالتزام لدى الموظفين، كما نوصي بأهمية القيام بدراسات أخرى لدى مختلف البنوك الناشطة في باقي المدن الجزائرية، ذلك أنّ هذه الدراسة اقتصرَت على موظفي البنوك الناشطة في مدينة قسنطينة فقط .

7. قائمة المراجع

المراجع باللغات الأجنبية

1. Aït Razouk, A. (2007). *Gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance*. Nancy: Université Nancy 2.
2. Bargues, É. (2013). Les pratiques de socialisation des petites entreprises françaises : Une approche configurationnelle. *Revue internationale PME*, 26(3/4), 63-88.
3. Belaribi, Z. F., Hadj Slimane, H., & Belmokaddem, M. (2009). Performance de la GRH : Entre la théorie et la pratique. *Audit social et renouvellement de la GRH (11ème université de printemps de l'audit social)* (pp. 61-70). Alger: Institut International de l'audit social.

4. Ben Hassen, N. (2011). *Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes*. Gestion et management. Paris: CNAM de Paris.
5. Bentein, K., & Guerrero, S. (2008). La relation d'emploi : état actuel de la question. *Relations industrielles*, 63(3), 393-424.
6. Boselie, J.-P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
7. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*(17), 336-354.
8. Covain, B., Foucher, E., & Emilie, S. (2015). *Le pilotage de l'engagement : Entre mesure et action, comment l'engagement des collaborateurs est-il piloté dans nos organisations?* Paris: Université Paris-Dauphine.
9. Dussault, M., & Roux, S. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10(2), 151-164.
10. El Adraoui, H. (2015). Effets de la GRH sur la performance : Validation du modèle configurationnel auprès d'un échantillon de 92 entreprises au Maroc. *revue Question(s) de management*, 3(11), 43-56.
11. Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., & Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *revue Gestion*, 4(34), 21-29.
12. Lacoursière, R., Fabi, B., & Raymond, L. (2014). L'influence des systèmes de travail haute performance sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. In P. Paillé, *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines: Nouveaux enjeux, nouvelles réponses* (pp. 117-134). Paris: Hermann éditions.
13. Lacoursière, R., Fabi, B., Josée, S.-P., & Arcand, M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : Vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale PME*, 18(2), 43-73.
14. Lacroux, A. (2008). *Implication au travail et relation d'emploi atypique : Le cas des salariés intérimaires*. Marseille: Université Paul Cézanne - Aix Marseille III.
15. Lapalme, M.-E., Gaha, K., Gilles, S., & Tremblay, M. (2012). La relation employé-client : Les attitudes et les comportements du personnel qui influencent la performance client. *11th International Marketing Trends Conference*. Venice.
16. Meyer, J., & Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1(63), 1-18.
17. Meyer, J., Standly, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
18. Peretti, J.-M. (2018). *La gestion des ressources humaines* (22ème ed.). Paris, France: Vuibert.
19. Peretti, J.-M. (2019). *Ressources humaines* (18ème ed.). Paris, France: Vuibert.
20. Peyrat-Guillard, D. (2002). Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail. In J.-P. N. Thévenet, *ENTREPRENDRE : Série Vital Roux*. Paris: Vuibert.
21. Plouffe, V. C. (2010). *l'influence modératrice des pratiques de gestion des ressources humaines dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et l'empowerment psychologique*. administration des affaires. Montréal: Université du Québec.
22. Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
23. St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Jean-Pierre, B. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (5ème ed.). Montréal, Canada: Chenelière éducation.
24. Storey, J. (2016). Human Resource Management: Defining the Field, The Open University Business School. In A. Wilkinson, & S. Johnstone, *Encyclopedia of Human Resource Management* (pp. 195-198). Edward Elgar.

25. Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes*. Paris, France: édition d'Organisation.
26. Vallée, A. (2007). *Stratégies de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main-d'oeuvre : Une synthèse de la documentation empirique internationale*. Montréal: Université du Québec.
27. Vandenberghe, C., Guylaine, L., & Panaccio, A.-j. (2009). L'engagement organisationnel : Comportement organisationnel. In V. Christian, J. Rojot, & P. Roussel, *Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (Vol. 3). Bruxelles: de boeck édition.
28. Zgoulli-Swalhi, S. (2014). *Employabilité et implication organisationnelle : Quelles pratiques RH?* Montpellier: Université de Montpellier 2.