



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الرقم التسلسلي:/2026

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ل م د

الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

عنوان المذكرة:

دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

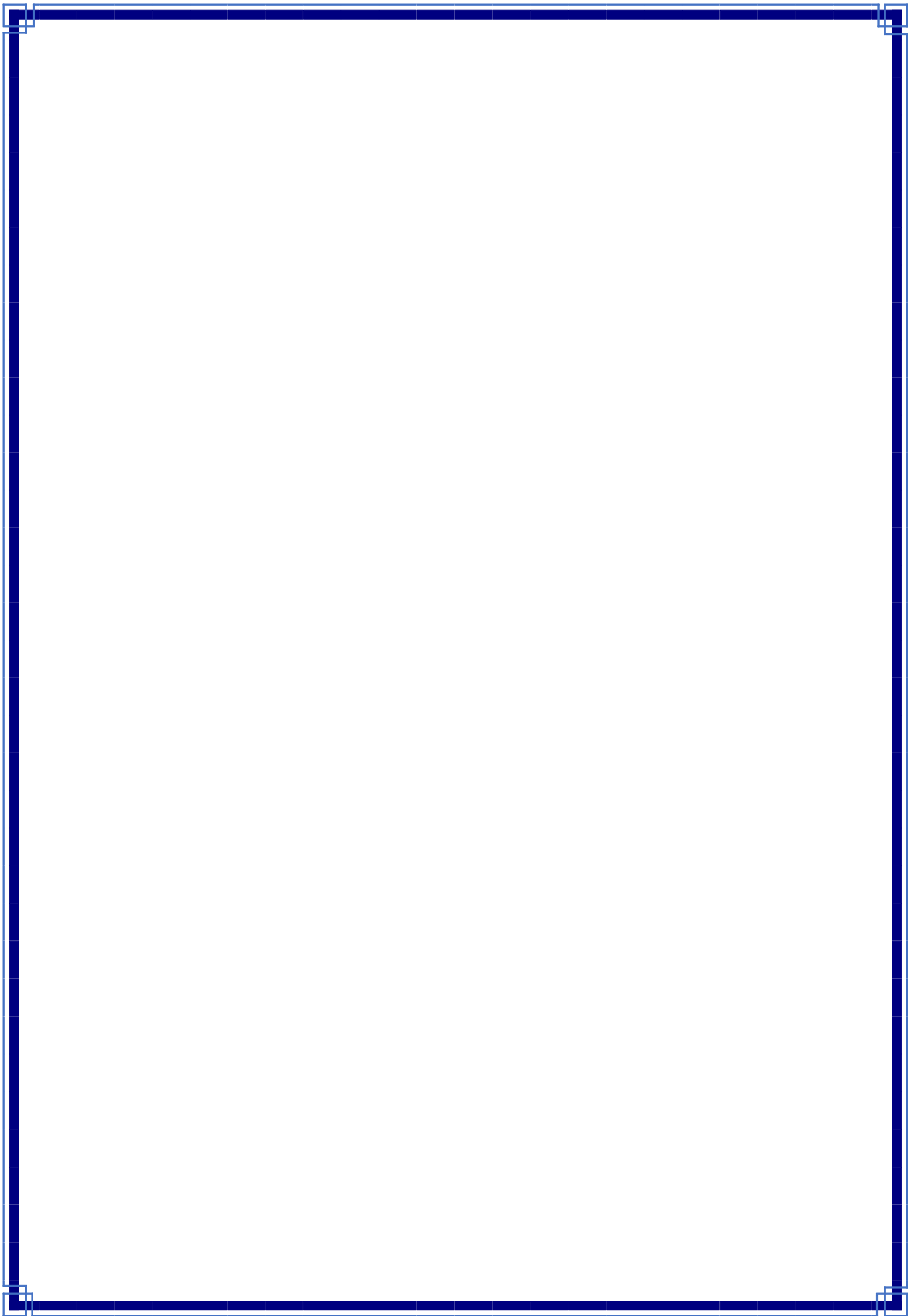
تحت إشراف:
د. بلهوشات محمد الأمين

من إعداد الطالبة:
• رمضاني ندى

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. حليبي سارة	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
د. بلهوشات محمد الأمين	أستاذ محاضر قسم ب	مشرفا ومقررا
أ.د. مهري عبد المالك	أستاذ تعليم عالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2026





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الرقم التسلسلي:/2026

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ل م د

الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

عنوان المذكرة:

دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تحت إشراف:

د. بلهوشات محمد الأمين

من إعداد الطالبة:

• رضاني ندى

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. حليمي سارة	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
د. بلهوشات محمد الأمين	أستاذ محاضر قسم ب	مشرفا ومقررا
أ.د. مهري عبد المالك	أستاذ تعليم عالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2026





وَأَخْرَجْنَا مِنْكُمْ الْخَلْقَ كُلًّا لِيَعْلَمَ أَنَّ اللَّهَ عَالِمُ الْغُيُوبِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، وأنار لي طريق العلم والمعرفة، ويسر لي السبل بعد العسر، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بأسى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-، هذا الصرح العلمي الذي كان فضاءً للعلم والمعرفة، واحتضن طموحاتنا العلمية وهياً لنا الظروف الملائمة للتحصيل والاجتهاد.

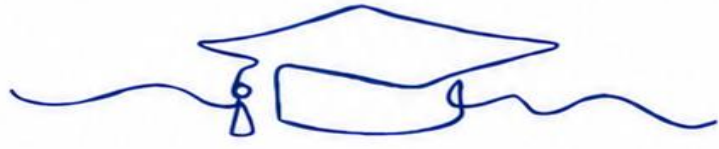
كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وإلى كافة الأساتذة الأفاضل، وخاصة أساتذة قسم العلوم الاقتصادية، الذين كان لهم الفضل الكبير فيما تلقيناه من علم وتوجيه وإرشاد طيلة مشوارنا الدراسي، فكانوا خير قدوة وخير معين على طلب العلم.

كما يطيب لي أن أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل "محمد الأمين بلهوشات"، على تفضله بقبول الإشراف على هذا العمل، وعلى ما قدمه لي من توجيهات علمية قيمة وملاحظات بناءة كان لها الأثر البالغ في توجيه هذا البحث. لقد كان خير مؤطر ومرشد، بما تحلى به من صبر وحسن توجيه وحرص دائم على تقديم النصح والإرشاد العلمي بكل تفانٍ واهتمام، مما ساهم بشكل كبير في تجاوز مختلف الصعوبات التي واجهتني خلال إنجاز هذا العمل.

فله مني خالص عبارات الامتنان والتقدير على ما بذله من وقت وجهد وعلم، وأسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناته، وأن يوفقه لمزيد من العطاء والتميز والنجاح العلمي.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الاحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، لتفضلهم بقبول قراءة هذا العمل وتقييمه، وإثرائه بملاحظاتهم العلمية القيمة التي ستسهم دون شك في تحسينه وتقويمه.

رمضاني ندي



الإهداء

وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

هذه المرة أصابت سهام طموحنا هدفها بدقة، وتألقت في أعيننا بريق الفوز بعد رحلة طويلة من الصبر والاجتهاد، وها نحن نكتب في ختام مسيرتنا أننا بلغنا ما سعينا إليه بعزم وثبات، فالحمد لله محبةً وشكرًا وامتنانًا على تمام النعمة وبلوغ الغاية.

إلى أول من أنصتت أذناي لصوته العذب وهو يتلو آيات القرآن، إلى من ألبسه الله ثوب الهيبة والوقار، وأحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى صاحب القلب الكبير، وقوتي ومصدر أمني في الحياة، إلى من شيد ابتسامتي على حساب تعب وكفاحه، ومن كان لجهدي يديه الفضل فيما وصلت إليه اليوم. لم يكن تعبك يومًا خافيًا، ولا عطاؤك منسيًا، فقد كنت تمهد لي الطريق في كل خطوة أخطوها، ورأيت في عينيك انعكاس فرحتي ونجاحي. إلى ذلك الإنسان الاستثنائي الذي لا يشبه أحدًا، أهدي ثمرة هذا الإنجاز، فكل نجاح أحققه ما هو إلا امتداد لعطائك... "أبي الغالي".

إلى من جعل الله الجنة تحت قدمها، إلى الحضن الدافئ والقلب الرحيم الذي احتواني بحنانه قبل يديه، إلى من كانت دعواتها تذلل الصعاب أمامي، وكانت النور الذي يضيء عتمة أيامي، وسر قوتي وثباتي ونجاحي... "أمي العزيزة".

إلى سندي الثابت وطمأنينة أيامي، إلى من اشتد بهم ظهري وكانوا لي عونًا في مختلف محطات حياتي، إلى أجمل ما رزقت به الدنيا وأغلى من سكن القلب... "إخوتي وأختي". إلى صغرتي الغاليتين، بنات أختي العزيزات "أوسلين وأسينات"، يا من تنثران الفرح في أيامي وتزرعان البسمة في تفاصيل حياتي، أهديكما هذا العمل بكل محبة، متمنيةً لكما مستقبلًا مشرقًا يملؤه النجاح والتألق، وأن تبقىا دائما مصدر سعادة وبهجة لكل من حولكما.

إلى من أغدق عليا بعلمه وتوجيهاته القيمة، وكان خير داعم ومرشد طوال هذه الرحلة العلمية، أستاذي الفاضل الدكتور "محمد الأمين بلهوشات"، الذي كان له بعد الله فضل كبير في إتمام هذا العمل، أتقدم إليه بخالص الشكر وعظيم التقدير والاحترام، داعيةً الله أن يجزيه عني خير الجزاء، وأن يجعل عطائه وعلمه في ميزان حسناته. وإلى من كانوا لي أكثر من مجرد صديقات، بل سندًا لا يُزعزع، شكرًا لكن لأنكن جعلتن الطريق أكثر جمالًا وخفة، وشركتني لحظات التعب والفرح بكل حب وصدق.

رمضاني ندى



CERTIFICAT D'ANALYSE

NOM DU DOCUMENT

مذكرة الطالبة رضاني ندى.pdf

SOU MIS PAR

BELHOUCHE Mohamed Lamine **Enseignant**

TYPE D'ANALYSE

Usage universitaire

DATE DE SOUMISSION

2026-05-25

FACULTÉ / DÉPARTEMENT

Enseignants

ÉTUDIANT CONCERNÉ

رضاني ندى

5.4 %

TAUX GLOBAL DE SIMILARITÉ



● Similarité Forte (5.4%) ● Texte Exclu (5.9%) ● Texte Original (88.7%)

SOURCES IDENTIFIÉES	176
Internet	3
Base Detectia	9
Dépôt Institutionnel	0
Sources Exclues	164

* Non inclus dans le taux de texte exclu

CITATIONS & RÉFÉRENCES	8.73%
Juridique (Lois)	3.2%
Religieux (Textes sacrés)	0%
Autres	5.6%

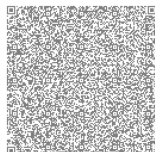
⚠ NOTE D'EXCLUSION

Le propriétaire du document a exclu des sources et/ou des passages spécifiques. Le taux de similarité affiché ci-dessus ne prend PAS en compte ces éléments. Veuillez consulter le rapport complet pour plus de détails.

AVIS LÉGAL

Ce document est un rapport technique généré automatiquement par la plateforme Detectia. Il ne constitue pas à lui seul une preuve de plagiat. L'interprétation des résultats incombe aux instances académiques compétentes, conformément à l'arrêté N° 1082 du 27 Décembre 2020 fixant les règles relatives à la prévention et la lutte contre le plagiat

Signature Numérique



REF: rci2yu-321120

Cachet et Signature

دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

الملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال التركيز على شركة مناجم الفوسفات-تبسة- كنموذج تطبيقي، من خلال قياس أثر أبعاد إدارة الكفاءات (استقطاب وتوظيف الكفاءات، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، إدارة المسار الوظيفي والترقية، التعويضات والحوافز) في تعزيز أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء الاستمراري، السلوك التنظيمي الإيجابي).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، جمعة البيانات باستخدام الاستبيان حيث تم توزيعه على عينة من الموظفين في شركة مناجم الفوسفات-تبسة، بلغ مجتمع الدراسة 80 موظفاً، وتم توزيع 66 استمارة، استرجع منها 51 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، باستخدام برنامجي Smart pls.4 وSpss V31.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لإدارة الكفاءات بمختلف أبعادها على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة مناجم الفوسفات - تبسة -، مما يؤكد أهمية ممارسات استقطاب الكفاءات، وتدريبها وتطويرها، وتحفيزها، وتقييم أدائها، وإدارة مسارها الوظيفي في رفع مستوى الانتماء والالتزام التنظيمي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وهو ما يدل على تقارب إدراك العاملين لأهمية إدارة الكفاءات. كذلك أثبتت الدراسة تمتع النموذج المستخدم بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات والقدرة التفسيرية والتنبؤية باستخدام برنامج SmartPLS، مما يعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها.

في ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية باعتبارها مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية، مع تطوير برامج التدريب والتطوير بما يتلاءم مع طبيعة النشاط المنجمي، إضافة إلى تعزيز التكامل بين مختلف ممارسات إدارة الكفاءات داخل الشركة لتحقيق أثر مستدام على الولاء التنظيمي وتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات، الولاء التنظيمي، المؤسسات الاقتصادية، النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

تصنيف Jel: M12، M54، J24، C51.

The Role of Competency Management in Enhancing Organizational Loyalty in Economic Institutions

A Case Study of the Phosphate Mines Company – Tebessa –

Abstract:

This study aimed to examine the role of talent management in enhancing organizational loyalty within economic organizations, with a focus on the Phosphate Mines Company -Tebessa- as an applied case. It investigates the impact of talent management dimensions (talent attraction and recruitment, training and development, performance evaluation, career path management and promotion, and compensation and incentives) on the enhancement of organizational loyalty dimensions (affective loyalty, normative loyalty, continuance loyalty, and positive organizational behavior).

The study adopted a descriptive-analytical approach. Data were collected using a questionnaire distributed to a sample of employees at the Phosphate Mines Company -Tebessa-. The study population consisted of 80 employees, of whom 66 questionnaires were distributed, and 51 valid responses were retrieved for statistical analysis. The data were analyzed using SPSS V31 and SmartPLS 4.

The results revealed a statistically significant positive effect of talent management, in its various dimensions, on enhancing organizational loyalty among employees at the Phosphate Mines Company -Tebessa-. This confirms the importance of practices related to talent attraction, training and development, motivation, performance evaluation, and career management in strengthening employees' sense of belonging and organizational commitment. The findings also indicated that there were no statistically significant differences attributable to demographic variables, suggesting a convergence in employees' perceptions regarding the importance of talent management. Furthermore, the study demonstrated that the proposed model achieved high levels of validity, reliability, explanatory power, and predictive relevance using SmartPLS, thereby reinforcing the credibility of the obtained results.

In light of these findings, the study recommends giving greater attention to human talent as a key source of competitive advantage, developing training and development programs aligned with the nature of mining activities, and strengthening integration among various talent management practices within the organization to achieve a sustainable impact on organizational loyalty and improve overall performance.

Keywords: Competency Management, Organizational Loyalty, Economic Institutions, SEM.

JEL Classification: M12, M54, J24, C51

الفهرس



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الملخص
II-I	قائمة المحتويات
IV-III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
39-2	التأصيل النظري لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي
2	تمهيد الفصل الأول
13-3	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الكفاءات
7-3	المطلب الأول: إدارة الكفاءات
10-7	المطلب الثاني: مراحل ومستويات إدارة الكفاءات
13-11	المطلب الثالث: عمليات ومقاربات إدارة الكفاءات
22-13	المبحث الثاني: عموميات حول الولاء التنظيمي
16-13	المطلب الأول: الولاء التنظيمي
18-16	المطلب الثاني: مراحل وطرق قياس الولاء التنظيمي
22-18	المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي
38-22	المبحث الثالث: عرض الدراسات الأكاديمية والأبحاث العلمية السابقة
26-22	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
30-26	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية
38-30	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة الدراسات السابقة والإسهام العلمي للدراسة الحالية
39	خلاصة الفصل الأول

قائمة المحتويات

100-41	الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-
41	تمهيد الفصل الثاني
50-42	المبحث الاول: نظرة عامة عن شركة مناجم الفوسفات-تبسة-
45-42	المطلب الاول: تقديم شركة مناجم الفوسفات-تبسة-
48-45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات-تبسة-
50-48	المطلب الثالث: طبيعة نشاط شركة مناجم الفوسفات-تبسة-
57-50	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
50	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
55-50	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية(الاستبانة)
57-55	المطلب الثالث: جاهزية البيانات للدراسة
99-57	المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات
63-57	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة
77-63	المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات افراد عينة الدراسة
99-78	المطلب الثالث: النمذجة القياسية لأثر إدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-
100	خلاصة الفصل الثاني
103-102	خاتمة
111-105	قائمة المراجع
132-113	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول: التأسيس النظري لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي		
1	ملخص للدراسات السابقة باللغة العربية	34-32
2	ملخص للدراسات السابقة باللغة الأجنبية	37-36
الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة-		
3	يوضح محاور الدراسة	51
4	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	52
5	تحديد الاتجاه	52
6	الأساتذة المحكمين للاستبانة	55
7	صدق وثبات محاور الاستبيان عن طريق معامل الفا كرونباخ	56
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	57
9	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	58
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	59
11	يوضح توزيع أفراد حسب متغير المؤهل العلمي	60
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	61
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	62
14	تحليل آراء العينة نحو البعد استقطاب وتوظيف الكفاءات	64
15	تحليل آراء العينة نحو البعد التدريب والتطوير	65
16	تحليل آراء العينة نحو البعد تقييم الأداء	66
17	تحليل آراء العينة نحو بعد إدارة المسار الوظيفي والترقية	67
18	تحليل آراء العينة نحو بعد التعويضات والحوافز	68
19	تحليل آراء العينة نحو بعد الولاء العاطفي	69
20	تحليل آراء العينة نحو البعد الولاء المعياري	70
21	تحليل آراء العينة نحو بعد الولاء الإستمراري	71
22	تحليل آراء العينة نحو بعد السلوك التنظيمي الإيجابي	72
23	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	74

قائمة الجداول

74	نتائج اختبار Maan-Whitney لمتغير الجنس	24
75	نتائج اختبار Kruskal Wallis لمتغير العمر	25
75	نتائج اختبار Kruskal Wallis لمتغير المؤهل العلمي	26
76	نتائج اختبار Kruskal Wallis لمتغير سنوات الخبرة المهنية	27
77	نتائج اختبار Kruskal Wallis لمتغير الفئة المهنية	28
77	نتائج اختبار Kruskal Wallis لمتغير عدد الدورات التدريبية	29
80	التشبعات الخارجية (Outer Loadings) لإدارة الكفاءات	30
81	التشبعات الخارجية (Outer Loadings) للولاء التنظيمي	31
82	التشبعات الخارجية للنموذج المُنتَج لإدارة الكفاءات	32
83	التشبعات الخارجية للنموذج المُنتَج للولاء التنظيمي	33
85	معايير الثبات والصدق التقاربي لأبعاد الدراسة	34
86	الصدق التمييزي	35
88	معامل التحديد R^2 والمعدل R^2 adj	36
89	حجم الأثر (f^2) لأبعاد إدارة الكفاءات	37
90	القدرة التنبؤية (Q^2 predict) للنموذج الهيكلي	38
91	مؤشرات جودة ملاءمة النموذج (Model Fit)	39
92	نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لأبعاد إدارة الكفاءات على الولاء العاطفي	40
93	نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لأبعاد إدارة الكفاءات على الولاء المعياري	41
94	نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لأبعاد إدارة الكفاءات على الولاء الاستمراري	42
95	نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لأبعاد إدارة الكفاءات على السلوك التنظيمي الإيجابي	43
95	نتائج تحليل التأثير المباشر لإدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي	44

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
مقدمة		
01	نموذج الدراسة الافتراضي	9
الفصل الأول: التأصيل النظري لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي		
02	أبعاد إدارة الكفاءات	7
03	مصفوفة GRILLÉ EMOFF	8
04	مراحل إدارة الكفاءات	9
05	نموذج المراحل الزمنية للولاء التنظيمي	17
الفصل الثاني: الفصل التطبيقي لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-		
06	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات-تبسة-	45
07	الرموز المتعارف عليها في النمذجة بالمعادلات البنائية.	53
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	58
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	59
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	60
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	61
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	62
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية	63
14	نموذج القياس التعاكسي الكامل	78
15	النموذج الهيكلي الكامل	79
16	النموذج الهيكلي المنقح النهائي	84

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
118-113	الاستبيان	01
121-119	معامل الصدق والثبات الفاكرونباخ	02
122	التكرارات للبيانات الديموغرافية	03
126-123	جداول التكرارات لمحاور الدراسة	04
126	التوزيع الطبيعي	05
127	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرقات وأبعاد المتغيرات	06
127	اختبار Mann-Whitney	07
129-128	اختبار Kruskal-Wallis	08
131-130	اتفاقية التريص	09
132	اذن بالقبول لمذكرة التخرج	10

مقدمة



تشهد البيئة العالمية المعاصرة تحولات متسارعة ومتداخلة مست مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، في ظل تنامي تأثيرات العولمة واتساع انفتاح الأسواق وتزايد حدة المنافسة الدولية. وقد أسهم هذا الواقع الجديد، المدعوم بالتطور التكنولوجي المتلاحق والانفجار المعرفي، في إعادة تشكيل أساليب التسيير التقليدية، وفرض تبني مقاربات حديثة قائمة على الابتكار والمرونة والقدرة على التكيف مع بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. وفي خضم هذه التحولات، أصبح نجاح المنظمات واستمراريتها رهينا بمدى قدرتها على الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية، وتنمية الكفاءات التي تمتلكها باعتبارها موردا استراتيجيا يصعب تقليده.

فلم يعد التنافس بين المنظمات قائما فقط على ما تحوزه من إمكانيات مادية أو تكنولوجية، بل أضحي يعتمد أيضا على نوعية رأس المال البشري وما يتوفر لديه من معارف ومهارات وقدرات إبداعية، بما يجعله أساسا للابتكار والتجديد ومصدرا حقيقيا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وفي هذا الإطار، برزت إدارة الكفاءات كمدخل استراتيجي حديث ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، يركز على استقطاب الكفاءات الملائمة، وتطويرها، والمحافظة عليها، وتوجيهها بما يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

في المقابل، يعد الولاء التنظيمي من المفاهيم الجوهرية في دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات، نظرا لما له من انعكاسات مباشرة على مستويات الأداء، والحد من ظاهرة دوران العمل، وتعزيز مشاعر الانتماء والالتزام تجاه المنظمة. فالمنظمات التي تتمكن من بناء مستويات مرتفعة من الولاء لدى مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار التنظيمي ومواجهة التحديات البيئية المختلفة بكفاءة.

فتعظيم الاستفادة من ممارسات إدارة الكفاءات يتطلب بالضرورة العمل على تعزيز ولاء العاملين، بما يسهم في خلق بيئة عمل يسودها الانسجام والتكامل، ويحد من النزاعات التنظيمية. ويتحقق ذلك من خلال تبني سياسات وممارسات فعالة تعنى بتنمية الموارد البشرية، وتحقيق العدالة في التقييم، وتوفير فرص التطور المهني، إلى جانب الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، بما يعزز ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة ويزيد من التزامهم واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهدافها.

بناءً عليه، تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة تحليل العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي، من خلال استكشاف الأبعاد النظرية والتطبيقية التي تحكم هذه العلاقة، وإضافة علمية من خلال إثراء الأدبيات في هذا المجال، وتوفير نتائج يمكن الاستفادة منها عمليا في تحسين سياسات تسيير الموارد البشرية داخل المنظمات.

1. الإشكالية الرئيسية:

مما سبق وفي إطار البحث في العلاقة التي توضح أثر إدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي يمكن طرح الإشكالية الرئيسية

التالي:

ما هو دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات بتبسة؟

2. الأسئلة الفرعية:

من الناحية المنهجية، فإن الإشكالية الأساسية المرتبطة بدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي تعد أكثر تعقيدا من أن تطرح بصياغتها الأولية المباشرة، لاسيما وأنها تتناول أحد المحاور الجوهرية في التسيير المعاصر، والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية من جهة، والسلوك التنظيمي من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق، تفرض الضرورة المنهجية تفكيك هذه الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، بما يتيح توضيح مختلف أبعاد الموضوع، وتحديد الإطار العام للدراسة، وكذا استجلاء المسارات الممكنة اعتمادها في تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات ومستوى الولاء التنظيمي داخل الشركة، وفي هذا الإطار يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟
 - هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد استقطاب وتوظيف الكفاءات على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-؟
 - هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد التدريب والتطوير على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-؟
 - هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد التعويضات والحوافز على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-؟
 - هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد إدارة المسار الوظيفي والترقية على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-؟
 - هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد تقييم الأداء على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-؟
3. . فرضيات الدراسة:

أ. الفرضية الرئيسية: كإجابة مؤقتة عن الإشكالية الرئيسية يمكن وضع الفرضية الرئيسية التالية:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

ب. الفرضية الفرعية: كإجابة مؤقتة عن الأسئلة الفرعية السابقة يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى عما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) نحو دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية، عدد الدورات التدريبية).

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) نحو دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية، عدد الدورات التدريبية).

مقدمة

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية عما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد استقطاب وتوظيف الكفاءات على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد استقطاب وتوظيف الكفاءات على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة عما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب والتطوير على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب والتطوير على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة عما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعويضات والحوافز على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعويضات والحوافز على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة عما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المسار الوظيفي والترقية على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المسار الوظيفي والترقية على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية الفرعية السادسة عما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تقييم الأداء على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تقييم الأداء على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

4. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

جاءت فكرة اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من الأهمية المتزايدة التي تكتسبها إدارة الكفاءات في رفع أداء المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية، وما يرتبط بها من دور محوري للولاء التنظيمي في استقرار الموارد البشرية والحفاظ على الخبرات داخل المؤسسة. كما أن ندرة الدراسات العربية والجزائرية التي تناولت العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي في قطاع المناجم تمنح هذه الدراسة بعداً علمياً وتطبيقياً يمكن أن يساهم في إثراء حقل إدارة الموارد البشرية وتقديم مقترحات عملية للمسؤولين

مقدمة

في الشركة، وإضافة إلى ذلك، فإن اهتمام الطالبة الأكاديمي بقضايا تنمية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات، وميولها لمعالجة موضوع الولاء التنظيمي وانعكاساته على استقرار العاملين، شكل دافعا لاختيار هذا الموضوع.

5. أهمية الدراسة:

إن دراسة إدارة الكفاءات داخل المؤسسات الاقتصادية، سواء تلك الموجهة إلى تنمية الموارد البشرية بشكل عام أو المطبقة في القطاعين العام والخاص، وقياس أثرها في السلوكيات التنظيمية، ولا سيما مستوى الولاء التنظيمي، تعد من بين الموضوعات الحديثة والمتجددة التي تستوجب البحث والتقييم المستمر، ويؤكد ذلك التوجه المتزايد للمؤسسات نحو تبني استراتيجيات فعالة في إدارة الكفاءات لضمان استقطاب الكفاءات، وتطويرها، والمحافظة عليها، بما يعزز من استقرار الموارد البشرية ورفع مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي، كما أن الإصلاحات التنظيمية والتحويلات الإدارية التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية اليوم تهدف إلى تحسين ممارسات إدارة الكفاءات بما ينعكس إيجابا على أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي، وخاصة تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، وكل ذلك يبرز الأهمية البالغة للبحث في مثل هذا الموضوع لما له من أثر مباشر على فعالية واستدامة المؤسسات الاقتصادية، كما تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في المساهمة في تقليص الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي في هذا المجال.

6. أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

أ. الأهداف النظرية: من الناحية النظرية تهدف الدراسة الى:

- ضبط وتحديد المفاهيم الأساسية والعناصر المرتبطة بإدارة الكفاءات.
- توضيح المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي وبيان آليات تحقيقه .
- تسليط الضوء على العلاقة النظرية بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي في ضوء الأدبيات والنظريات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ب. الأهداف التطبيقية: أما من الناحية التطبيقية تسعى الدراسة الى:

- تشخيص واقع تطبيق إدارة الكفاءات داخل شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- تقييم مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة في ضوء أبعادها الأساسية.
- اختبار دور إدارة الكفاءات بأبعادها المختلفة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.
- تحديد أكثر أبعاد إدارة الكفاءات تأثيرا في الولاء التنظيمي داخل الشركة محل الدراسة.
- تحليل مدى مساهمة كل بعد من أبعاد إدارة الكفاءات في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي داخل الشركة محل الدراسة.

- تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد الشركة محل الدراسة على تطوير ممارسات إدارة الكفاءات وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة كما يلي:

- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من إطارات شركة مناجم الفوسفات بتبسة.
- الحدود الزمنية: كانت فترة التريص ممتدة من 1 جانفي الى 31 جانفي 2026.

مقدمة

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية في شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

8. المنهج العلمي للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة منهجا وصفيا-تحليليا ذا توجه تفسيري-سببي، إذ سعت إلى تشخيص واقع إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات بتبسة، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما في بيئتها الواقعية اعتمادا على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة. وقد تم تبني المدخل الكمي من خلال دراسة ميدانية باستخدام استبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي، وزع على عينة من العاملين بالشركة، ثم جرى تحليل البيانات بواسطة البرمجيات الإحصائية (Spss) لاستخراج المؤشرات الوصفية واختبار الفروض غير البارامترية، وبرنامج (Smart-PLS 4). لتقدير نموذج القياس والنموذج الهيكلي في إطار نمذجة المعادلات الهيكلية المبنية على التباين (PLS-SEM)، بهدف اختبار الفرضيات وتحديد قوة واتجاه التأثير بين المتغيرات محل الدراسة.

9. مرجعية الدراسة:

استندت هذه الدراسة إلى مجموعة من المصادر والمراجع العلمية المتنوعة، تمثلت أساسا في الكتب المتخصصة، إضافة إلى رسائل الدكتوراه والمجستير التي تناولت موضوع الدراسة من زوايا مختلفة، وكذا المقالات العلمية المنشورة في المجالات الأكاديمية المحكمة، كما تم الاعتماد على مراجع أجنبية ذات صلة بموضوع البحث، بما يضمن إثراء الإطار النظري، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات الحديثة والاتجاهات البحثية العالمية في مجال إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي.

10. صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أكاديمي من مجموعة من الصعوبات التي قد تعترض الباحث خلال مختلف مراحل إنجازها للبحث، حيث تتباين هذه التحديات في طبيعتها وحدتها من مرحلة إلى أخرى. وفي هذا الإطار، يمكن الإشارة إلى أن أبرز هذه الصعوبات تتمثل في:

- ندرة المراجع المتوفرة بالمكتبة الجامعية حول موضوع إدارة الكفاءات، مما استدعى اللجوء إلى مصادر خارجية متنوعة لتغطية الجوانب النظرية للدراسة.

- حداثة موضوع الدراسة، مما أدى إلى ندرة النظريات والدراسات التي تتناول العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي بشكل مباشر.

11. هيكل الدراسة:

حرصا على إنجاز بحث موضوعي قائم على أسس منهجية علمية سليمة، وبغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم اعتماد منهجية (IMRAD) في إعداد هذا البحث. وبناءً على ذلك، جاءت هيكلية الدراسة متضمنة مقدمة وفصلين واحد نظري والأخر تطبيقي، تليها خاتمة، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

- الفصل الأول: خصص هذا الفصل لعرض الإطار النظري لكل من إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث. تناول المبحث الأول الأسس النظرية لإدارة الكفاءات من حيث المفاهيم والمداخل الأساسية، بينما خصص المبحث الثاني للإطار النظري للولاء التنظيمي، مع التطرق إلى طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي. أما المبحث الثالث فقد تضمن عرضا لأهم الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي

مقدمة

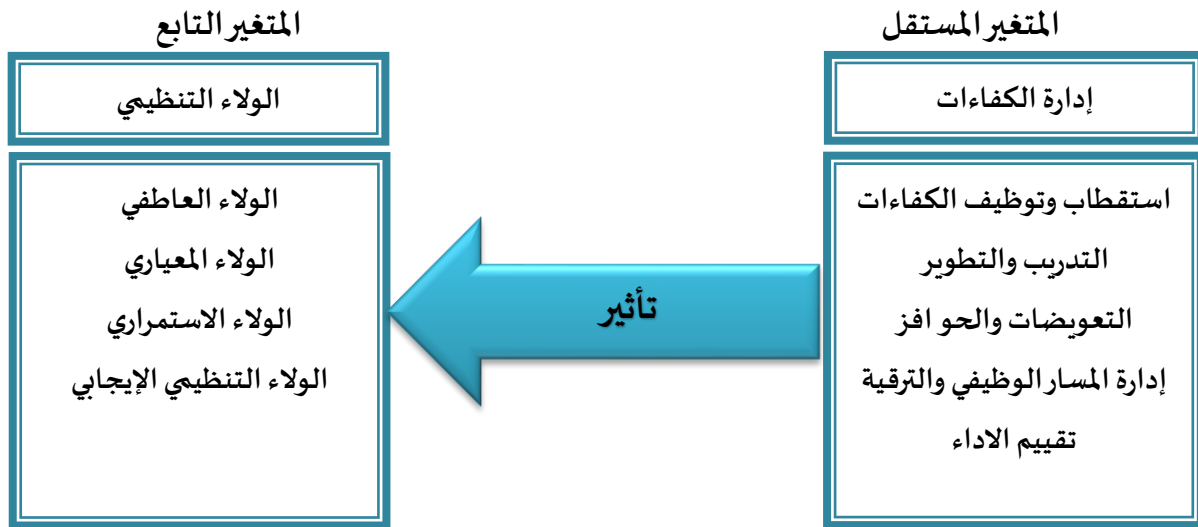
تناولت كل متغير على حدة، مع تحليلها ومناقشتها بهدف إبراز أوجه القصور، وتحديد الإسهام العلمي الذي تقدمه الدراسة الحالية في هذا المجال.

- الفصل الثاني: يخصص هذا الفصل للجانب الميداني من الدراسة، حيث تم اختيار شركة مناجم الفوسفات

- تبسة - كمجال للتطبيق، قصد الوقوف على واقع إدارة الكفاءات وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي، وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية؛ حُصص المبحث الأول لتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها، وعرض هيكلها التنظيمي، وكذا إبراز طبيعة نشاطها، أما المبحث الثاني، فقد تناول الإطار المنهجي للدراسة، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وبيان أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة، بالإضافة إلى اختبار جاهزية البيانات للتحليل. في حين تم تخصيص المبحث الثالث لعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار فرضياتها، اعتماداً على النمذجة القياسية لقياس أثر إدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

12. نموذج الدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي.



المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الأول:

التأصيل النظري لدور إدارة الكفاءات في تعزيز
الولاء التنظيمي

تمهيد:

يعيش الفكر الإداري المعاصر مخاضاً من التحولات البنيوية التي أعادت صياغة الأولويات التنافسية، حيث انتقل ثقل التميز المنظمي من الأصول المادية الملموسة إلى رأس المال الفكري الذي تشكله الكفاءات البشرية، باعتباره المورد الاستراتيجي الأكثر عصياناً على المحاكاة والتقليد. ومن هذا المنطلق، تبلورت إدارة الكفاءات باعتبارها مقاربة تسييرية حديثة تهدف إلى تحديد الكفاءات الأساسية لدى الأفراد، والعمل على تطويرها وتوظيفها بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ترتكز إدارة الكفاءات على تصور مختلف عن ذلك الذي يقوم عليه التسيير التقليدي للموارد البشرية، إذ تنتقل من التركيز على الوظيفة والمنصب إلى التركيز على ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وسلوكيات تؤهله لتحقيق أداء فعال في مواقف مهنية متعددة ومتجددة. وقد بدأ هذا المفهوم في التشكل داخل أدبيات التسيير منذ ثمانينيات القرن الماضي، ليصبح اليوم أحد أهم الأطر المرجعية في مجال تخطيط الموارد البشرية وتنميتها.

بالتوازي مع ذلك يعد الولاء التنظيمي من المتغيرات السلوكية التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين والممارسين على حد سواء، نظراً لصلته الوثيقة بمستوى الأداء، ودوره في الحد من معدلات الغياب ودوران العمل. ويتمثل الولاء التنظيمي في مدى اندماج الفرد مع قيم المنظمة وأهدافها، وإستعداده لبذل جهد إضافي من أجلها، ورغبته الصادقة في الإستمرار ضمنها، وهو ما جسده نموذج Meyer و Allen من خلال أبعاده الثلاثة: الولاء العاطفي، والولاء الاستمراري، والولاء المعياري.

على هذا الأساس تم تخصيص هذا الفصل لعرض الإطار النظري لإدارة الكفاءات، والولاء التنظيمي وإبراز أهم النظريات التي تفسر العلاقة بين بينهما، بالإضافة إلى عرض حزمة من الأبحاث والدراسات تناولت متغيرات الدراسة، ومن ثم محاولة إبراز نقاط التقاطع والاختلاف والإضافة العلمية التي تنشأ تقديماً من خلال هذا العمل البحثي.

في هذا السياق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الكفاءات.

المبحث الثاني: عموميات حول الولاء التنظيمي.

المبحث الثالث: عرض الدراسات الأكاديمية والأبحاث العلمية السابقة.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الكفاءات

أصبحت إدارة الكفاءات تمثل أحد أهم عوامل النجاح اليوم، الأمر الذي يحتم على المنظمات المعاصرة مراجعة إستراتيجياتها في تسيير مواردها البشرية، كونه يمثل العامل الحاسم والأصل الإستراتيجي الذي يحدد مسار نجاحها أو إخفاقها، مما يجعل إدارة الكفاءات خياراً إستراتيجياً حتمياً وليس مجرد بديل إداري إختياري.

في هذا السياق سيتم تقديم صورة موجزة لتوضيح مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات.

المطلب الأول: إدارة الكفاءات.

تتلور أهميته إدارة الكفاءات كآلية محورية لتطوير وتحسين العمليات الإدارية المتصلة بالرأسمال البشري، حيث تتسم هذه المقاربة الإدارية بخصائص وأهداف فريدة ومميزة تكسب المنظمة المعاصرة قيمة إستراتيجية.

أولاً- مفهوم إدارة الكفاءات: تعددت المفاهيم حول الكفاءات فكل باحث عرفها بطريقة مختلفة لكن أغلبها يدور في نفس المعنى.

1. تعريف الكفاءة: تعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR بأنها: "استخدام القدرات في وضعية مهنية

بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".¹

أيضا تعرف بأنها: "مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات والقدرات التي تؤثر على جزء كبير من وظيفة الفرد وترتبط

ارتباطاً وثيقاً بأدائه في العمل، ويمكن قياسها وفق معايير مقبولة ومعروفة، ويمكن تحسينها من خلال التدريب والتطوير".²

كما تعرف بأنها: مزيجاً من المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية القابلة للملاحظة والقياس والتي تساهم في

تعزيز أداء الموظفين وتؤدي في نهاية المطاف إلى نجاح المنظمة.³

من مجمل ما سبق يمكن إستنتاج تعريف شامل للكفاءات أنها: هي إطار مفاهيمي وعملي يدمج بين الجوانب المعرفية

والمهارية والسلوكية لتحقيق نتائج استثنائية تسهم في نجاح المنظمة.

2. أنواع الكفاءات: للكفاءات ثلاث أنواع والمتمثلة فيما يلي:⁴

أ. الكفاءة الفردية: تعرف بأنها مزيج متكامل من الخصائص الداخلية والخارجية التي يتمتع بها الشخص، وتشمل المعارف

والقدرات والمهارات والسلوكيات والقيم وغيرها، والتي تتجلى خلال ممارسة العمل، يتعين على المنظمات السعي للكشف عن هذه

الكفاءات وتعزيزها عبر آليات الاستقطاب وبرامج التدريب والتطوير وأنظمة التحفيز، وذلك بهدف الإسهام في رفع مستوى الأداء

وزيادة الإنتاجية.

ب. الكفاءة الجماعية: يشير مصطلح الكفاءة الجماعية إلى مجموع الكفاءات والمهارات والقدرات المتصلة بفريق العمل

ضمن الإطار التنظيمي، وتبرز عادة في سياق إدارة المشاريع سواء بصورة رسمية أو غير رسمية عندما يتشكل الفريق حول هدف

مهي واضح يرى الباحث (Guy le Boterf) أن الكفاءة الجماعية تنتج عن تضافر الكفاءات الفردية لإنجاز مهمة محددة في ظرف

معين، حيث يتطور هذا التضافر داخل فريق أو مجموعة عمل، ويمكن اعتبار التعاون بين الكفاءات الفردية ناشئاً من تكامل

ثلاثة عناصر أساسية: معرفة آليات التعاون، والقدرة على التعاون، والاستعداد والرغبة فيه، من خلال هذا التكامل والانسجام

بين العناصر الثلاثة المذكورة، تحقق المنظمة فرصاً واعدة لتنمية وتطوير الكفاءات الجماعية بفاعلية.

ج. الكفاءة التنظيمية: تتضمن الكفاءات التنظيمية الكفاءات التقنية والإنسانية والفنية، التي تنشأ من التفاعل

والتكامل بين الموارد المادية وغير المادية المتوفرة للمنظمة عبر مختلف مستوياتها الإدارية، تمكن هذه الكفاءات المنظمة من تطوير

¹ - الحبيب ثابتي وحنان لقام، الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات، خلية النشر العلمي، معسكر، الجزائر، 2021، ص: 18.

² - Iva Klepić, The Influence of Human Resources Competency Management on the Business Success of Small and Medium Enterprises, Sciendo, Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Slovenia, 2022, Vol :68, No :04, P :13.

³ - Irina Kondratova & others, An Overview of Competency Management for Learning and Performance Support: A Canadian Perspective, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), National Research council of Canada, Fredericton, Canada, 2017, Vol :10, No :02, P :51.

⁴ - عبد القادر قلال ووهيبة مقدود، دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف،

المسيلة، الجزائر، 2024، المجلد: 09، العدد: 02، ص: 173-174.

أدائها، وتقديم منتجات ذات قيمة مضافة للعملاء، وتحقيق الأهداف المرجوة، ومواكبة التحولات في بيئة العمل.

3. تعريف إدارة الكفاءات: من بين التعاريف التي وردت عن إدارة الكفاءات ما يلي:

تعرف إدارة الكفاءات أنها: "عملية ديناميكية تهدف إلى موازنة المهارات الفردية والجماعية مع الاحتياجات الإستراتيجية

المتغيرة للمنظمة"¹.

حيث تعرف أيضا بأنها: "تشمل جميع الأعمال، والتقنيات، والأساليب، والإجراءات المستخدمة من قبل المنظمات لتقييم مجموعات المهارات المتاحة لقوتها العاملة ورسمها وفقا لمتطلبات عملها الحالية والمستقبلية، وتتضمن أيضا تحليل الاحتياجات والمنافع التنظيمية، وتعريف الكفاءات وتقييمها، وبناء النماذج، والتقييم، والتنفيذ، وذلك بهدف وحيد يتمثل في الإستفادة من رأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومنافع ملموسة للمنظمة"².

أيضا توصف إدارة الكفاءات على أنها "إلتقاط، وتقييم، وإعداد التقارير عن مستويات كفاءة الموظفين لضمان المنظمة لديها الموارد البشرية لتنفيذ الإستراتيجية"³.

هناك ثلاثة مناهج رئيسية في إدارة الكفاءات وهي:⁴

أ. إكتساب الكفاءات: تبذل المنظمة جهدا واعيا ومتعمدا لإكتساب الكفاءات المطلوبة لنمو الأعمال وتوسعها.

ب. تطوير الكفاءات: يتم رفع مستوى كفاءة الموظفين الحاليين من خلال برامج تطوير مستدامة.

ج. نشر الكفاءة: يتم نشر الموظفين في مواقع مختلفة في المنظمة بناءً على أفضل ملاءمة بين الشخص والمنصب.

من مجمل ما سبق يمكن إستنتاج تعريف شامل لإدارة الكفاءات أنها: عملية تنظيمية وسياسات وممارسات، تعتمد على المنظمة لتسير رأس مالها البشري، وذلك من خلال تطوير وتنسيق المهارات والسلوكيات والمعارف التي يمتلكها الأفراد، بهدف تعزيز الأداء والوصول للأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ثانيا- خصائص إدارة الكفاءات: تتميز إدارة الكفاءات بمجموعة من الخصائص الأساسية وهي:⁵

1. الإستيعاب السريع والإدراك العميق، وتبرز أهمية هذه الخاصية في مجالات إدارة المعلومات وبرمجة الحاسوب؛

2. القدرة التحليلية والتصورية، التي تعد ضرورية للوظائف الفنية كالهندسة والتصميم؛

3. الرؤية الشاملة وتطبيق المبادئ لإيجاد حلول مبتكرة، وهي قدرات أساسية للإدارة العليا؛

4. التفكير الجاد والأصيل للكفاءات البشرية؛

5. النظر إلى المشكلات كفرص لإثبات القدرات وتحقيق الذات؛

6. الإستقلالية في الرأي والتصرف دون الانجرار وراء آراء الآخرين؛

7. المرونة الفكرية والإنتفاع على مجالات ومعارف جديدة خارج نطاق التخصص، مع التميز بالتفكير الإستراتيجي في

المجالات التقنية المتقدمة؛

8. الجرأة في المخاطرة والإقدام على البحث والتطوير والإبتكار والإختراع؛

9. هادفة حيث تسعى لتحقيق غاية محددة أو إنجاز مهمة معينة؛

10. غير ملموسة حيث لا يمكن رؤية الكفاءة بذاتها، بل ما يلاحظ هو الممارسات المنفذة والأدوات المستخدمة والنتائج

المحققة؛

¹- ياسين جليل ، إدارة الكفاءات كخيار إستراتيجي لعصرنة الإدارة المحلية في الجزائر ، مجلة الإقتصاد الجديد، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة خميس مليانة ، عين الدفلى، الجزائر، 2026، المجلد: 17، العدد: 01، ص: 424.

²- Sudhir Warier, **Competence & Competency Management—The Practitioners Handbook: Develop Organizational Competence & Individual Competencies**, Cognitio Knowledge Services, 2014, P: 09.

³- R. Palaniappan, **Competency Management: A Practitioner's Guide**, First edition, Specialist Management Resources Sdn Bhd, Kuala Lumpur, Malaysia, 2003, P: 23.

⁴-Ibid.

⁵- فاطمة عمر عبد التواب وآخرون، تطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل الكفاءات (أليات مقترحة) ، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، بني سويف، مصر، 2023، المجلد: 20، العدد: 118، ص: 497-498.

11. قابلة للإكتساب لأنه لا يولد الإنسان متمكنا من أداء نشاط محدد، وإنما يكتسب ذلك عبر التدريب الموجه؛
12. عرضة للتقادم نظرا لإرتباطها بالأفراد، فإن عدم إتاحة الفرصة لهم لممارسة كفاءاتهم ومهاراتهم يؤدي إلى تراجعها وتلاشيها، مما يضعف المركز التنافسي للمنظمة لصالح المنافسين.

ثالثا- أهمية إدارة الكفاءات: ويمكن إظهار أهمية إدارة الكفاءات في النقاط التالية:¹

1. إستقرار القوى العاملة وتحسين الكفاءة: عند توفر الإستثمار الأمثل للكفاءات القائمة وإدارتها بفعالية ينعكس ذلك إيجابا في ثبات وإستمرارية الموظفين وإنخفاض معدل دورانهم، طالما أن المنظمة تعطي أولوية للكفاءة بجميع جوانبها بلا إستثناء علاوة على ذلك، يتحقق الإستثمار الأمثل للطاقات البشرية من خلال التركيز على معالجة الفجوة بين المتطلبات والإمكانات المتوفرة بدقة عالية، مما يؤدي إلى توفير في الجهد والوقت والموارد المالية التي غالبا ما تشكل عبئا على أي إستراتيجية تطويرية.

2. التكامل مع وظائف الموارد البشرية: ترتبط إدارة الكفاءات بإرتباط وثيقا بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (الحوافز، المكافآت، تحليل وتوصيف الوظائف وغيرها)، وبالتالي تعمل على تعزيزها حيث تربط العديد من المنظمات بين الأداء والكفاءات والحوافز والمكافآت كنموذج تطبيقي.

3. الحد من هجرة الكفاءات: يساهم إهتمام إدارة الكفاءات بإستقطاب المواهب من سوق العمل في إستقرار هذه الكفاءات ومنع هجرتها إلى الخارج، وهو ما يمكن الدولة من الحفاظ على ثرواتها البشرية والإستفادة القصوى منها.

4. ترسيخ ثقافة المنظمة المتعلمة: تعمل إدارة الكفاءات على تعزيز مفهوم وفلسفة المنظمة المتعلمة عبر التركيز على مختلف الأنشطة كالنموذج التطبيقي والتعليم، حيث تساهم بشكل فعال في تحقيق هذا الهدف وفقا لمجموعة من المبادئ التي تركز عليها المنظمة المتعلمة، وأبرزها الرؤية المشتركة وفرق العمل المتعلمة وغيرها.

5. تنمية رأس المال البشري: يعكس الإهتمام المتصاعد للمنظمات برأس المال البشري إهتماما مباشرا بالكفاءات المتاحة، كونها تشكل عنصرا محوريا من مكوناته، وهو ما يساهم في رفع قيمة رأس المال الفكري الذي يمثل أحد أبرز الأصول غير الملموسة للمنظمة.

رابعا- أهداف إدارة الكفاءات: تنحصر الأهداف الرئيسية لإدارة الكفاءات في ستة محاور أساسية كالتالي:²

1. إرساء معايير إستقطاب الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق الغايات الإستراتيجية للمنظمة؛
2. تشخيص الإحتياجات الراهنة والمستقبلية من الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تنفيذ خططها الإستراتيجية بفعالية؛

3. ضمان التوزيع الأمثل للكفاءات البشرية عبر التحقق من التوافق بين قدرات الكفاءات والمهام الوظيفية الموكلة إليها؛

4. تمكين عملية تقييم الأداء الفعلي للكفاءات بهدف تصميم أنظمة تحفيزية ملائمة وتوجيهها نحو مستويات أداء أرقى.

5. بناء ثقافة تنظيمية متينة بين العاملين في المنظمة، بما يعزز من مستوى الإلتزام والولاء التنظيمي؛

6. توفير مناخ ملائم للإبداع والإبتكار يساهم في خفض التكاليف المرتبطة بإستقطاب الكفاءات من المصادر الخارجية.

خامسا- مبادئ إدارة الكفاءات: تشمل المبادئ الأساسية لإدارة الكفاءات ما يلي:³

1. الإنسجام مع إستراتيجية المنظمة: تمثل إستراتيجية المنظمة المنطلق الأساسي لإدارة الكفاءات، إذ تساهم في تحديد

¹ -العلمي خلايفية، التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات الصحية-دراسة حالة المؤسسات العمومية الصحية لولاية الوادي- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم: العلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص: 25-26.

² -كريم عاقب وآخرون، واقع ممارسة إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة استطلاعية بمعهد التكوين المهني لولاية المدية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات والاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2024، المجلد: 10، العدد: 01، ص: 186.

³ -فاطمة عمر عبد التواب وآخرون، تطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل الكفاءات (أليات مقترحة)، مرجع سبق ذكره، ص

طبيعة الكفاءات المطلوبة لإنجاز رؤية المنظمة ورسالتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. التناسق الداخلي: يشير إلى مدى انسجام مكونات إدارة الكفاءات فيما بينها، حيث أن تطبيق هذه المكونات بشكل منفصل لن يؤدي إلى النتائج المرجوة وقد يسفر عن نتائج سلبية، على سبيل المثال، حين تستثمر المنظمة في تدريب الكفاءات الواعدة وتطويرها، يجب عليها أيضا الإستثمار في الإحتفاظ بها.

3. دمج قيمة الكفاءات في ثقافة المنظمة: بإعتبار أن الثقافة التنظيمية تشكل أحد مصادر الميزة التنافسية المستدامة، فإنه يتعين بذل الجهود المستمرة لترسيخ القيم الأساسية وإدماجها ضمن ثقافة المنظمة، بما في ذلك قيم إدارة الكفاءات وآلياتها.

4. إشراك الإدارة: نظرا لأن نجاح تطبيق إدارة الكفاءات يستلزم دعم ورعاية الإدارة العليا، وليس الإقتصار على جعلها مسؤولية قسم الموارد البشرية فحسب.

5. الموازنة بين المتطلبات العالمية والمحلية: تصبح إدارة الكفاءات أكثر تعقيدا في المنظمات متعددة الفروع والمواقع التي تعمل ضمن بيئات ثقافية مختلفة، يتطلب ذلك من المنظمة معرفة كيفية تلبية الإحتياجات المحلية مع الحفاظ على توجه إستراتيجي وإداري موحد، تضع العديد من المنظمات العالمية معايير أداء موحدة تدعمها قيادات كفؤة وأدوات وعمليات موحدة لتقييم الأداء، مما يستوجب تحقيق التوازن بين هذه المتطلبات وإستقطاب الكفاءات وتوظيفها محليا.

6. إنشاء هوية مميزة للمنظمة: تتكون من مزيج متكامل من عناصر التسويق والإتصال والتكنولوجيا التي تساعد مجتمعة على إبراز المنظمة وبناء صورة مميزة لها في المجتمع وسمعة إيجابية لدى الباحثين عن فرص عمل، يعد إستقطاب الكفاءات بمثابة تسويق للمنظمة، ولتتمكن من جذب الكفاءات والإحتفاظ بها، عليها أن تميز نفسها عن المنافسين.

سادسا- أبعاد إدارة الكفاءات: هي عبارة عن مقومات إبداعية تتواجد لدى الأفراد ذوي الكفاءة والمتمثلة في:

1. المعرفة: تنتج عن دمج المعلومات مع الخبرات العملية والإدراكات الحسية وملكية إصدار الأحكام، وهي تجسد الثروة المعرفية المتراكمة عبر الأزمنة من البحوث العلمية والتأملات الفكرية والدراسات الميدانية وتطوير المبادرات الإبداعية، إضافة إلى مختلف صور الإنتاج الفكري البشري.¹

تعد المعرفة موردا إستراتيجيا بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة، إذ يمكن أن تتسم بمواصفات ثمينة ونادرة يتعذر محاكاتها أو إحلالها ببدائل أخرى، لا سيما عندما تحمل طابعا ضمنيا.²

2. المهارة: قدرة يكتسبها الفرد عبر الممارسة والخبرة لمعالجة التحديات خلال أداء المهام المختلفة، وتشمل أمثلتها: التواصل الفعال، التوجه نحو العملاء، صناعة القرارات، قيادة التغيير، تسوية النزاعات، إيجاد الحلول للمشكلات، الإقناع والقيادة، الإبتكار، التخطيط، إدارة العلاقات الداخلية وتنظيم الوقت.³

3. الدافعية: تمثل الدافعية أحد أبرز المحركات المؤثرة في مستوى أداء الفرد وإنتاجيته وفرص تحقيقه لأهدافه بنجاح وبصورة شاملة، فالدافعية عبارة عن قوة كامنة داخل الإنسان تحفزه على إتخاذ خطوات عملية وإنجاز غايات محددة، وتتضمن هذه القوة مجموعة من العناصر النفسية والمعرفية والوجدانية التي تحدد نمط سلوك الفرد، أما منابع الدافعية فتتنوع بين الحاجات الضرورية والطموحات والأمال والإعتقادات المتعلقة بإمكانيات النجاح إضافة إلى المؤثرات المحيطة الخارجية، ويشكل إستيعاب دوافع العاملين وتوجيهها بشكل سليم ركيزة أساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن يسهم ذلك في مساعدة المنظمات على بلوغ غاياتها بمستوى أعلى من الفاعلية والكفاءة.⁴

¹- تقوى قماي، أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتفسير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة سیدار الحجار-عناية- مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لىن دباغين، سطيف، الجزائر، 2018، المجلد: 09، العدد: 04، ص: 206.

²- Omar R. Mahdi & others, **The Role of Knowledge and Knowledge Management in Sustaining Competitive Advantage within Organizations: A Review**, African Journal of Business Management, College of Business Management and Accounting, Tenaga Nasional University (UNITEN), Muadzam Shah, Malaysia, 2011, Vol: 05, P :9923.

³- تقوى قماي، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

⁴- Rita mulyanti, **The Influence of Competence, Motivation, Self-Efficacy and Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance**, Siber Journal of Advanced Multidisciplinary, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, 2024, Vol :01, No :04, P: 200.

4. **المواصفات الشخصية:** تمثل السمات العامة للكفاءة التي توجه الفرد للتصرف بأسلوب محدد، مثل الإصرار والقدرة على التكيف وروح المبادرة، على سبيل المثال، من أبرز الكفاءات المرتبطة بالخصائص والسلوكيات الشخصية لدى المديرين: القدرة على ضبط الانفعالات والتحكم الذاتي، بالإضافة إلى المبادرة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في ظل الضغوط.
5. **التصرفات:** تتجسد في فهم الفرد لذاته وإدراكه لكفاءته، والمترتبة بمواقفه وقيمه وتصوره عن نفسه، على سبيل المثال، تعد الثقة بالنفس اعتقاد الشخص بقدرته على الأداء الفعّال في مختلف المواقف، أو إدراكه بأنه يحافظ على هويته الشخصية سواء كان في موقع المسؤولية أو عضوا ضمن فريق عمل.
6. **الإستعدادات:** تعبر عن قدرة الفرد على إنجاز المهام والأداء بتميز، وتمثل مجموعة القدرات الأساسية اللازمة للتعامل والتفاعل بكفاءة ضمن بيئة مهنية محددة، يرتبط السلوك دائما بشخصية الفرد وإرادته ودفاعيته لأداء مهامه بأفضل صورة ممكنة، كما أنه لا يقتصر على المسار الوظيفي فحسب، بل يمتد ليشمل مجالات حياتية أخرى مثل الحياة الاجتماعية.¹
- يمكن تلخيص أبعاد إدارة الكفاءات فيما يلي:

الشكل رقم (02): أبعاد إدارة الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الجانب النظري.

يبين الشكل أن إدارة الكفاءات تقوم على مجموعة عناصر مترابطة هي: المعرفة، المهارة، الدافعية، المواصفات الشخصية، التصرفات، الإستعدادات، حيث تتكامل هذه الأبعاد لتطوير أداء الفرد وتحقيق أهداف المنظمة. من مجمل ما سبق يمكن استخلاص أن إدارة الكفاءات تعد مدخلا حديثا لتسيير الموارد البشرية، يهدف إلى استقطاب وتطوير والمحافظة على الكفاءات بما يعزز أداء المنظمة ويدعم تحقيق أهدافها، وتمتاز بالشمولية والمرونة والاستمرارية والارتباط بالأداء والتطوير المستمر.

المطلب الثاني: مراحل ومستويات إدارة الكفاءات.

تتبع إدارة الكفاءات مسارا واضح المعالم ينطلق من مرحلة التخطيط، ويمر بمراحل إعداد المرجعية وإستقطاب الكفاءات وتطويرها، وينتهي بمرحلة تقييمها، مع إيلاء الأهمية للمستويات الثلاثة لإدارة الكفاءات، وبذلك يتضح كيف تنتقل الرؤى الإستراتيجية من الإطار النظري إلى التطبيق العملي ضمن منظومة الموارد البشرية.

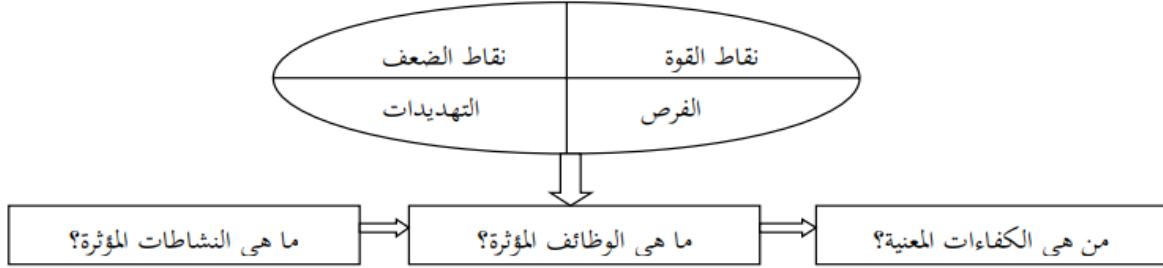
أولا- مراحل إدارة الكفاءات: تمر إدارة الكفاءات بعدة مراحل وهي:

1. **مرحلة تخطيط الكفاءات:** يعرف تخطيط الكفاءات بأنه عملية منهجية تقوم على تقدير الإحتياجات المستقبلية من

¹ - ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدولية الجزئية-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2019، ص: 61.

الكفاءات، ومقارنتها بالوضع الحالية للمنظمة، الأمر الذي يفضي إلى الكشف عن الفجوة القائمة بين الكفاءات المتاحة والكفاءات المطلوبة والتي تسعى المنظمة جاهدة لردمها، ويمكن تجسيد هذه العملية من خلال توظيف مصفوفة (GRILLÉ EMOFF) للكفاءات، بإعتبارها أداة تشخيصية إستراتيجية تمكن من تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف الداخلية، فضلا عن رصد الفرص والتهديدات الخارجية في البيئة المحيطة بالمنظمة، وذلك بغية تحديد متطلبات العمل الفعلية والكفاءات اللازمة لتحقيقها وتشخيص الفجوة الكامنة بينهما¹.

الشكل رقم (03): مصفوفة GRILLÉ EMOFF.



المصدر: فتيحة صدوق، دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المؤسسات-دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

بالجلفة-، مرجع سابق، ص 971.

2. مرجعية الكفاءات: تعد مرجعية الكفاءات وسيلة عملية تستخدم لخصر وتصنيف الكفاءات المطلوبة لمختلف وظائف العمل ضمن قطاع مبني محدد، يتولى مسؤولو إدارة الحركية المهنية عادة مهمة إعدادها، حيث يبدأون بخصر مختلف التخصصات المهنية (كالمجالات التجارية، والموارد البشرية، والجودة، والإنتاج، والتطوير، وغيرها) بعد ذلك، يحددون الأدوار الوظيفية الرئيسية ضمن كل تخصص، ومن ثم يستخلصون الكفاءات الأساسية اللازمة لأداء تلك الوظائف بكفاءة عالية، لذلك تتيح مرجعية الكفاءات إمكانية تقييم مستوى كل موظف مقارنة بمعايير الكفاءة المحددة لكل وظيفة².

3. إكتساب الكفاءات (الإستقطاب): تستهل مرحلة إستقطاب الموارد البشرية بعد الإنتهاء من تحديد متطلبات المنظمة من الكفاءات البشرية كما ونوعا، وإنطلاقا من مخرجات تحليل المناصب الوظيفية المستمدة في الأساس من التوصيف الوظيفي (Job Description)، تشرع إدارة الموارد البشرية في المنظمات بالتنقيب عن منابع ملائمة لسد هذه الإحتياجات، إذ يتم الإعتماد على منابع متنوعة يجري إخطارها بحاجة المنظمة إلى كوادر محددة من حيث الكم والنوع³.

4. مرحلة تطوير ودمج الكفاءات: يتعين تنمية الكفاءات لتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أو المساهمة في إحداث تحولات فيها، ولا شك أن التغيرات المتسارعة في المحيط تستوجب تطوير الموارد البشرية وكفاءاتها من خلال آليات التعلم والتكوين والتدريب، إذ أن الموظفين هم حاملو المعرفة الأساسية داخل المنظمات كما تحتاج الكفاءات إلى تحديث وتجديد مستمر، حيث أن بقاءها ضمن نفس الحدود والمستوى قد يؤدي إلى تقادم معارف ومهارات الأفراد وفقدان جوداها، فضلا عن تراجعها وعدم قدرتها على مواكبة الواقع الذي تعمل فيه، من هنا كلما إزدادت كفاءة الفرد، كلما تعززت وإرتقت كفاءة المنظمة بأكملها، تتعدد الأساليب المتاحة لتطوير الكفاءات، ومنها: التكوين، والملاحظة، وتبادل الخبرات، وعمليات تحسين الجودة، وأنشطة نقل المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى الإدارة التشاركية التي تهدف إلى تطوير مهارات

¹- فتيحة صدوق، دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المؤسسات-دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة-، مجلة دفاتر إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2023، المجلد: 14، العدد: 01، ص: 970-971.

²- كمال منصوري وسماح صولج، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، العدد: 07، ص: 62.

³- أسية براهيمي، المؤسسة الجزئية وإستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص: 129.

التنسيق الجماعي¹.

5. مرحلة تقييم الكفاءات: من أبرز مداخل تقييم الكفاءات والأدوات المستخدمة في ذلك ما يلي²:

أ. مدخل المعارف النظرية: يعتمد هذا المدخل على تقييم المعارف النظرية من خلال المقارنة بين المعارف الفعلية التي يحوزها الفرد والمواقف المهنية المرتبطة بها، غير أن استخدام هذا المدخل محدود نظرا لتركيزه المفرط على المعارف النظرية التي تشكل بعدا واحدا فقط من أبعاد الكفاءة ومكوناتها.

ب. مدخل المهارات التطبيقية: يقوم هذا المدخل على الملاحظة المباشرة للأفراد خلال تنفيذ مهامهم وأعمالهم، انطلاقا من كون قدرات الأفراد ومهاراتهم لا يمكن الافتراض بها مسبقا، بل يجب رصدها ميدانيا لتحديد بدقتها.

ج. مدخل المعارف السلوكية: يتم التقييم بموجب هذا المدخل وفق معايير إجتماعية تركز على البعد السلوكي للفرد، إلا أنه يتسم بعدم الوضوح والغموض يصعب فصل المعارف السلوكية عن المهارات التطبيقية في الواقع، حيث تمثل مزيجا متكاملًا من مختلف الموارد وفقا لهذا المدخل، يرتبط أداء المنظمات بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة.

د. المدخل الإدراكي: يستند هذا المدخل إلى فكرة أن كل عمل ينتج عن استراتيجية لحل مشكلات محددة. لذلك، يركز تقييم الكفاءات على تحليل المسارات الفكرية، أي تحديد الخطوات اللازمة لحل المشكلات المتنوعة، ومن ثم استنباط الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

يمكن تلخيص مراحل إدارة الكفاءات فيما يلي:

الشكل رقم (04): مراحل إدارة الكفاءات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الجانب النظري.

يبين الشكل تسلسل مراحل إدارة الكفاءات، حيث تبدأ بتحديد الكفاءات والتخطيط لها، ثم العمل على اكتسابها، يلي ذلك تطويرها ودمجها داخل المنظمة، لتنتهي بمرحلة تقييمها بهدف تحسيسيين الأداء وضمان تحقيق الأهداف.

¹ - محمد البداوي، إدارة الكفاءات البشرية في الإدارة العمومية : من أجل تقدير أفضل للكفاءات، مجلة إستشراف للدراسات والأبحاث القانونية، 2018، العدد 01، ص: 181-182.

² - محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز-دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor بروج بوعريج، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013، ص: 24.

ثانيا- مستويات إدارة الكفاءات يري بعض الباحثين هناك ثلاث مستويات لإدارة الكفاءات وهم كالتالي:

1. تسيير الكفاءات: يعد هذا المستوى وفقا للباحثين الركيزة الأساسية والنقطة الإنطلاقية لتبني مقاربة الكفاءات، يتسم هذا المستوى بطابعه الوصفي، إذ يتضمن حصر وتقييم الكفاءات المتوفرة حاليا داخل المنظمة، تتولى إدارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة مهمتين رئيسيتين:

أ. تحديد الكفاءات المطلوبة لإنجاز مختلف أنشطة المنظمة:

ب. رصد الكفاءات التي يمتلكها الموظفون، بهدف إيجاد أفضل توافق بين المتطلبات والموارد المتاحة، ينصب التركيز في هذا المستوى بشكل أساسي على الكفاءات المتصلة مباشرة بالوظيفة، والتي تنقسم إلى فئتين: الكفاءات التقنية المرتبطة بالتخصص المهني، والكفاءات المستعرضة التي تتطلبها الوظيفة مثل المهارات الإجتماعية والعلائقية وغيرها.

2. إدارة الكفاءات: يمكن هذا المستوى من التطبيق الفعلي لتسيير الكفاءات المحدد في المستوى الأول، ويسعى إلى تنمية الكفاءات بغرض الارتقاء بأداء فرق العمل، وينتهي إلى النطاق الإداري في هذه المرحلة، يتراجع دور إدارة الموارد البشرية لصالح المديرين التنفيذيين الذين يصبحون الموجه الأساسي والفاعل الرئيسي في تطبيق هذا النهج، يساهم هذا التحول في المسؤوليات في دمج مقاربة الكفاءات ضمن الممارسات الإدارية اليومية للمنظمة، مما يؤدي بدوره إلى تعظيم العوائد، تجدر الملاحظة أن هذين المستويين كثيرا ما يتناولان في الكتابات الأكاديمية تحت تسمية موحدة هي "تسيير الكفاءات"، نظرا لكونهما يشكلان معا المراحل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في إدارة الكفاءات.¹

3. الإدارة بالكفاءات: يسعى هذا المستوى إلى تنمية "الذكاء الجماعي" داخل المنظمة، من خلال جعل الكفاءة محورا أساسيا في القضايا الإستراتيجية الجوهرية للمنظمة، ويرتبط بإدارة الكفاءات الأساسية اللازمة لضمان إنسيابية عمل المنظمة بكفاءة عالية، ويضع هذا المستوى الإدارة العليا في موقع القيادة، بحيث تقوم بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية بتحديد الكفاءات الإستراتيجية وإتخاذ القرارات التي تلتزم بها المنظمة على المدى البعيد.

تعتبر هذه المستويات عن مدى دمج مفهوم الكفاءة ضمن القيادة، حيث يمكن إضافة المصطلحات التالية:

أ. منطلق الكفاءة: يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى التأثيرات الناجمة عن تطبيق مفهوم الكفاءة على كل من الهيكل التنظيمي، الإدارة، وتسيير الموارد البشرية.

ب. منهجية الكفاءة: تستعمل بشكل خاص في سياق إدارة وتسيير الموارد البشرية.²

من مجمل ما سبق يتضح أن إدارة الكفاءات تقوم على مراحل مترابطة ومستويات متكاملة، بما يجعلها مدخلا فعالا لتحقيق التوافق بين قدرات الموارد البشرية ومتطلبات الأداء التنظيمي، مما يجعل إدارة الكفاءات أداة فعالة لتعزيز التميز والاستدامة داخل المنظمة.

المطلب الثالث: عمليات ومقاربات إدارة الكفاءات.

يعد الإلمام بالعمليات الإجرائية والمقاربات الإدارية الركيزة الأساسية لضمان تدفق وتطوير الكفاءات داخل المنظمة.

¹ -كهينة حميش، مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التوافق بين الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة-دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2022، ص: 50.

² -نادية طيبي، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص: 125.

أولاً- عمليات إدارة الكفاءات: تتمثل عمليات إدارة الكفاءات فيما يلي:¹

1. تحليل العمل: تمثل هذه الآلية التي يتم من خلالها تحديد أسلوب أداء المهام الوظيفية، والأنشطة والواجبات المرتبطة بها، وحدود الصلاحيات والمسؤوليات، بالإضافة إلى طبيعة العلاقات التنظيمية، وأخيراً الظروف والبيئة المحيطة بالعمل وتسهم هذه العملية في تعريف الموظفين بواجباتهم ومسؤولياتهم، وإستقطاب الكوادر الملائمة للوظائف المتوفرة، وتقويم الوظائف، والنمو للمنظمة، كما تدعم التخطيط للموارد البشرية وتساند عمليات التحول التنظيمي والاستراتيجي.
2. الإختيار والتعيين: تشمل هذه العمليات الإجراءات التي تتبعها المنظمة للمفاضلة بين المرشحين المتقدمين لوظيفة محددة، واختيار الشخص الأنسب الذي تتوافر لديه المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة، حيث يتم ذلك وفقاً للمعايير والشروط التي تحددها المنظمة، وتلعب عملية الإختيار والتوظيف دوراً في تنظيم إجراءات التعيين، وتكمن قيمتها في ضمان توفير الكفاءات المؤهلة للعمل في المنظمة وزيادة عوائدها الاقتصادية والتكامل مع باقي عمليات إدارة الموارد البشرية.
3. التعاقد الوظيفي: تمثل هذه العملية تحديد الوظائف الحيوية في المنظمة، وإعداد قائمة بالمرشحين المحتملين لتولي هذه المهام وملء المراكز الشاغرة، وتأهيلهم بالخبرات والكفاءات اللازمة للفرص الراهنة والقادمة، بحيث يتوفر بديل كفاء ومستعد تماماً لتولي المسؤوليات الجديدة، ويسهم التخطيط للخلافة الوظيفية في حماية المنظمة من التوقف أو التعطل عند مغادرة شاغل منصب حيوي لوظيفته بصورة مفاجئة، إذ يعد من أبرز ممارسات الإستدامة التنظيمية التي تساهم في تفوق المنظمة.
4. تقييم الأداء: يقصد به قياس مستوى كفاءة الموظفين في المنظمة من خلال دراسة وتقييم أساليب ومعدلات أدائهم وسلوكهم المهني وتولي جميع المنظمات إهتماماً بتقويم أداء العاملين لديها، ويتم ذلك بإستخدام منهجيات محددة بهدف الكشف عن الكفاءة الإجمالية للموظفين وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف.
5. نظام الحوافز: عرفها الشاويش بأنها أدوات تتيحها إدارات المنظمات للعاملين، تعمل من خلالها على إثارة دوافعهم وحفز رغبتهم للحصول عليها من خلال بذل الجهد والإنتاجية العالية والسلوك الإيجابي، وذلك لتلبية احتياجات الموظفين، حيث تعد الحوافز من أبرز العوامل المؤثرة التي تحفز العاملين على بذل الجهد والإقبال على إنجاز مهامهم بإتقان وفاعلية، فقد صنف ربايعة الحوافز إلى قسمين رئيسيين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.
6. الحفاظ على الكفاءات: يعد الحفاظ على الكفاءات من أبرز الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات للإبقاء على موظفيها وخلق سوق عمل داخلي يوفر الفرص الوظيفية، وذلك بهدف تقليل معوقات تنقلاتهم ومعدل دورانهم الوظيفي داخل المنظمة ويصنف ضمن الآليات التي تدعم نجاح المنظمات كونه يخفض تكاليف الإستقطاب والتدريب للموظفين الجدد ويحافظ على مستويات الأداء والإنتاجية.
7. التدريب: يعرف التدريب بأنه مجموعة الجهود المخططة التي تستهدف إكساب الأفراد المعارف والمهارات الضرورية لتطوير أدائهم وإجادة مهامهم الوظيفية، أو بناء قدراتهم وخبراتهم ومعارفهم بما يعزز كفاءتهم الحالية والمستقبلية وتعتمد المنظمات على التدريب لتعزيز قدرات ومهارات موظفيها وتوجيه سلوكياتهم نحو أنشطة محددة تخدم أهداف المنظمة، حيث تقوم بتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين وإحاقهم بالبرامج التدريبية الملائمة ووضع آليات لقياس مدى فاعلية هذه البرامج من الإتجاهات الحديثة الإعتماد على التدريب الخارجي، الذي يرتبط في كثير من الأحيان بالسعي لإكتساب معارف

¹ - نسرين علي عبد الله الزهواني، إستراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2025، المجلد: 18، العدد: 01، ص: 352-353.

وإتجاهات وسلوكيات جديدة غير متوافرة داخل المنظمة، ما يستدعي الحصول عليها من خارجها وبشكل عام، تتولى تقديم هذا النوع من التدريب جهات متخصصة في التدريب والتطوير، وتطرح برامج متكاملة تركز على ترسيخ أهمية التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.¹

ثانيا- مقاربات إدارة الكفاءات: تتمثل في ثلاث مقاربات وهم كالتالي:

1. **المقاربة التسييرية للكفاءات:** تتجسد الكفاءات في مجموع المعارف والخبرات الفردية والجماعية التي تتراكم مع مرور الوقت، شريطة توظيفها في مواقف مهنية متنوعة من هذا المنطلق، تتشكل الكفاءات من رأسمال يضم المعرفة والمهارات أو المعرفة العلمية، إلى جانب حسن التصرف والسلوكيات تولى هذه المقاربة أهمية كبيرة لمدى جاهزية الكفاءات، حيث تفترض أنها تتمتع باستعداد عال لمواجهة أي موقف محتمل وفق هذا المنظور، تعتبر الكفاءات أداة متقدمة ومرافقة للمواقف المهنية التي يواجهها العامل أثناء تأدية واجباته ومع ذلك، تظل الكفاءات غير مكتملة أو منقوصة ما لم تقترن بالقدرة على الفعل، أي تهيئة البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من الأداء بكفاءة، والرغبة في العمل الناتجة عن القدرة التحفيزية للمنظمة، إذ تقع على عاتقها، بصفتها منظومة متكاملة للكفاءات، ومسؤولية توفير البيئة التنظيمية الملائمة والمنظومة التحفيزية المناسبة، تجدر الإشارة أيضا إلى وجود مقاربة الكفاءات المحورية في المجال التسييري، التي ترى أن بلوغ الكفاءات المتميزة المحورية يتم عبر عملية إنتقاء مبدئي للكفاءات التي تعد حيوية مستقبلا، ليتم بعدها التركيز على إنتاج العناصر التي يمكن إعتبارها ذات قيمة لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى الطويل نظرا لصعوبة إيجاد كفاءات تمنح المنظمة ميزة تنافسية، يتوجب عليها صياغة إستراتيجية لتحفيز الإبداع والجودة عبر مختلف الأنشطة التسييرية والوظيفية.²

2. **المقاربة العملية للكفاءات:** تنشأ الكفاءات نتيجة التفاعل المتواصل بين التدريب الجماعي، والعمليات التنظيمية، والتكنولوجيا، ومدى قدرة المنظمة على تعزيز التفاعل الإيجابي فيما بينها، لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية المرتبطة بالكفاءات إلا من خلال التفاعل الدائم والمستمر بين هذه المكونات، وفقا للمقاربة العملية فإن القدرة ليست فردية بل جماعية، وليست ثابتة بل نسبية وقابلة للتغير، كقدرة الفريق على إتقان والتحكم في التكنولوجيا المتوفرة، بالإضافة إلى القدرة على التكيف والتفاعل مع العمليات التنظيمية المعتمدة من قبل المنظمة، بغية تحسين الفعالية ومواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.³

3. **المقاربة الإستراتيجية:** تساهم الكفاءات ضمن هذه المقاربة في بناء الميزة التنافسية للمنظمة عبر تنفيذ المشاريع وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، تعرف الكفاءات في هذا الإطار بأنها المقدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي يصعب محاكاتها أو إستبدالها بتقنيات أو أساليب تنظيمية مستحدثة، توضح هذه المقاربات أن الكفاءة تتطور وتتكامل بشكل تدريجي، بحيث لا يمكن تحقيق كفاءة إستراتيجية بمعزل عن البعدين الأول والثاني (التسييري والعملية)، كما أن الكفاءة العملية لا يمكن أن تتبلور دون الأساس الأول، بحيث تستلزم إدارة الكفاءة ومتابعتها توفر قدرات متنوعة ومتكاملة.⁴

¹- dalberto Chiavenato, **Gestión del Talento Humano**, Tercera edición, McGraw-Hill, México D.F, México, 2009, P :417.

² - العلمي خلايفية، **التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات الصحية-دراسة حالة المؤسسات العمومية الصحية لولاية الوادي-**، مرجع سبق ذكره، ص :31.

³ - إلهام طرافي، **الإدارة بالكفاءات ضرورة عصرية لاستمرارية المنظمات ووسيلة حتمية لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية**، مجلة مدارات سياسية، مركز مدارات المعرفة للبحوث والأبعاد السياسية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2023، المجلد :07، العدد :02، ص :196.

⁴ - وهيبه مسعي، **دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة الإقتصادية-دراسة حالة شركة اسمنت تبسة-**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص : تسيير الموارد البشرية، قسم : علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2024، ص :21.

من مجمل ما سبق يمكن استخلاص أن نجاح إدارة الكفاءات يرتبط بمدى تكامل وترابط عملياتها الإجرائية، كما أن اعتماد مقاربات إدارية واضحة المعالم من شأنه أن يضمن للمنظمة حسن استثمار مهارات أفرادها وتوظيفها بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.

المبحث الثاني: عموميات حول الولاء التنظيمي.

يعد الولاء التنظيمي من أبرز المفاهيم التي إستحوذت على إهتمام الباحثين والممارسين في حقول إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظرا لارتباطه الوثيق بالعديد من الظواهر التنظيمية الحيوية.

في هذا السياق سيتم تقديم صورة موجزة لتوضيح مفاهيم عامة حول الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: الولاء التنظيمي.

إحتل الولاء التنظيمي مكانة محورية ضمن الأبحاث الإدارية المعاصرة، فهو يمثل صلة نفسية راسخة تجمع بين الفرد والمنظمة وتفوق مستوى الإرتباط الوظيفي المحض، ويستعرض هذا المطلب تعريف وأهمية وخصائص وأبعاد الولاء التنظيمي، بوصفه مدخلا ضروريا لإدراك أنماط سلوك الموظفين في المحيط التنظيمي، ومن الضروري الإشارة إلى أن مصطلح (commitment)، في الكتابات الغربية يعرب بصيغ مختلفة تشمل: الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، وقد تم تبني تعبير الولاء التنظيمي في هذا العمل لأنه يعبر بصورة أوسع عن البعد السيكولوجي والإنتمائي للعلاقة الرابطة بين الفرد والمنظم.

أولا- مفهوم الولاء: من بين التعاريف التي وردت عن الولاء ما يلي:

لغويا يشير مصطلح الولاء الى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة.

أما المفهوم الاصطلاحي فهو: "شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته".¹

أيضا يعرف الولاء أنه: الإخلاص والتفاني لقضية معينة، وقد عرفته موسوعة برينانكا (1998)، بأنه تفاني الفرد ومشاعر إرتباطه بموضوع محدد، سواء كان شخصا أو جماعة أو مبدأ أو واجبا أو قضية.²

كما يعرف بأنه: رابطة عاطفية ذات أبعاد داخلية وخارجية، تشمل مشاعر الاهتمام والانتماء والإخلاص.³

من مجمل ما سبق يمكن إستنتاج تعريف شامل للولاء أنه: هو الإلتزام طوعي نابع من إيمان الفرد بقيمة الطرف الآخر، ويتجسد في سلوكيات عملية قائمة على الإخلاص والتفاني والدفاع عنه، أي أن نجاح الجهة التي يوالها يصبح نجاحاً شخصيا له.

ثانيا- مفهوم الولاء التنظيمي: تعددت تعريفات الولاء التنظيمي من بينها ما يلي:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه: المشاعر الإيجابية التي يكنها الموظف تجاه منظمته، وتفانيه في خدمة أهدافها وإرتباطه الوثيق بها وحرصه الدائم على الإستمرار فيها، من خلال بذل الجهود وتقدير قيمها ومواءمة قيمه الشخصية، مع قيمها التنظيمية بما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها.⁴

¹ - مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص: 38.

² - OSHO& Olayinka Kayode, **Employee Loyalty and Organizational Performance**, International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), Ignatius Ajuru University of Education, Nigeria, 2023, No: 2454-6186, P:556.

³ - Amal Hmeidan Alhamad& Noor Aina Amirah, **The Impact of Downsizing on Employee Loyalty**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Faculty Business and Management, Universiti Sultan Zainal Abidin, Terengganu, Malaysia, 2024, Vol: 14, No :04, P :813.

⁴ - مصطفى أحمد علي ناجي البوري وعبدو أحمد علي العامري، أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، صنعاء، اليمن، 2024 المجلد 01، العدد 02، ص: 559.

يعرفه فودة بأنه: "إستثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح وبقاء المنظمة، والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية"¹.

عرفه (Goodarzi) بأنه الاتجاه الإيجابي نحو المنظمة الذي ينبع من التناغم مع قيمها ومعتقداتها، والمشاركة الفعالة والتعاون من أجل الإستمرار في عضويتها.

ذكر البارودي أن الولاء التنظيمي هو محصلة تفاعل بين ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1. التطابق؛

2. الإهتمام في العمل؛

3. الإخلاص والوفاء.²

من مجمل ما سبق يمكن إستنتاج تعريف شامل للولاء التنظيمي هو: حالة نفسية للموظف، تعبر عن مدى إرتباطه بالمنظمة التابع لها، والسعي لتحقيق أهدافها والبقاء عضو فيها، مع تطابق قيمه الشخصية وقيم المنظمة.

ثالثاً- خصائص الولاء التنظيمي: تتجلى أبرز خصائص الولاء التنظيمي فيما يلي:

1. طبيعة معنوية غير محسوسة: يمثل حالة نفسية داخلية يمكن الاستدلال عليها من خلال مظاهر السلوك التنظيمي للموظف.

2. الإستعداد للعطاء والتطابق القيمي: يعكس رغبة الفرد في تقديم أقصى طاقاته لخدمة المنظمة وتبنيه لرؤيتها وأهدافها وقيمتها.

3. ناتج تفاعل عوامل متعددة: يشكل محصلة تفاعل مجموعة من المتغيرات الإنسانية والتنظيمية والممارسات الإدارية السائدة في المنظمة.

4. عملية تدريجية تحتاج وقتاً: يتطلب بناء الولاء التنظيمي فترة زمنية كافية إذ يعبر عن قناعة راسخة لدى الموظف تجاه بيئة عمله.³

5. التفوق في الأداء: الموظفون المخلصون يحققون مستويات أداء أعلى من نظرائهم الأقل ولاء.

7. الطبيعة الديناميكية: لا يظل الولاء التنظيمي للأفراد ثابتاً على حاله بل يتقلب نحو التحسن أو التراجع بناء على التأثيرات الإستراتيجية والضغوط المحيطة.⁴

¹ - أحمد محمد سعيد الشيبان وعنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص:309.

² - فوزية بنت صالح الشمري وآخرون، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفقاً لنموذج أتزيوني Etzioni، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة بوسهاج، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020، المجلد: 79، العدد: 79، ص: 181-182.

³ - كتزة بوزنيط وآخرون، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة ميدانية على مؤسسة الإفريقية للزجاج -جيجل-، مجلة أبحاث اقتصادية معاصر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2022، المجلد: 05، العدد: 01، ص: 42.

⁴ - جعفر خانو الزباري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص: 96.

رابعا- أهمية الولاء التنظيمي: تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

1. الحد من ظاهرة دوران العمل: يسهم الولاء التنظيمي في تقليل احتمالية انفصال الموظف عن المنظمة التي ينتهي إليها وترك عضويتها.
 2. التنبؤ بالاستمرارية الوظيفية: يعد ولاء الموظفين لمنظماتهم مؤشرا أكثر دقة من الرضا الوظيفي في التنبؤ باستمراريتهم في العمل أو انتقالهم إلى منظمات منافسة.
 3. رفع مستوى الفعالية والكفاءة للمنظمة: يمثل ولاء الموظف أحد أهم العوامل المساهمة في تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها التشغيلية.
 4. تعزيز القدرة على استقطاب الكفاءات: حينما تتمتع المنظمة بمستويات ولاء مرتفعة بين موظفيها فإنها تكتسب سمعة متميزة تجعلها محط أنظار الباحثين عن العمل مما ييسر عليها جذب أصحاب الخبرات والمهارات المتقدمة المتوفرين في سوق العمل¹.
 5. الإرتباط بالإنتاجية الفردية والجماعية: يرتبط الولاء التنظيمي ارتباطا وثيقا بمستويات إنتاجية الأفراد وبالتالي ينعكس إيجابا على الإنتاجية الإجمالية وفعالية المنظمة.
 6. أهمية دراسته في البيئة العربية: تتضاعف أهمية بحث الولاء التنظيمي في السياق العربي حيث يواجه العاملون تحديات خاصة تؤثر على نوعية الولاء، مثل التسرب الوظيفي، وضغوط العمل المتزايدة وتراجع جودة الأداء والإنتاجية².
- خامسا- أبعاد الولاء التنظيمي: تتجسد أبعاد الولاء التنظيمي في ثلاثة أبعاد وهي:³
1. الولاء العاطفي (الوجداني): عبر هذا البعد عن الارتباط العاطفي والانتماء الوجداني للموظف تجاه منظمته ويتحدد بمدى إدراكه للجوانب المرتبطة بعمله، كدرجة الاستقلالية الممنوحة له والفرص المتاحة لتطوير مهاراته وطبيعته علاقته مع المشرفين، كما يرتبط بمدى شعوره بأن المناخ التنظيمي يتيح له المشاركة الفعلية في عمليات صنع القرارات المتعلقة بالعمل والعاملين.
 2. الولاء الاستمراري (المادي): يقاس هذا البعد من الولاء بحجم المكاسب الاستثمارية والمادية، التي يحققها الموظف من استمراره في المنظمة، مقارنة بالخسائر المحتملة التي سيتكبدها في حال قراره مغادرة المنظمة الحالية والانضمام إلى منظمة أخرى.
 3. الولاء المعياري (الأخلاقي): يتشكل هذا البعد من خلال منظومة القيم الشخصية التي يتبناها الفرد، إضافة إلى إحساسه بالمسؤولية والواجب الأخلاقي تجاه منظمته وزملائه، مما يلزمه بالوفاء والإخلاص لها كما يشمل شعور الموظف بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة استجابة لتوقعات الآخرين وضغوطهم وهو ما يمثل ولاء معنويا قد يفرض على الفرد التضحية بمصالحه الشخصية.

¹ - خيرة شاوشي، التعلم التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي "دراسة حالة موظفي جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة-خميس مليانة-، عين الدفلى، الجزائر، السنة الجامعية: 2025، ص: 36.

² - الطاهر أحمد محمد علي، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، القاهرة، مصر، 2022، المجلد: 06، العدد: 22، ص: 09.

³ - حمزة رضاني وحسين صغيري، الولاء التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 2024، المجلد: 14، العدد: 01، ص: 261.

سادسا- عوامل بناء وتعزيز الولاء التنظيمي: هناك عدة عوامل تساعد في بناء وتعزيز ولاء الموظف داخل منظمته من أبرزها ما يلي:¹

1. توفير المنظمة للدعم والمساندة التي تمكن الموظفين من تلبية احتياجاتهم المختلفة؛
2. الوضوح في صياغة الأهداف التنظيمية وتحديد المسؤوليات الوظيفية؛
3. تصميم وتطبيق نظام حوافز ملائم وفعال؛
4. بناء الثقة المتبادلة بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة؛
5. تطوير قدرات الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير؛
6. طبيعة الثقافة السائدة في المنظمة؛
7. النمط القيادي المتبع في المنظمة.

من مجمل ما سبق تم استنتاج ان الولاء التنظيمي حالة من الانتماء والالتزام تجاه المنظمة، ويتميز بالاستمرارية والارتباط العاطفي، كما يسهم في تحسين الأداء والاستقرار الوظيفي ويتأثر بعوامل تنظيمية وشخصية متعددة.

المطلب الثاني: مراحل وطرق قياس الولاء التنظيمي.

تساعد دراسة مراحل الولاء التنظيمي على فهم التوجهات الديناميكية التي يسلكها الموظف في بناء وتطوير علاقته مع المنظمة، مما يمكنها من تصميم استراتيجيات ملائمة لكل مرحلة، كما أن امتلاك المديرين لأساليب وأدوات قياس الولاء التنظيمي يوفر لهم وسائل تشخيصية تساعد على قياس مستويات الولاء وتحديد بدقتها.

أولا- مراحل الولاء التنظيمي: أشارت أغلب الأدبيات والدراسات الى أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل أساسية وهي كالتالي:

1. **مرحلة التجربة:** تبدأ هذه المرحلة من تاريخ التحاق الموظف بعمله، وتستمر لمدة سنة كاملة يخضع خلالها لبرامج التدريب والإعداد والاختبار الميداني حيث يتركز اهتمامه على ضمان قبوله واستمراره في المنظمة، والسعي للتكيف مع بيئة العمل الجديدة والظروف المحيطة به ومواءمة توجهاته مع التوجهات التنظيمية السائدة، إلى جانب استيعاب التوقعات الوظيفية المطلوبة منه وإبراز كفاءاته ومهاراته من خلال أدائه العملي.²
2. **مرحلة الإنجاز والعطاء:** وهي الفترة التي تعقب مرحلة التجربة، وتتراوح مدتها بين سنتين وأربع سنوات يسعى الموظف خلالها إلى تأكيد وجوده وإثبات كفاءته، من خلال إنجازاته العملية والتركيز على النتائج التي حققها، تتسم هذه المرحلة بظهور

¹ - معطي محمد عمر معيتيق، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجمع العيادات بمدينة بني وليد، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)، الأكاديمية الإفريقية للدراسات المتقدمة، ليبيا، 2025، المجلد:03، العدد: 147-160، ص: 152.

² - زحاح خالد، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين دراسة ميدانية بالمديرية الجبوية للتوزيع مؤسسة سونلغاز الأغواط، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: علم الاجتماع التنظيم وإدارة الموارد البشرية، قسم: العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2 على لونيبي 2، البليدة، الجزائر، 2020، ص: 133.

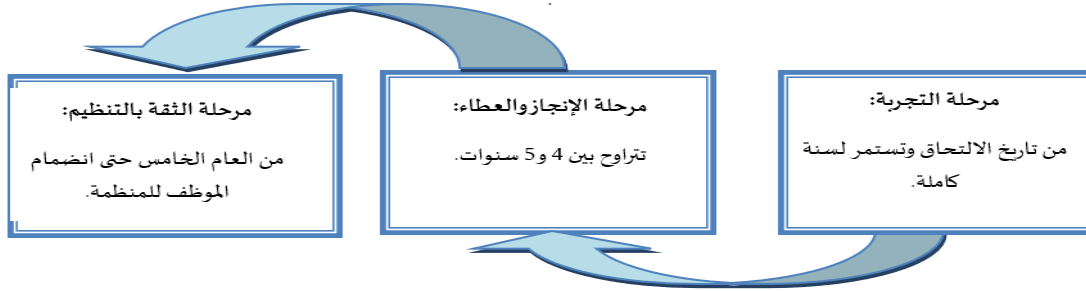
الفصل الأول: التأسيس النظري لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي

مجموعة من المتغيرات النفسية والتنظيمية، مثل القلق من عدم القدرة على الاستمرار في الأداء، وتبلور قيم الولاء التنظيمي وأيضا زيادة الوعي بالذات والأهمية الشخصية.¹

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: تنطلق هذه المرحلة ابتداء من العام الخامس لانضمام الموظف، إلى المنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك حيث تتبلور وتتضح اتجاهات الولاء التي تشكلت خلال المرحلتين السابقتين وتنتقل من طور التشكيل والتكوين، إلى طور النضج والاستقرار.²

يمكن تلخيص المراحل الزمنية للولاء التنظيمي فيما يلي:

الشكل رقم (05): نموذج المراحل الزمنية للولاء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الجانب النظري.

يبين الشكل أن الولاء التنظيمي يتطور تدريجياً عبر مراحل زمنية متتابعة، تبدأ بمرحلة التجربة التي يتعرف فيها الموظف على بيئة العمل، ثم مرحلة الإنجاز والعتاء التي يزداد فيها عطاؤه وخبرته، لتصل في النهاية إلى مرحلة الثقة والاستقرار حيث يترسخ انتماؤه للمنظمة.

ثانياً- طرق قياس الولاء التنظيمي: يمكن قياس الولاء التنظيمي للموظفين داخل المنظمة بواسطة مجموعة مقاييس والتي صنفت إلى مقياسين هما:

1. المقاييس الموضوعية: تمثل أساليب عملية مباشرة تعتمد على المنظمات للكشف عن مستويات الولاء التنظيمي، من خلال رصد وتحليل المظاهر السلوكية للموظفين التي تعكس درجة ولائهم ومن أبرزه:³
 - أ. الرغبة في الاستمرار بالمنظمة: يستدل عليها من خلال ملاحظة أحاديث الموظف مع زملائه أو مع أشخاص خارج نطاق العمل حول رغبته في البقاء في المنظمة أو نيته في تركها.
 - ب. مستوى الأداء الوظيفي: إذ غالباً ما يرتبط الأداء المتميز بالموظفين ذوي الولاء المرتفع للمنظمة ومن الضروري الإشارة إلى ضرورة أن تكون عملية تقييم الأداء شاملة لكافة الأبعاد، ومتضمنة لمؤشرات قياس الولاء التنظيمي.
 - ج. معدل دوران العمالة: حيث يعتبر ارتفاع معدل ترك الموظفين لوظائفهم وضعف رغبتهم في الاستمرار بالمنظمة مؤشراً دالاً على تدني مستوى الولاء التنظيمي.

¹ - جودي دهان، دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع "SOMATEL LIBHERR" لصناعة عتاد الترسنة والرفع عين السمارة-المسيلة- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: علم اجتماع الإدارة والعمل، قسم: العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023، ص: 102.

² - الطاهر غراز ومحمد الصالح بوطوطون، الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة عرض نقدي، حوليات جامعة الجزائر 1، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2018، العدد: 32، الجزء الثالث، ص: 326.

³ - حسين صغيري، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، قسم: علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2، قسنطينة، الجزائر، 2025، ص: 134.

د. حوادث وإصابات العمل: إذ يشير ارتفاع معدلات الحوادث إلى إهمال الموظفين لمعايير وإجراءات السلامة المهنية واللامبالاة بالعواقب مما يعد دليلاً على انخفاض الولاء لدى الموظفين الأكثر تسبباً في الحوادث أو تعرضاً لها.

2. المقاييس الذاتية: يقصد بها قياس الولاء التنظيمي من خلال توظيف أدوات تقييمية ذاتية تعكس تصورات الأفراد حول مستوى انتمائهم للمنظمة، وهذه الأدوات قادرة على إنتاج مؤشرات محددة تكشف عن درجة هذا الولاء، وقد قام مجموعة من الباحثين والمختصين في هذا المجال بتطوير عدد من هذه المقاييس والتي تفاوتت فيما بينها من حيث خصائصها وعناصرها المكونة لها.¹

من أشهرها ما يلي:²

أ. مقياس بورتروزملانه (Porter et AL 1969): أطلق على هذا المقياس مسمى "إستبانة الولاء التنظيمي"، وهو يتألف من (15) عبارة تستهدف قياس مستوى ولاء الموظفين للمنظمة، وقد اعتمد على مقياس ليكرت السباعي لتحديد مستوى الاستجابة.

ب. مقياس مارش ومانري (Marsh & Mannari 1977): يقدم هذا المقياس أداة لقياس الولاء التنظيمي طويل المدى (القائم على الأعراف والقيم)، ويتكون من (4) عبارات وقد تم توظيفه لقياس مدى إدراك الموظف لآليات تعزيز الولاء التنظيمي الممتد طوال مسيرته المهنية، وتدعيم قبول المنظمة، وتشجيع الفرد على الالتزام بقيم العمل، والإخلاص لها حتى بلوغه سن التقاعد، وأخيراً الكشف عن نوايا الموظف فيما يتعلق بالاستمرار في المنظمة.

ج. مقياس جوش وزملانه (Jauch et AL 1978): يمثل هذا المقياس محاولة لقياس الولاء القيمي عبر (6) عبارات تعكس كل واحدة منها قيمة من القيم الآتية: (توظيف المعرفة والمهارات المكتسبة-تطوير المعرفة المتخصصة في مجال العمل-التعاون مع الزملاء بمستوى عالٍ من الكفاءة-بناء سمعة مهنية مرموقة-مواجهة التحديات والصعوبات في العمل-الإسهام بأفكار مبتكرة في مجال التخصص).

من مجمل ما سبق تم إستنتاج أن تتبع مراحل الولاء التنظيمي وقياسه بأدوات دقيقة يعد أداة تشخيصية إستراتيجية تمكن الإدارة من توجيه سلوك الموظفين والإحتفاظ بالكفاءات.

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي.

يستند تفسير العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي إلى عدة نظريات ونماذج تنظيمية، لأن تنمية الكفاءات لا تؤثر في الأداء فقط، بل تمتد آثارها إلى درجة ارتباط العامل بمنظّمته واستعداده للاستمرار فيها. وعليه فإن هذا المطلب يهدف إلى عرض أهم الأطر النظرية المفسرة لهذه العلاقة، بما يسمح بفهم أعمق لكيفية إسهام إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي.

أولاً- النظريات المؤسسة للولاء التنظيمي:

1. نظرية الرهانات الجانبية (Becker 1960): استناداً إلى نظرية الرهانات الجانبية عند (Becker) يمكن تفسير العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي من خلال فكرة أن الولاء ينشأ عندما ترتبط مصالح الفرد ومكاسبه بخطط سلوك

¹ نعيمة دين، علاقة الأمن النفسي بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية غرداية)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: علم نفس العمل والتنظيم، قسم: علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر-2، أبو القاسم سعد الله، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2020، ص: 86.

² شهرزاد غنايم، دور الهندسة البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على عمال وحدة الإنتاج بمؤسسة قويدر "نجمة" للدقيق-حاسي خليفة الوادي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: المنظمات والموارد البشرية والإتصال، قسم: العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2023، ص: 185.

مستمر، بحيث يصبح العدول عنه مكلفاً¹. كما أن إدارة الكفاءات، من خلال التدريب، وتنمية الخبرة، والتدرج المهني، يمكن فهمها تحليلياً بوصفها مصدراً لمكاسب متراكمة تجعل بقاء العامل في المنظمة أكثر ترجيحاً. كذلك قد ينشأ الولاء من أفعال سابقة يدرك الفرد آثارها لاحقاً على سلوكه الحالي، وقد تدعمه الترتيبات التنظيمية نفسها، مثل التقاعد والأقدمية والقواعد البيروقراطية التي تجعل ترك المنظمة أكثر كلفة ويزداد هذا الأثر عندما يتكيف العامل تدريجياً مع موقعه التنظيمي بحيث يصبح الانتقال إلى بديل آخر أصعب، كما أن الولاء قد يتكون عبر تراكم أفعال صغيرة واستثمارات متتابعة لا يدرك الفرد ثقلها إلا عند التفكير في التغيير. لذلك يمكن القول إن إدارة الكفاءات تسهم في دعم الولاء التنظيمي عندما تبني لدى العامل رصيماً من المكاسب المهنية والتنظيمية التي يصعب التفريط فيها داخل النظام القيبي والتنظيمي الذي تشكلت فيه².

2. نموذج ألن وماير: يهدف تقييم الوضع الراهن لأبحاث الولاء قام ألين وماير في دراستين سنة (1990)، والأخرى كانت سنة (1991)، بمراجعة شاملة ونقدية للدراسات السابقة حول الولاء التنظيمي، وفي المراجعتين أكد أن الولاء التنظيمي يفهم من خلال ثلاث منظورات متميزة، حيث حددا ثلاثة أنواع من الولاء (العاطفي-المعياري-والإستمراري) التي تشكل النموذج الثلاثي للولاء التنظيمي، وإعتبر أن الموظف يشعر في آن واحد بأنواع مختلفة من الولاء تجاه منظمته: ولاء ينبع من الانتماء العاطفي (الولاء العاطفي) وولاء ينبع من الشعور بالواجب (الولاء المعياري) وولاء ينبع من إدراك ارتفاع تكاليف الرحيل-الاجتماعية أو الاقتصادية- بشكل كبير (الولاء الاستمراري) ورأى ماير وألين أن فهم علاقة الموظف بالمنظمة يتحسن عند دراسة الأبعاد الثلاثة معا وبشكل متزامن³ وهي:

أ. الولاء العاطفي: يتميز بعلاقته الطردية مع السلوكيات الوظيفية الإيجابية، كتحقيق مستويات أداء متميزة، والانتظام في الحضور، وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولذلك يصنف كأفضل أنماط الولاء التي يتعين على المنظمات تطويرها لضمان الاحتفاظ بالعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية⁴.

ب. الولاء الاستمراري: يتمثل في البعد المبني على إدراك الموظف للتكاليف والخسائر المحتملة، التي سيواجهها في حال قراره بمغادرة المنظمة.

ج. الولاء المعياري: يشير هذا البعد إلى شعور الموظفين بالمسؤولية الأخلاقية والالتزام المعنوي تجاه البقاء في المنظمة، عادة ما ينبع هذا الشعور من القيم والمبادئ التي اكتسبها الفرد قبل انضمامه للمنظمة، من خلال الأسرة والبيئة المجتمعية أو من خلال عمليات التنشئة التنظيمية بعد التحاقه بها.

بناءً عليه، يصبح سلوك الفرد انعكاساً حقيقياً لقناعاته الداخلية وما يؤمن به من معايير أخلاقية⁵.

في ضوء النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي، يمكن تفسير العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي من خلال أن ارتباط العامل بالمنظمة قد يقوم على الرغبة في البقاء، أو الحاجة إلى البقاء، أو الشعور بالواجب في البقاء⁶. وتسهم إدارة الكفاءات

¹ -Howard S. Becker, **Notes on the Concept of Commitment**, American Journal of Sociology, The University of Chicago Press, 1960, Vol :66, No :01, P :32, 35.

² -Ibid, P :36-38.

³ - Stephen J. Jaros, **An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions**, Journal of Vocational Behavior, Vol: 51, No:3, 1997, P: 319 -320.

⁴ - John P. Meyer & others, **Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization**, Journal of Applied Psychology, 1993, Vol:78, No:4, P:539.

⁵ - جميلة ناجي وأحمد عطا، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2020، ص: 96-97.

⁶ John P. Meyer & Natalie J. Allen, **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**, Human Resource Management Review, The University of Western Ontario, 1991, Vol :01, No: 01, P :61 ,67.

في تعزيز الولاء العاطفي عندما توفر للعامل فرص التدريب وتطوير المهارات وخبرات العمل التي تدعم الشعور بالكفاءة والأهمية والراحة النفسية داخل المنظمة.¹ كما يمكن أن تدعم الولاء الاستمراري عندما تولد استثمارات ومكاسب يصعب التفريط فيها، مثل المهارات الخاصة والمزايا المرتبطة بالبقاء وضعف البدائل الخارجية.² ويمكنها أيضا أن تقوي الولاء المعياري حين يشعر العامل أن ما قدمته له المنظمة من تدريب أو دعم سابق يخلق ولاءاً أخلاقيا بالاستمرار ورد الجميل.³ ويظهر أثر ذلك في السلوك التنظيمي، إذ يكون العامل الذي يريد البقاء أكثر ميلا إلى بذل الجهد من العامل الذي يبقى فقط لأنه يحتاج إلى ذلك.⁴

3. نموذج انجل وبيري (Angel & Perry 1983) : يتم تصنيفه في نموذجين رئيسيين هما كالاتي⁵:

أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على افتراض أن جوهر الولاء التنظيمي يتأسس على خصائص الفرد الشخصية وسلوكياته، باعتبارها المحرك الرئيسي للسلوك المؤدي إلى تطوير هذا الاتجاه، يشترط أن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وطوعيا وفقا لهذا المنظور، تعتبر الخصائص الفردية مثل العمر والجنس والمستوى التعليمي والخبرات المهنية، بمثابة محددات أساسية لسلوك الفرد داخل المنظمة، بناء على ذلك يركز هذا النموذج على السمات الشخصية التي يحملها الأفراد عند انضمامهم إلى المنظمة، إضافة إلى الممارسات والسلوكيات التي يقومون بها داخلها حيث يتحدد مستوى ولائهم التنظيمي بناء على هذه العوامل مجتمعة.

ب. نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: يستند هذا النموذج إلى فرضية أن العمليات والآليات التنظيمية الداخلية هي المحدد الرئيسي للولاء التنظيمي من خلال التفاعل الحاصل بين المنظمة والفرد، في سياق بيئة العمل، وفقا لهذا المنظور ينظر إلى الفرد باعتباره يحمل مجموعة من الحاجات والأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال المنظمة، وهو على استعداد لتوظيف مهاراته وقدراته كافة لتحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية احتياجاته وطموحاته، تتسم هذه العملية بطبيعتها التبادلية بين الطرفين ويشكل جوهرها ما يعرف بـ"العقد النفسي"، الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات المتبادلة - سواء كانت صريحة أو ضمنية - بين الفرد والمنظمة، والتي يجب أن تفضي في النهاية إلى تحقيق رضا الفرد عن عمله، بناء على ذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع الفرد ومعالجتها لاحتياجاته، يمثل الآلية الأساسية التي تحدد مستوى التزامه أو عدم التزامه تجاهها، فالمنظمة التي تلتزم فعليا بتلبية احتياجات موظفيها تقودهم تدريجيا إلى إستيعاب قيمها وتبنيها مما ينشئ نوعا من الولاء المتبادل بين الطرفين.

ثانيا- النظريات المفسرة للآلية الرابطة:

1. نظرية التبادل الاجتماعي (Blau 1964): إستنادا إلى عرض (Blau) لموضوعات التبادل الاجتماعي، يمكن تفسير

العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي من خلال ما تولده المنافع التنظيمية من اعتماد متبادل والتزامات داخل العلاقة بين العامل والمنظمة، فحين توفر المنظمة للعامل فرصاً مهنية يحتاجها، مثل التدريب والتطور، فإن ذلك يعزز نشوء التزامات تبادلية⁶، كما أن التبادل قد يقود إلى روابط اجتماعية بين الأطراف، الأمر الذي يسمح بفهم كيف يمكن لتنمية الكفاءات أن تدعم

¹- Ibid., P: 71, 75-76.

²- Ibid., P: 71-72, 77.

³- Ibid., P: 72, 77-78.

⁴- Ibid., P: 74.

⁵- ابو العلا محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة اعمال، قسم: إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص:44.

⁶- Peter M. Blau, Exchange and Power in Social Life, London and New York: Routledge, with a new introduction by the author, 2017, P :118.

ارتباط العامل بالمنظمة وإستمراره فيها¹، ويزداد هذا الأثر قوة عندما تمارس إدارة الكفاءات في إطار من الإنصاف في توزيع الفرص والمكافآت²، وعندما تدرك هذه الممارسات بوصفها مشروعة وعادلة داخل التنظيم³.

2. **نظرية العقد النفسي (Rousseau 1989):** وفق طرح (Rousseau)، يمكن تفسير العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي من خلال مفهومي العقد النفسي والعقد الضمني، إذ يتشكل العقد النفسي عندما يدرك العامل أن مساهماته تنشئ التزاما متبادلا من جانب المنظمة، كما يقوى هذا الإدراك عندما تكون الوعود التنظيمية واضحة وصريحة، مثل الوعد بالتدريب⁴، كذلك فإن استقرار طلبات المنظمة وعودها واتساقها يجعل العامل يكوّن تصورا أوضح لالتزاماته واستحقاقاته، ويعزز الثقة في العلاقة التنظيمية، كما يرتبط ذلك بالاستعداد لبذل الجهد والرغبة في الاستمرار داخل المنظمة، وهي معان تتقاطع مع الولاء التنظيمي⁵، ومن جهة أخرى، فإن العمل طويل الأمد يولد عقدا ضمنيا قائما على التزامات متبادلة من الولاء بين العامل والمنظمة⁶، كما أن قابلية العلاقة للتنبؤ واستمرار أنماط التفاعل المتبادل يوفران أساسا للثقة واستمرار العلاقة، ويظهر ذلك أيضا في حالة استثمار المنظمة في تدريب العاملين، بما قد ينشئ التزاما ضمنيا يدعم استمرارهم ورفضهم للعروض المنافسة⁷، أما عند الإخلال بهذه الالتزامات، فإن العلاقة تتضرر والثقة تتقوض، وتظهر مشاعر الغضب والخذلان والإحساس بالظلم، بما يضعف استمرار الارتباط بالمنظمة⁸.

ثالثا- النظريات الاستراتيجية:

1. **نظرية الكفاءات الجوهرية عند (Hamel & Prahalad 1990):** في ضوء نظرية الكفاءات الجوهرية عند (Prahalad) و(Hamel)، يمكن تفسير العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي على أساس أن الكفاءات الجوهرية تمثل تعلمًا جماعيًا داخل المنظمة يقوم على تنسيق المهارات المتنوعة ودمج التدفقات التكنولوجية المختلفة. كما أن الكفاءة الجوهرية تقوم على التواصل والانخراط والالتزام العميق بالعمل عبر الحدود التنظيمية، وهو ما يسمح تحليليا بفهم كيف يمكن لإدارة الكفاءات أن تعزز اندماج العاملين وارتباطهم بالمنظمة⁹ ويزداد هذا الأثر عندما تعتمد المنظمة هندسة استراتيجية واضحة تحدد الكفاءات المطلوب بناؤها وتجعل أولويات تخصيص الموارد والمواهب أكثر وضوحا¹⁰. كذلك، فإن حبس حاملي الكفاءات داخل وحدات مستقلة يضعف استثمار المنظمة في قدراتها، في حين أن إعادة نشرهم بين الوحدات وتبادل خبراتهم يوسع الأثر التنظيمي للكفاءات الجوهرية كما أن بناء شعور قوي بالمجتمع بين حاملي الكفاءات، وتوجيه ولائهم إلى مجال الكفاءة الجوهرية لا إلى وحدة أعمال بعينها، يدعم استمرار مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة وتفوقها¹¹.

2. **نظرية التوافق الشخصي/التوافق بين الفرد والمنظمة عند (Kristof 1996):** يمكن تفسير العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي في ضوء نظرية التوافق بين الشخصي على أساس أن هذا التوافق يتحقق عندما توفر المنظمة ما يحتاجه الفرد، أو عندما يمتلك الفرد القدرات التي تتطلبها المنظمة، أو عندما يشترك الطرفان في خصائص أساسية متشابهة.

1- Ibid, P :112.

2- Ibid, P :25.

3- Ibid, P :225.

4- Denise M. Rousseau, **Psychological and Implied Contracts in Organizations**, Employee Responsibilities and Rights Journal, 1989, Vol :02, No :02, P: 124.

5- Ibid, P :125.

6- Ibid, P :124.

7- Ibid, P :130

8- Ibid, P :128-129.

9- C. K. Prahalad & Gary Hamel, **The Core Competence of the Corporation**, Harvard Business Review ,1990, Vol: 68, No :03, P :81.

10- Ibid., P:87-88.

11- Ibid., P:87,89-90.

من هذا المنظور، فإن إدارة الكفاءات تسهم في بناء الولاء التنظيمي كلما عززت التوافق التكميلي عبر تلبية حاجات العاملين وتنمية قدراتهم، وعززت أيضاً التوافق التشابهي عبر التقارب في القيم والأهداف والمعايير التنظيمية ويعد توافق القيم من أهم صور هذا التوافق، لأنه يرتبط بعناصر أساسية ودائمة نسبياً توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، ومن ثم فإن إدارة الكفاءات تصبح أكثر قدرة على دعم الولاء التنظيمي عندما تنسجم مع قيم المنظمة وتوجهاتها.¹

كما تشير (Kristof) إلى أن تحقيق مستويات مرتفعة من التوافق عبر الاستقطاب والتنشئة الاجتماعية يعد مهماً للاحتفاظ بقوة عاملة تتصف بالمرونة والالتزام التنظيمي، وهو ما يبرز الأهمية الاستراتيجية للممارسات التي تستهدف تنمية الكفاءات ودمج الأفراد في البيئة التنظيمية.

تسهم التنشئة الاجتماعية كذلك في رفع مستوى التوافق، إذ قد تزيد التوافق التشابهي من خلال تقرب قيم العاملين وأهدافهم من قيم المنظمة وأهدافها، كما قد تزيد التوافق التكميلي عبر تطوير المعارف والمهارات والقدرات اللازمة للعمل، وهو ما يجعل إدارة الكفاءات أداة داعمة للولاء التنظيمي على المستويين القيمي والمهاري معاً.²

المبحث الثالث: عرض الدراسات الأكاديمية والأبحاث العلمية السابقة.

تعد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي محدودة نسبياً ومن خلال هذا المطلب، سيتم عرض مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية العربية والأجنبية التي تناولت هذين المتغيرين، وذلك بهدف تتبع التوجهات البحثية السابقة، والكشف عن الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيباً تصاعدياً وفق تسلسلها الزمني، بعد تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين إستناداً إلى معيار اللغة، وهما:

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية: سيتم فيما يلي عرض الدراسات السابقة باللغة العربية:

أولاً-دراسة لـ فريد زكريا عبيد ونجية ضحاک سنة 2019، تحت عنوان:³

"دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي- دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى استيعاب الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات البشرية وتشريح أبعاده، مع تسليط الضوء على المكانة المحورية التي تحتلها هذه الإدارة داخل المنظمات، ولا سيما المؤسسات الصحية، واستجلاء مدى إسهامها في تحفيز الإبداع وإطلاق الابتكار في هذا القطاع الحيوي. كما استهدفت الدراسة رصد الواقع الفعلي لممارسات إدارة الكفاءات المتمثلة في الاستقطاب والتنمية والتقييم، بوصفها ركائز أساسية لتعزيز الكفاءة البشرية والارتقاء بها. ولبلوغ هذه الأهداف، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي أداة منهجية ملائمة، إذ صممت استمارة استبيان وزعت على عينة قوامها (50) موظفاً من منظمة الدراسة، شمل (37) منهم الطاقم الطبي وشبه الطبي فيما مثل البقية الجانب الإداري، وقد استرجعت الاستمارات بالكامل وهي ما شكلت العينة النهائية للدراسة. اشتمل الاستبيان على متغيرين رئيسيين، أولهما المتغير المستقل المتعلق بإدارة الكفاءات البشرية الذي

1- Amy L. Kristof, **Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications**, Personnel Psychology, College of Business and Management, University of Maryland, 1996, Vol: 49, No: 0 1, P :3-6.

2- Ibid, P :1,39.

3- فريد زكريا عبيد ونجية ضحاک، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي- دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط-، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، 2019، المجلد 13، العدد: 01، ص: 135-154.

تفرّع إلى ثلاثة محاور (استقطاب، الكفاءات وتنميتها، وتقييمها)، وثانيتها المتغير التابع المتصل بتحقيق الإبداع والابتكار الصحي المؤلف من (06) عبارات، ليبلغ مجموع عبارات المتغيرين (24) عبارة. وقد جرى تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) الإصدار (24). وقد خلصت الدراسة إلى أن المنظمات الصحية، في مواجهتها للتحديات المتسارعة والمتغيرات المحيطة بها، ملزمة بتفعيل إدارة كفاءاتها البشرية تفعيلاً حقيقياً، بما يمكنها من بلوغ الإبداع والابتكار الصحي الكفيل بتحقيق الكفاءة في التكلفة والفعالية والسلامة والعدالة والجودة في الخدمات المقدمة للمرضى والمجتمع. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تهيئة بيئة عمل محفزة تكفل الحفاظ على الكفاءات البشرية في القطاع العام وتحسينها من الهجرة نحو القطاع الخاص أو خارج البلاد، فضلاً عن إعداد برامج تدريبية وتعليمية متخصصة تغذي هذه الكفاءات بالمعارف الصحية المستجدة وتذكي فيها الروح الابتكارية، إذ إن جوهر الابتكار يكمن في استحداث المعرفة، في حين يتجلى جوهر الإبداع في الاستثمار الأمثل للمهارة.

ثانياً-دراسة لـ أغادير بنت سالم العيدروس سنة 2024، تحت عنوان¹:

"أثر إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية في جامعة أم القرى".

حيث هدفت الدراسة الكشف عن أثر أبعاد إدارة الكفاءات في الإدارة بالمسؤولية بجامعة أم القرى، من خلال تقييم مستوى كلٍ منهما وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما، ولتحقيق ذلك اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي أداة منهجية، وصممت استبانة لجمع البيانات من عينة مؤلفة من (90) موظفاً وموظفة من الكوادر الإدارية في مقر العابدية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة للعام 2024م، اختيروا بأسلوب المعاينة العشوائية. وقد اشتملت الأداة على متغيرين رئيسيين، هما: إدارة الكفاءات بأبعادها الثلاثة (التوظيف، والتقييم، والتطوير)، والإدارة بالمسؤولية بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والرقابة)، وذلك عبر (30) عبارة إجمالية، فيما جرى الاستعانة ببرنامج (Spss) لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً. وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك أفراد العينة لإدارة الكفاءات جاء متوسطاً، في حين جاء إدراكهم للإدارة بالمسؤولية بدرجة مرتفعة، كما أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات ومحور الإدارة بالمسؤولية، فضلاً عن تأثير معنوي دال إحصائياً لتلك الأبعاد على الإدارة بالمسؤولية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية وورشات عمل متخصصة لتعريف الموظفين عموماً والمديرين خصوصاً بمنهجية إدارة الكفاءات وأدوارهم في إنجاحها، إلى جانب العمل على تفعيل أبعاد الإدارة بالمسؤولية من خلال صياغة خطط تنفيذية تجسد التوجهات الاستراتيجية وترتبط الأداء المنظمي بمراكز المسؤولية، بما يسهم في تحقيق التميز والتفوق في الأداء.

ثالثاً-دراسة لـ حصة محمد الحنين ونورة حمد المشعل لـ سنة 2024، تحت عنوان²:

"و اقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز"

¹ - أغادير بنت سالم العيدروس، أثر إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية في جامعة أم القرى، المجلة التربوية الشاملة، المؤسسة القومية للبحوث والاستشارات والتدريب، القاهرة، مصر، 2024، المجلد: 02، العدد: 03، ص: 1-39.

² - حصة محمد الحنين ونورة حمد المشعل، و اقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث بالتعاون مع المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، 2024، المجلد: 08، العدد: 07، ص: 80-98.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إستجلاء واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بأبعادها المختلفة من منظور القيادات الأكاديمية، فضلا عن تسليط الضوء على أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه الإدارة لأهدافها، واستخلاص مقترحات علمية للتغلب عليها. ولبلوغ هذه الغايات، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، إذ اشتمل مجتمع الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية الشاغلة للمناصب الإدارية في الجامعة من عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام، والبالغ عددهم (248) قائدا أكاديميا خلال العام الدراسي (1444هـ)، وفق إحصائيات مركز الدراسات الإحصائية بالجامعة، وقد انتهجت الباحثة أسلوب الحصر الشامل بتطبيق أداة الدراسة على كامل مجتمعها، وقد أسفر التطبيق الميداني عن الحصول على (191) استجابة صالحة شكلت العينة النهائية للدراسة. تضمنت أداة القياس (35) عبارة موزعة على خمسة محاور رئيسية هي: (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بها، والتعاقب الوظيفي، والمعوقات، والمقترحات)، وقد استعين ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لمعالجة البيانات وتحليلها إحصائيا. وقد كشفت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بأبعادها من وجهة نظر القيادات جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.76) بدرجة متوسطة، كما أبدى أفراد المجتمع موافقة متوسطة على المعوقات التي تواجه هذه الإدارة، وكان في طليعتها ضعف الحوافز التشجيعية المقدمة للكفاءات الأكاديمية، في حين أظهروا موافقة مرتفعة على الإجراءات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بالعمل على الارتقاء بمنظومة إدارة الكفاءات الأكاديمية من خلال تعزيز الاهتمام بالجوانب النفسية للكفاءات لرفع مستوى أدائهم، والتقصي في أسباب تركهم للعمل ومعالجتها، وتخصيص الموارد المالية اللازمة للتخطيط للتعاقب الوظيفي، إلى جانب تفعيل آليات للمحافظة على الكفاءات وتحفيزهم مادياً بما يضمن استدامة أدائهم وولاءهم للمنظمة.

رابعاً-دراسة ل محمد صلاح الدين ابو العلاء سنة 2009، تحت عنوان:¹

" ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة "

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير ضغوط العمل في درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، وتحديد العوامل المسهمة في تصاعد هذه الضغوط، ورصد الفروق في متوسطاتها ومتوسطات الولاء التنظيمي التي يمكن إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب العينة العشوائية الطبقية المؤلفة من (200) مدير، إذ استرد من الاستبانات الموزعة (150) استبانة، استبعد منها (3) لعدم استيفائها الشروط المطلوبة، ليبلغ إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل (147) استبانة بنسبة (73%)، وهي ما شكلت العينة النهائية للدراسة. وقد تضمنت أداة الدراسة متغيرين رئيسيين هما ضغوط العمل بأبعاده الستة المتمثلة في (صراع الدور وغموضه، وعبء العمل، والبيئة المادية، والإبداع، وفرص التقدم الوظيفي، والثقافة التنظيمية)، وتضمن البعد الثاني المتعلق بالولاء التنظيمي (19 عبارة)، ليبلغ مجموع عبارات المتغيرين في مجملها (68 عبارة)، جرى تحليلها بواسطة برنامج (Spss)، وقد أسفرت النتائج عن أن مستوى ضغوط العمل جاء منخفضاً بوزن نسبي بلغ (53.13%) مع تصدر عبء العمل أكثر الأبعاد تأثيراً يليه صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية، في المقابل أظهر المدراء ولاء تنظيمياً مرتفعاً وصل إلى (82.49%) دون وجود فروق دالة تعزى إلى المتغيرات الشخصية أو الوظيفية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتنظيم برامج تدريبية للمدراء ولا سيما حاملي

¹ - محمد صلاح الدين ابو العلاء، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره.

شهادة الثانوية العامة وحثهم على مواصلة تعليمهم الجامعي، وتشجيع روح الإبداع والتميز في بيئة العمل، وتحسين الظروف المادية اللازمة لسير العمل، ونشر ثقافة الإنجاز عبر الندوات وورش العمل التي تعلي من مكانة الوزارة في المجتمع.

خامسا-دراسة ل غيث بسام محمد القراله ل سنة 2019، تحت عنوان:¹

"أثر استراتيجية التعويضات على الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية لدى الأسواق الحرة الأردنية"

حيث هدفت هذه الدراسة الكشف عن طبيعة تأثير استراتيجيات التعويضات في الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية، وقد اعتمد في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي إطارا منهجيا للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (120) عاملا يمثلون كافة منتسبي الأسواق الحرة الأردنية، وبالنظر إلى تعذر الإحاطة بالمجتمع الأصلي بأكمله، جرى انتقاء عينة عشوائية قوامها (70) مفردة، وزعت عليهم استمارات الاستبيان. وقد أخضعت (10) استبانات للاستبعاد نظرا لعدم استردادها، لتبلغ العينة الصالحة للتحليل الإحصائي (60) مفردة، أي ما تمثل نسبته (85.4%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي التي اعتمدت عينة نهائية للدراسة. تضمنت أداة القياس متغيرين رئيسيين، يتعلق المتغير الأول باستراتيجيات التعويض وتجلي عبر ثلاثة أبعاد (سياسة الرواتب، وسياسة المكافآت، والمزايا والخدمات الوظيفية)، أما المتغير الثاني فاختص بالولاء التنظيمي وقيس من خلال أبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري)، وذلك في ضوء (24) عبارة إجمالا. وللأغراض التحليلية، استعين ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) الإصدار (18) في عمليات تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعويض في مستوى الولاء التنظيمي داخل المنظمات التجارية الأردنية، وبخاصة الأسواق الحرة الأردنية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق البحث العلمي في هذا المجال، إذ أظهر المسح الأدبي قصورا واضحا في الدراسات المتناولة لهذا الموضوع.

سادسا- دراسة أحمد عبد الكريم غانم عبد الحليم ل سنة 2019، تحت عنوان:²

"تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية"

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى العاملين في قطاع الفنادق المصرية، وتقييم درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في هذا القطاع، إلى جانب الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين وتحديد حجم الأثر الذي تُحدثه استراتيجيات إدارة المواهب في مستوى الولاء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي أداة منهجية، حيث صممت استمارة استقصاء وزعت على عينة مكونة من (450) موظفا في قسسي الأغذية والمشروبات والإشراف الداخلي بفنادق الخمس نجوم البالغ عددها (18) فندقا بمحافظة جنوب سيناء، وقد بلغ عدد الاستمارات المستردة الصالحة للتحليل الإحصائي (391) استمارة، أي بنسبة استجابة قدرها (86.9%)، وهي ما شكلت العينة النهائية للدراسة. تضمنت أداة الدراسة متغيرين رئيسيين، إذ مثل تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة المتمثلة في: (استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب)، في حين تجلى الولاء التنظيمي بوصفه المتغير التابع بأبعاده الثلاثة: (الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي، والولاء المستمر)، وذلك عبر (32) عبارة إجمالا. وقد جرى توظيف برنامج الحزم الإحصائية

¹ - غيث بسام محمد القراله، أثر استراتيجية التعويضات على الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية لدى الأسواق الحرة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث بالتعاون مع المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، 2019، المجلد: 03، العدد: 12، ص: 159-184.

² - أحمد عبد الكريم غانم عبد الحليم، تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، محافظة الإسماعيلية، مصر، 2019، المجلد: 17، العدد: 01، ص: 138-148.

للعلوم الاجتماعية (Spss) الإصدار (20) لأغراض تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية وأثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة المواهب على الولاء التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني المنشآت الفندقية استراتيجيات ممنهجة وفاعلة لاستقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها والمحافظة عليها، مع الحرص على اتخاذ التدابير الكفيلة بتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.

المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية: سيتم فيما يلي عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

أولاً- دراسة لـ **Richard Rotich** سنة 2020، تحت عنوان:¹

"Influence OF Competency Management On Employee Retention In Service Provider Organizations In Kenya"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير إدارة الكفاءات في الحفاظ على الموظفين داخل قطاع مزودي الخدمات في كينيا، مستعينة بنظرية رأس المال البشري إطاراً نظرياً، ومعتمدة على التصميم البحثي التفسيري منهجاً للدراسة. وقد ضم مجتمع البحث (519) موظفاً من منظمات مزودي خدمات الاتصالات المحمولة، فيما تكوّنت عينة الدراسة من (226) مشاركاً، تم انتقاؤهم بالاستناد إلى ثلاثة أساليب في أخذ العينات، هي: الطبقية، والقصدية، والعشوائية البسيطة. جمعت بيانات الدراسة عبر استبانات ذاتية التعبئة، وخضعت للتحليل بأدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي للوقوف على أبعاد متغيراتها المختلفة. واشتملت أداة القياس على محورين رئيسيين: الأول يتعلق بممارسات إدارة الكفاءات بوصفها متغيراً مستقلاً وتضمن (9) عبارات، والثاني يخص الاحتفاظ بالموظفين بوصفه متغيراً تابعاً وتضمن بدوره (9) عبارات، ليبلغ مجموع فقرات الاستبانة (18) عبارة. وقد جرى توظيف برنامج (Spss) الإصدار (22) في تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً. أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية تربط إدارة الكفاءات بالاحتفاظ بالموظفين في منظمات مزودي الخدمات الكينية. وبناء على هذه النتائج، أوصت الدراسة بأن تعامل إدارة الكفاءات باعتبارها ركيزة جوهرية لا غنى عنها في منظومة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، نظراً لدورها المحوري في تعزيز الاستبقاء الوظيفي ورفع مستويات الأداء. كما أكدت على ضرورة أن ترسخ المنظمات إدارة الكفاءات ممارسة أصيلة ضمن سياساتها في الموارد البشرية، حرصاً منها على الإبقاء على كوادرها المؤهلة وصون رأسماليها البشري.

ثانياً- دراسة لـ **Zeplin Jiwa Husada Tarigan& Jenny Mochtar& Sautma Ronni Basana& Hotlan** سنة 2021، تحت عنوان:²

"The Effect of Competency Management on Organizational Performance through Supply Chain Integration and Quality"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم اختبار متكامل ومتزامن لكل من إدارة الكفاءات، وتكامل سلسلة التوريد، وجودة سلسلة التوريد، والقدرة التشغيلية، باعتبارها منظومة استراتيجية متكاملة تستهدف الارتقاء بأداء الشركة، وقد استندت في ذلك

¹ - Richard Rotich, **Influence of Competency Management on Employee Retention in Service Provider Organizations in Kenya**, European Journal of Human Resource Management Studies, Bomet University College, Bomet, Kenya, 2022, Vol :04, No : 02, P :66-92.

²-Zeplin Jiwa Husada Tarigan & others, **The Effect of Competency Management on Organizational Performance through Supply Chain Integration and Quality**, Uncertain Supply Chain Management (GrowingScience), Petra Christian University, Surabaya, Indonesia, 2021, Vol :09, No :02, P :283-294.

إلى المنهج الوصفي التحليلي الكمي إطاراً منهجياً موجهاً لمسارها البحثية. وقد شملت عملية جمع البيانات الشركات التصنيعية المتوسطة والكبيرة في إندونيسيا، إذ وزعت الاستبانة الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني وتطبيق واتساب، حيث بلغ عدد المستجيبين الذين استقبلوا الاستبانة (625) مستجيباً، فيما أتم تعبئتها (152) منهم فقط، لتبلغ نسبة الاستجابة (24.32%)، وهو ما شكل العينة النهائية للدراسة. واشتملت أداة الدراسة على خمس متغيرات رئيسية، هي: إدارة الكفاءات (6 عبارات)، وتكامل سلسلة التوريد (4 عبارات)، وجود سلسلة التوريد (5 عبارات)، والقدرة التشغيلية (5 عبارات)، والأداء التنظيمي (5 عبارات). بإجمالي بلغ (25 عبارة)، خضعت للتحليل بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لاختبار فرضيات الدراسة. وقد كشفت النتائج عن أن إدارة الكفاءات تمارس أثراً مباشراً على تكامل سلسلة التوريد وجودتها والقدرة التشغيلية، كما أن تكامل سلسلة التوريد يعزز بدوره جودة السلسلة والقدرة التشغيلية والأداء التنظيمي، في حين تسهم جودة سلسلة التوريد في رفع القدرة التشغيلية دون أن يمتد أثرها ليطال الأداء التنظيمي بصورة دالة إحصائية، بينما تبقى القدرة التشغيلية رافعة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي للشركة التصنيعية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر، وتضييق مجتمع الدراسة ليقصر على نوع محدد من الصناعات التصنيعية بدلاً من تعميمه على جميع القطاعات، مع إجراء دراسات أكثر تعمقاً حول تطبيق جودة سلسلة التوريد وتحديد دورها الدقيق في تعزيز الأداء التشغيلي.

ثالثاً-دراسة لـ Galih Raspati& Umban Adi Jaya& Firly Agustiansyah& Theodora Zanetha و Yovitasari& Diah Pitaloka سنة 2026، تحت عنوان¹:

"The Role of Strategic Human Resource Management to Improve the Sustainable Fashion Industry in the Start-Up Perspective of Fashion MSMEs"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر إدارة الكفاءات وإدارة المواهب في أداء الموظفين داخل المنظمات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر في مدينة تشيماهي، مع إبراز الأهمية المتزايدة لتحسين أداء العاملين بما يدعم استدامة المنظمة ونموها. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي التفسيري ذي المقاربة التحقيقية. وتمثلت وحدة التحليل في موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر بمدينة تشيماهي، حيث بلغ مجتمع الدراسة (117) موظفاً. أما فيما يتعلق بالعينة، فقد استندت الدراسة إلى جدول كيرجسي ومورغان لتحديد الحجم الملائم للعينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وبالنظر إلى أن حجم المجتمع يقع بين (110) و(120) مفردة، فقد قدر حجم العينة المناسب بنحو (89) مفردة، وهي التي شكلت العينة النهائية للدراسة. وتضمنت الدراسة استبيان ضم ثلاث متغيرات رئيسية، هي: الكفاءة، وقد تم قياسها من خلال (4 عبارات)، وإدارة المواهب التي قيست كذلك بواسطة (4 عبارات)، إضافة إلى أداء الموظفين الذي تم قياسه بعبارتين فقط. كما استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) الإصدار (25) في تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن كلا من الكفاءات وإدارة المواهب يؤثران تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في أداء الموظفين، إذ يرتفع الأداء بمقدار (0.421) وحدة مع كل زيادة قدرها وحدة واحدة في الكفاءات، كما يرتفع بمقدار (0.408) وحدة مع كل زيادة مماثلة في إدارة المواهب. وتنبع أهمية هذه الدراسة من قدرتها على الإسهام في تحسين أداء الموظفين من خلال الإدارة الفعالة للكفاءات والمواهب، بما يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر على مواجهة التحديات، والإسهام في تنمية الاقتصاد

¹- Galih Raspati & others, **The Role of Strategic Human Resource Management to Improve the Sustainable Fashion Industry in the Start-Up Perspective of Fashion MSMEs**, The Eastasouth Management and Business, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sains Indonesia, indonesia, 2026, Vol: 04, No: 02, P :523-535.

المحلي، وتوفير قاعدة داعمة للسياسات الهادفة إلى تطوير هذه المؤسسات، بما يعزز الاستدامة ويوفر فرص العمل. كما تؤكد الدراسة أهمية تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الكفاءات والمواهب من أجل تحقيق أداء أمثل ومستدام داخل المنظمات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر.

رابعاً- دراسة لـ Samer M. Arqawi & Amal A. Al hila & Samy S. Abu Naser & Mazen J. Al Shobaki سنة: 2018، تحت عنوان:¹

"Degree of Organizational Loyalty among Palestinian Universities Staff-Case Study on Palestine Technical University-Kadoorei-"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي السائد في جامعة فلسطين التقنية - كدوري-، من منظور أعضاء هيئة التدريس فيها، فضلاً عن استجلاء ما إذا كانت ثمة فروق ذات دلالة في آراء أفراد العينة حول هذا المستوى تبعاً لجملة من المتغيرات، تشمل: (الجنس، والمؤهل العلمي، وموقع العمل، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي). ولبلوغ هذه الغايات، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إطاراً منهجياً لها. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على كافة أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات الرئيسية الأربع للجامعة، والبالغ عددهم (157) عضواً وفق سجلات دائرة الموارد البشرية، مع استثناء العمداء ورؤساء الأقسام. ونظراً لمحدودية حجم هذا المجتمع، اعتمد أسلوب الحصر الشامل، إذ وزعت الاستبانة على جميع أفرادهم، وأسفر ذلك عن استرداد (105) استبانات بنسبة بلغت (66.87%)، شكلت في مجموعها العينة النهائية للدراسة. تضمنت الاستبانة (12) فقرة تقيس درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وجرى تحليل بياناتها إحصائياً باستخدام برنامج (Spss) وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً. كما كشفت النتائج عن غياب أي فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو الولاء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الشخصية والوظيفية. وعلى صعيد التوصيات، أكدت الدراسة أهمية المحافظة على هذا المستوى المرتفع من الولاء التنظيمي وتعزيزه، وذلك عبر تطوير منظومة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها رفع مستوى الانتماء في المنظمة لدى أعضاء هيئة التدريس، إلى جانب الاهتمام بتلبية احتياجاتهم وتوجهاتهم المهنية والشخصية. كما أوصت بتعزيز ثقافة العمل الجماعي، ولا سيما في أوساط المنتسبين الجدد، من خلال توجيههم وتعريفهم ببيئة العمل، والإجابة عن استفساراتهم، وتنمية قيم الولاء والالتزام والمسؤولية والتفاني لديهم، بما يكفل شعورهم بالأمان والانتماء.

خامساً- دراسة لـ Malik Muhammad Ehsan & Samina Nawab & Basharat Naeem & Rizwan Qaise Danish سنة 2020، تحت عنوان:²

"Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan"

¹- Samer M. Arqawi & others, **Degree of Organizational Loyalty among Palestinian Universities Staff Case Study on Palestine Technical University-Kadoorei-**, International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR), Department of Management and Financial Business, Palestine Technical University-(Kadoorei), Tulkarm, Palestine, 2018, Vol :02, No: 09, P :1-10.
²- Malik Muhammad Ehsan & others, **Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan**, International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education, Canada, 2010, Vol :5, No :06, P :17-26.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رضا الأساتذة عن مختلف أبعاد العمل في الولاء التنظيمي المدرك داخل الجامعات الحكومية في باكستان، كما هدفت إلى بيان مستوى ولاء أعضاء هيئة التدريس لجامعاتهم، ومدى رضاهم عن الجوانب المختلفة المرتبطة بوظائفهم. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على المسح. وقد وزعت الاستبيانات على (650) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، شملت مدرسين وأساتذة مساعدين وأساتذة مشاركين وأساتذة، يعملون في جامعتين حكوميتين في باكستان، إحداهما معتمدة على المستوى الفيدرالي، والأخرى على المستوى الإقليمي في إقليم البنجاب. كما استخدمت عدة وسائل للتواصل مع المشاركين، من بينها البريد الإلكتروني، والبريد العادي، والتوزيع المباشر، بهدف الوصول إلى أفضل معدل استجابة ممكن. ومن بين (650) استبياناً موزعاً، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (331) استبياناً، بنسبة استجابة قدرت (48%)، وهي التي شكلت العينة النهائية للدراسة. وتضمنت أداة الدراسة متغيرين رئيسيين، هما: الولاء التنظيمي، وقد قيس من خلال (6 عبارات)، والرضا الوظيفي العام، الذي قيس كذلك بواسطة (6 عبارات). كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن الرضا عن طبيعة العمل، وجودة الإشراف، والرضا عن الأجر، تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة معنوية في الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. كذلك بينت النتائج أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، فضلاً عن ارتفاع مستوى رضاهم عن طبيعة العمل، والإشراف، والراتب، وزملاء العمل، وفرص الترقية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن يعمل صناع السياسات والإداريون الأكاديميون على اتخاذ الإجراءات الملائمة التي تكفل التوفير الأمثل للعوائد الوظيفية الداخلية والخارجية، بما يعزز رضا القوى العاملة الأساسية وولاءها، ويسهم في تحسين الدافعية والأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

سادسا-دراسة لـ Dang Quang Tai& Nguyen Cong Tiep& Vo Minh The& Nguyen Van Tuan& Truong Cong Dat سنة: 2024، تحت عنوان:¹

"The Impact of Organizational Commitment on Business Performance in Private Enterprises in Nghe An Province Viet Nam"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير عوامل الولاء التنظيمي في كفاءة العمليات التجارية بالمنظمات الخاصة في مقاطعة نغي أن، وقد اتكأت في تحقيق هذا الغرض على المنهج الكمي بأدواته الإحصائية المتمثلة في تحليل العوامل الاستكشافي (EFA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وقد اعتمد أسلوب أخذ العينات الملائمة غير الاحتمالية لانتقاء مفردات الدراسة، إذ جُمعت البيانات عبر عينات طبقية من (121) منظمة خاصة، شملت (484) موظفاً، وتوزعت بين المنظمات الصغيرة والمتناهية الصغر بنسبة (42.15%)، والمتوسطة والصغيرة بنسبة (56.20%)، فضلاً عن نسبة ضئيلة من المؤسسات الكبيرة لم تتجاوز (1.65%)، تع الاعتماد على جمع البيانات على مسارين متكاملين، الأول إلكتروني عبر نماذج Google، والثاني ميداني من خلال التوزيع المباشر للاستمارات. وقد أسفر المسار الإلكتروني عن استلام (245) رداً، كان صالحاً منها (228) رداً، في حين أفرزت من أصل (400) استمارة موزعة ميدانياً (256) استمارة صالحة من إجمالي (291) استجابة. وتجميع الردود الصالحة من كلا المسارين بلغ إجمالي العينة النهائية المعتمدة في التحليل (484) مفردة، وقد امتدت عملية جمع البيانات على مدار عام كامل، من أوت (2022) حتى أوت (2023). وقد بُنيت أداة الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية للمتغيرات المستقلة تمثلت في أبعاد

¹- Dang Quang Tai & others, **The Impact of Organizational Commitment on Business Performance in Private Enterprises in Nghe An Province Viet Nam**, Modern Economy, Vinh University (VU), Nghe An Province, Viet Nam, 2024, Vol :15, P: 474-491.

الالتزام التنظيمي الثلاثة، وهي: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، بواقع (6 عبارات) لكل بعد، في حين جاء المتغير التابع متمثلاً في فاعلية الأداء التجاري بـ (6 عبارات)، أما المتغيران الوسيطان فكانا مشاركة المعرفة بـ (6 عبارات) والإبداع بـ (5 عبارات)، ليبلغ إجمالي عبارات الاستبانة (35 عبارة). وجرى تحليل البيانات بالاستعانة ببرنامجي (Spss) و (Amos) الإصدار (22.0)، وقد أسفرت النتائج عن إسهامات نظرية وتطبيقية بالغة الأهمية، أبرزها تأكيد الدور المحوري لمشاركة المعرفة بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة التأثيرية لمكونات الولاء التنظيمي الثلاثة على كفاءة العمليات التجارية. وقد كشفت النتائج كذلك أن الولاء المعياري هو الوحيد من بين هذه المكونات الذي يحدث تأثيراً مباشراً وإيجابياً في القدرة الإبداعية للموظفين، والتي تنعكس بدورها إيجاباً على الأداء التجاري للمنظمات الخاصة في المقاطعة، كما ثبت أن مشاركة المعرفة تعزز هي الأخرى من هذه القدرة الإبداعية. وتوصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الخاصة جملة من الإجراءات لتعزيز الولاء التنظيمي، أبرزها: تحفيز الموظفين وتشجيع إبداعهم وترسيخ القيادة الديمقراطية على صعيد الولاء المعياري، والإفصاح الشفاف عن توجهات المنظمة التطويرية لتعزيز الولاء العاطفي، وإرساء منظومة تقييم عادلة تعترف بجهود الموظفين لضمان استمراريتهم، وتهيئة بيئة عمل تعاونية تشجع على تبادل المعرفة والخبرات.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة الدراسات السابقة والإسهام العلمي للدراسة الحالية.

سيتم في هذا المطلب مناقشة وتحليل مجموعتي الدراسات السابقة اللتين تم عرضهما، ثم بيان نقاط التقاطع والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، مع توضيح الإسهام العلمي الذي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه. أولاً- مناقشة وتحليل الدراسات السابقة: يسهم تحليل ومناقشة الدراسات السابقة التي تتقاطع إشكالياتها مع أحد متغيرات الدراسة الحالية في تحديد أبرز نقاط الاتفاق والاختلاف، ومن ثم إبراز الفجوة البحثية.

1. الدراسات باللغة العربية: تم عرض ست دراسات تناولت موضوع إدارة الكفاءات ضم ثلاث دراسات خلال الفترات 2019-2024-2024 وموضوع الولاء التنظيمي أيضاً ثلاث دراسات خلال الفترات 2009-2019-2019، حيث تباينت النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات، وذلك باختلاف عينات والفترات الزمنية التي شملتها وأيضاً اختلاف مصادر بياناتها وطرق المعالجة التي تبنتها كل دراسة، ومن خلال عرض وتحليل أهم ما جاء في الأبحاث العلمية والدراسات السابقة يمكن إبراز مواطن القصور في قدرة هذه الدراسات على الإلمام بجوانب الموضوع كالاتي:

- أشارت دراسة حصة عبد الحنين إلى أن اعتماد الحصر الشامل كان مناسباً، إلا أنه اقتصر على القيادات الأكاديمية فقط، بما أدى إلى تهميش وجهات نظر الموظفين العاديين؛

- تعد دراسة محمد أبو العلا من الدراسات التي أنجزت سنة (2009)، وهي بذلك تصنف ضمن الدراسات القديمة نسبياً مقارنة بالدراسات الحديثة ونظراً لما شهده تخصص الإدارة من تحولات ملحوظة في مفاهيم الولاء التنظيمي، خاصة بعد الأزمات العالمية مثل الجائحة، فإن نتائج هذه الدراسة تبدو بحاجة إلى تحديث في ضوء السياقات المعاصرة؛

- كما أن معظم الدراسات العربية السابقة انحصرت في قطاعات غير اقتصادية، مثل التعليم العالي والصحة، والسياحة، والأمن، والأسواق الحرة، وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها؛

- الإعتماد المفرط على برنامج (Spss) في مختلف الدراسات العربية السابقة.

الفصل الأول: التأسيس النظري لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي

جدول رقم (01): ملخص- للدراسات السابقة العربية.

م	المؤلف/المؤلفون	هدف الدراسة	المتغيرات المستخدمة		عينة وفترة الدراسة	طرق معالجة الدراسة	أهم النتائج
			المستقلة	التابعة			
1	فريد زكريا عبيد ونجية ضحاك	استيعاب الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات البشرية وتشريح أبعاده، مع تسليط الضوء على المكانة المحورية التي تحتلها هذه الإدارة داخل المؤسسات، ولا سيما المنظمات الصحية، واستجلاء مدى إسهامها في تحفيز الإبداع وإطلاق الابتكار في هذا القطاع الحيوي	تحقيق الإبداع والابتكار الصحي	إدارة الكفاءات.	50 موظفا من المؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط، لسنة: 2019	المنهج الوصفي التحليلي، إستبيان، برنامج Spss	أن المنظمات الصحية، في مواجهتها للتحديات المتسارعة والمتغيرات المحيطة بها، مُلزمة بتفعيل إدارة كفاءاتها البشرية تفعيلاً حقيقياً، بما يُمكنها من بلوغ الإبداع والابتكار الصحي الكفيل بتحقيق الكفاءة في التكلفة والفعالية والسلامة والعدالة والجودة في الخدمات المقدمة للمرضى والمجتمع.
2	أغادير بنت سالم العيدروس	الكشف عن أثر أبعاد إدارة الكفاءات في الإدارة بالمسؤولية بجامعة أم القرى، من خلال تقييم مستوى كلٍ منهما وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما.	الإدارة بالمسؤولية.	إدارة الكفاءات.	90 موظفا وموظفة من الكوادر الإدارية في مقر العابدية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، لسنة: 2024.	المنهج الوصفي الارتباطي، إستبيان، برنامج Spss.	وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات ومحور الإدارة بالمسؤولية، فضلا عن تأثير معنوي دال إحصائيا لتلك الأبعاد على الإدارة بالمسؤولية.

الفصل الأول: التأسيس النظري لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي

م	المؤلف/المؤلفون	هدف الدراسة	المتغيرات المستخدمة		عينة وفترة الدراسة	طرق معالجة الدراسة	أهم النتائج
			المتابعة	المستقلة			
3	حصبة محمد الحنين	استجلاء واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية في جامعة الأمير سطام من منظور القيادات الأكاديمية، فضلاً عن تسليط الضوء على أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه الإدارة لأهدافها، واستخلاص مقترحات علمية للتغلب عليها.	-	تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بها، والتعاقب الوظيفي، والمعوقات، والمقترحات.	191 قائدا أكاديميا بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز لسنة:2024.	المنهج الوصفي التحليلي، إستبيان، برنامج Spss .	واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بأبعادها من وجهة نظر القيادات جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.76) بدرجة متوسطة، كما أبدى أفراد المجتمع موافقةً متوسطة على المعوقات التي تواجه هذه الإدارة، وكان في طبيعتها ضعف الحوافز التشجيعية المقدمة للكفاءات الأكاديمية، في حين أظهروا موافقة. مرتفعة على الإجراءات
4	محمد صلاح الدين ابو العلا	الكشف عن مدى تأثير ضغوط العمل في درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، وتحديد العوامل المسببة في تصاعد هذه الضغوط، ورصد الفروق في متوسطاتها ومتوسطات الولاء التنظيمي التي يمكن إرجاعها إلى المتغيرات	الولاء التنظيمي.	ضغوط العمل.	147 المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة لسنة:2009.	المنهج الوصفي التحليلي، إستبيان، برنامج Spss .	أن مستوى ضغوط العمل جاء منخفضاً بوزن نسبي بلغ 53.13% مع تصدر عبء العمل أكثر الأبعاد تأثيراً يليه صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية، في المقابل أظهر المدراء ولاء تنظيمياً مرتفعاً وصل إلى 82.49% دون وجود فروق دالة تعزى إلى المتغيرات الشخصية أو الوظيفية.

الفصل الأول: التأسيس النظري لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي

م	المؤلف/المؤلفون	هدف الدراسة	المتغيرات المستخدمة		عينة وفترة الدراسة	طرق معالجة الدراسة	أهم النتائج
			المستقلة	التابعة			
5	غيث بسام محمد القراله	الكشف عن طبيعة تأثير استراتيجيات التعويضات في الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.	الولاء التنظيمي.	استراتيجية التعويضات.	60 عاملا يمثلون كافة منتسبي الأسواق الحرة الأردنية لسنة:2019.	المنهج الوصفي التحليلي، إستبيان، برنامج . Spss .	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعويض في مستوى الولاء التنظيمي داخل المنظمات التجارية الأردنية، وبخاصة الأسواق الحرة الأردنية.
6	أحمد عبد الكريم غانم عبد الحليم	هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى العاملين في قطاع الفنادق المصرية، وتقييم درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في هذا القطاع، إلى جانب الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين وتحديد حجم الأثر الذي تحدثه استراتيجيات إدارة المواهب في مستوى الولاء التنظيمي.	الولاء التنظيمي.	إدارة المواهب.	391 موظفا في قسسي الأغذية والمشروبات والإشراف الداخلي بفنادق الخمس نجوم البالغ عددها 18 فندقا بمحافظة جنوب سيناء لسنة:2019.	المنهج الوصفي التحليلي، إستبيان، برنامج . Spss .	وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية وأثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة المواهب على الولاء التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

تم عرض ست دراسات تناولت موضوع إدارة الكفاءات ضم ثلاث دراسات خلال الفترات 2020-2021-2026 وموضوع الولاء التنظيمي أيضا ثلاث دراسات خلال الفترات 2018-2024-2020، حيث تباينت النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات، وذلك باختلاف عينات والفترات الزمنية التي شملتها وأيضا اختلاف مصادر بياناتها وطرق المعالجة التي تبنتها كل دراسة (Spss) و (Pls-sem)، ومن خلال عرض وتحليل أهم ما جاء في الأبحاث العلمية والدراسات السابقة يمكن إبراز مواطن القصور في قدرة هذه الدراسات على الامام بجوانب الموضوع كآلاتي:

- في دراسة (Zeplin Tarigan) كانت نسبة الاستجابة منخفضة جدا (24.32%)، حيث استجاب (152) فقط من أصل (625)، إحصائيا، هذه النسبة قد تثير شكوكا حول "تحيز عدم الاستجابة"، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على كامل الشركات التصنيعية في إندونيسيا؛

- عانت دراسة (Galih Raspati) من ضعف شديد في عدد فقرات القياس حيث استخدمت عبارتين فقط لقياس "أداء الموظفين". من الناحية المنهجية، يصعب جدا قياس متغير معقد ومركب مثل "الأداء" من خلال فقرتين فقط، مما قد يؤدي إلى خطأ في صدق المحتوى؛

- من أبرز المآخذ التي يمكن تسجيلها على هذه الدراسة (Galih Raspati) أنها لم تتضمن توصيات أو مقترحات عملية تستند إلى النتائج التي تم التوصل إليها، الأمر الذي يقلل من قيمتها التطبيقية، ويحد من إمكانية إفادة المنظمات أو الباحثين منها في تطوير الممارسات الإدارية أو توجيه الدراسات المستقبل

الفصل الأول: التأسيس النظري لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي

الجدول رقم (02): ملخص للدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

م	المؤلف/المؤلفون	هدف الدراسة	المتغيرات المستخدمة		عينة وفترة الدراسة	طرق معالجة الدراسة	أهم النتائج
			المستقلة	التابعة			
1	Richard Rotich	إلى الكشف عن مدى تأثير إدارة الكفاءات في الحفاظ على الموظفين داخل قطاع مزودي الخدمات في كينيا، مستعينةً بنظرية رأس المال البشري إطاراً نظرياً.	الإحتفاظ بالموظفين.	إدارة الكفاءات.	226 موظفاً من منظمات مزودي خدمات الاتصالات المحمولة لسنة: 2020.	التصميم البحثي التفسيري، إستبيان، برنامج Spss .	وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية تربط إدارة الكفاءات بالاحتفاظ بالموظفين في منظمات مزودي الخدمات الكينية.
2	Zeplin Jiwa & Husada Tarigan Jenny Mochtar Sautma Ronni & Hotlan & Basana Siagian	اختبار متكامل ومتزامن لكل من إدارة الكفاءات، وتكامل سلسلة التوريد، وجودة سلسلة التوريد، والقدرة التشغيلية، باعتبارها منظومة استراتيجية متكاملة تستهدف الارتقاء بأداء الشركة.	-	إدارة الكفاءات، وتكامل سلسلة التوريد، وجودة سلسلة التوريد، والقدرة التشغيلية، والأداء التنظيمي.	152 عامل من الشركات التصنيعية المتوسطة والكبيرة في إندونيسيا لسنة: 2021.	المنهج الوصفي التحليلي الكمي، استبيان الكتروني، التحليل بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS).	إدارة الكفاءات تمارس أثراً مباشراً على تكامل سلسلة التوريد وجودتها والقدرة التشغيلية، كما أن تكامل سلسلة التوريد يُعزّز بدوره جودة السلسلة والقدرة التشغيلية والأداء التنظيمي، في حين تُسهم جودة سلسلة التوريد في رفع القدرة التشغيلية دون أن يمتد أثرها ليطال الأداء التنظيمي بصورة دالة إحصائية، بينما تبقى القدرة التشغيلية رافعة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي للمنظمة التصنيعية.
3	Galih Raspati, Umban Adi Firly & Jaya Agustiansyah & Theodora Zanetha Yovitasari & Diah Pitaloka	فحص أثر إدارة الكفاءات وإدارة المواهب في أداء الموظفين داخل المنظمات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر في مدينة تشيماهي، مع إبراز الأهمية المتزايدة لتحسين أداء العاملين بما يدعم استدامة المنظمة ونموها.	-	الكفاءة، إدارة المواهب، أداء الموظفين	89 موظفاً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر بمدينة تشيماهي، لسنة: 2026.	المنهج الاستطلاعي التفسيري، استبيان، برنامج Spss.	وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من الكفاءات وإدارة المواهب في أداء الموظفين، مع تأكيد أهميتها لإستمرار الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الأول: التأسيس النظري لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي

م	المؤلف/المؤلفون	هدف الدراسة	المتغيرات المستخدمة		عينة وفترة الدراسة	طرق معالجة الدراسة	أهم النتائج
			التابعة	المستقلة			
4	Samer M. Arqawi & Amal A. Al hila & Samy S. Abu Naser & Mazen J. Al Shobaki	قياس مستوى الولاء التنظيمي السائد في جامعة فلسطين التقنية - كدوري-، من منظور أعضاء هيئة التدريس فيها.	-	الولاء التنظيمي.	105 عضو من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات الرئيسية الأربع للجامعة باستثناء العمداء ورؤساء الأقسام لسنة: 2018.	المنهج الوصفي التحليلي، إستبيان، برنامج Spss.	أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً. وغياب أي فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد العينة نحو الولاء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الشخصية والوظيفية.
5	Malik Muhammad Ehsan & Samina Nawab & Basharat Naeem & Rizwan Qaise Danish	التعرف على أثر رضا الأساتذة عن مختلف أبعاد العمل في الولاء التنظيمي المُدرَك داخل الجامعات الحكومية في باكستان، وبيان مستوى ولاء أعضاء هيئة التدريس لجامعاتهم، ومدى رضاهم عن الجوانب المختلفة المرتبطة بوظائفهم.	الرضا الوظيفي العام.	الولاء التنظيمي.	331 عضواً من أعضاء هيئة التدريس، شملت مدرسين وأساتذة مساعدين وأساتذة مشاركين وأساتذة يعملون في جامعتين حكوميتين في باكستان لسنة: 2020.	المنهج الوصفي، إستبيان، برنامج Spss.	الرضا عن طبيعة العمل، وجودة الإشراف، والرضا عن الأجر، تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة معنوية في الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. كذلك بينت النتائج أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، فضلاً عن ارتفاع مستوى رضاهم عن طبيعة العمل، والإشراف، والراتب، وزملاء العمل، وفرص الترقية.
6	Dang Quang Tai & Nguyen Cong Tiep & Vo Minh the & Nguyen Van Tuan & Truong Cong Dat	الكشف عن مدى تأثير عوامل الولاء التنظيمي في كفاءة العمليات التجارية بالمنظمات الخاصة في مقاطعة نغي أن.	فاعلية الأداء التجاري.	الولاء التنظيمي.	484 موظفاً من 121 مؤسسة خاصة لسنة: 2024.	المنهج الكمي، استبيان إلكتروني وميداني، برنامجي Spss و AMOS	الولاء المعياري هو الوحيد من بين هذه المكونات الذي يحدث تأثيراً مباشراً وإيجابياً في القدرة الإبداعية للموظفين، والتي تنعكس بدورها إيجاباً على الأداء التجاري للمنظمات الخاصة في المقاطعة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانيا- نقاط الاستفادة والإسهام العلمي:

سيتم فيما يلي عرض نقاط استفادة الدراسة الحالية من الأبحاث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى عرض الإسهام العلمي للدراسة الحالية:

1. نقاط استفادة الدراسة الحالية من الأبحاث الأكاديمية والدراسات السابقة: سعت الدراسة الحالية إلى توظيف ما قدمته البحوث الأكاديمية والدراسات السابقة من جهود علمية، والاستفادة منها في صياغة تشخيص دقيق لإشكالية الدراسة ومحاولة معالجتها؛ وعليه يمكن إجمال أبرز الجوانب المستفادة فيما يأتي:

- أسهمت الأبحاث الأكاديمية والدراسات السابقة في بلورة تصور علمي واضح لموضوع الدراسة، وفي بناء الإطار النظري للدراسة الحالية:

- أسهمت الأبحاث الأكاديمية والدراسات السابقة في تحديد المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية، إلى جانب تحديد مجتمع الدراسة وعينتها؛

- أسهمت الأبحاث الأكاديمية والدراسات السابقة في توضيح وتحديد أبعاد كل من المتغيرين، واختيار الأساليب الإحصائية الأكثر مناسبة للدراسة الحالية.

2. الإسهام العلمي للدراسة الحالية: يتبين من خلال مراجعة الأبحاث الأكاديمية والدراسات السابقة التي تم استعراضها أن النتائج المتوصل إليها جاءت متباينة، واختلفت تبعا لاختلاف البيئات المدروسة، والمتغيرات المعتمدة، وبناءً على ذلك، يظل هذا الموضوع في حاجة إلى مزيد من الأدلة التجريبية ضمن بيئات متنوعة. ونظرا لندرة الدراسات التي تناولته، جاءت الدراسة الحالية محاولة للإسهام في سد جانب من هذا الفراغ المعرفي. ويتمثل إسهامها العلمي في بحث دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، إذ تتميز عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب العلمية والمنهجية. فعلى المستوى الموضوعي، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي ضمن إطار تطبيقي، وهو جانب لم ينل اهتماما كافيا في كثير من الدراسات السابقة التي انصبحت غالبا على تناول كل متغير بصورة مستقلة. كما تعمل الدراسة على معالجة هذا الموضوع في سياق تنظيمي محلي، بما يسهم في توسيع قاعدة المعرفة العلمية المرتبطة به داخل بيئات عمل مختلفة. أما على المستوى المنهجي، فتعتمد الدراسة الحالية على توظيف أكثر من أداة للتحليل الإحصائي، إذ سيتم استخدام برنامج (Spss) في إجراء التحليلات الوصفية واختبارات الصدق والثبات، إلى جانب اعتماد منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية وفق المربعات الصغرى الجزئية (Pls-sem) لتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة واختبار النموذج المفاهيمي المقترح، بما يتيح الوصول إلى نتائج أكثر دقة وعمقا مقارنة ببعض الدراسات السابقة. كما يمكن أن تمثل هذه الدراسة مرجعا للباحثين في الدراسات المستقبلية التي تتناول إدارة الكفاءات وعلاقتها بسلوكيات الموظفين داخل المنظمات.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم استعراض أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الكفاءات والولاء التنظيمي، حيث تم في المبحث الأول تناول الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات من حيث تعريفها، خصائصها، أهدافها، وأهميتها، مع إبراز مختلف العمليات المرتبطة بها من استقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتقييمها، والمحافظة عليها، أما المبحث الثاني فقد خُصص لعرض مفهوم الولاء التنظيمي، من خلال بيان أبعاده ومحدداته وأهم العوامل المؤثرة فيه، باعتباره من المتغيرات السلوكية الأساسية التي تعكس درجة ارتباط العامل بالمنظمة واستعداده للاستمرار فيها وخدمتها. في حين تطرق المبحث الثالث إلى استعراض جملة من الأبحاث الأكاديمية والدراسات السابقة ذات الصلة، والتي بلغ عددها اثنا عشر دراسة دراسات، منها ست دراسات عربية، وستة دراسات أجنبية، بما يسمح بإبراز نقاط الاتفاق والاختلاف وتحديد الإضافة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى تقديمها، ويمكن تلخيص ما تم التوصل إليه في النقاط التالية:

- تعد إدارة الكفاءات مدخلا حديثا يهدف إلى استقطاب الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها بما يخدم أهداف المنظمة؛
 - يعبر الولاء التنظيمي عن درجة ارتباط العامل بمنظمتها واستعداده للاستمرار فيها وبذل الجهد من أجلها؛
 - تسهم ممارسات إدارة الكفاءات الفعالة في تعزيز شعور العاملين بالانتماء والرضا والثقة، مما يدعم الولاء التنظيمي.
- كما تم إيجاد أن نتائج الأبحاث الأكاديمية والدراسات السابقة قد تباينت، حيث اختلفت باختلاف البيئة المدروسة وكذلك المتغيرات التي تم استخدامها، وأيضا طرق القياس المتبعة، كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الأدبيات في بناء أرضيتها النظرية، وتحديد متغيراتها الأساسية، وضبط أبعادها ومؤشراتها، علاوة على ذلك تمكنا من معرفة الفجوة البحثية التي سيتم تغطيتها من خلال الدراسة الحالية. إلى جانب تحديد المنهجية المناسبة التي سيتم اعتمادها في الجانب التطبيقي. وعليه، فقد أتاح هذا الفصل تكوين تصور نظري متكامل حول دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي، بما يشكل قاعدة علمية ومنهجية للانتقال إلى الدراسة الميدانية

الفصل الثاني:

دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي

في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تمهيد:

يعد استيفاء التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في إدارة الكفاءات كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، وتحليل طبيعة العلاقة الرابطة بينهما، ينتقل هذا الفصل إلى الإسقاط الميداني لتلك المفاهيم على بيئة العمل الفعلية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، ويعزى اختيار هذه المؤسسة كبيئة تطبيقية إلى الأهمية البالغة والمكانة الاستراتيجية التي تتبوأها في قطاع التعدين والصناعات الاستخراجية، فضلا عن دورها الحيوي كرافد أساسي للاقتصاد الوطني.

سعيًا للإجابة عن الإشكالية البحثية واختبار الفرضيات المصاغة، يعنى هذا الجزء التطبيقي بتشخيص واقع إدارة الكفاءات وقياس مستوى الولاء التنظيمي داخل الشركة المبحوثة، حيث سيستعرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بدءًا من تحديد مجتمع البحث ووصف خصائص أفراد العينة، مرورًا بتصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة) والتحقق من خصائصها السيكومترية من صدق وثبات، وصولًا إلى تفصيل الإجراءات والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات وتفسير النتائج واختبار الفرضيات. وتأسيسًا على هذا التسلسل المنهجي.

في هذا السياق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول نظرة عامة عن شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: نظرة عامة عن شركة مناجم فوسفات-تبسة .

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة التطبيقية لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي بحيث يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات
المطلب الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفات-تبسة-.
سيتم تسليط الضوء في هذا المطلب على تقديم الشركة محل الدراسة.
أولا-نشأة وتطور شركة مناجم الفوسفات-تبسة:-

1. انطلقت نشاطات هذه الشركة سنة 1962 تحت إشراف المكتب الجزائري للأبحاث والاستغلالات المنجمية (BAREM)، واستمر ذلك إلى غاية 06 ماي 1966، حيث تم تأمين الموارد الوطنية، لتنشأ بعدها تحت تسمية الشركة الوطنية للمناجم (SONAREM) وفي إطار التحولات الهيكلية التي مست هذه الأخيرة، تم بموجب المرسوم رقم 83-441 المؤرخ في 16/07/1983 إعادة تنظيمها، مما أسفر عن إنشاء الشركة الوطنية للحديد والفوسفات (FERPHOS) كنتيجة لهذا التفكيك إلى ست شركات، وقد أنيطت بهذه الشركة عدة مهام أساسية، من بينها البحث المنجمي، والإنتاج والتطوير، إضافة إلى أنشطة التصدير والاستيراد، وكذا توزيع المنتجات المنجمية مثل الحديد والفوسفات والبوزلان، سواء في حالتها الطبيعية أو بعد تحويلها داخل الوطن أو خارجه.

2. في سياق الإصلاحات الاقتصادية التي انتهجتها الدولة، تم سن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية رقم 88-01 بتاريخ 12/01/1988، والذي نص على انتقال هذه الشركات من نمط التسيير المركزي إلى مبدأ الاستقلالية، ونتيجة لذلك، تم تحويل المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات إلى شركة ذات أسهم، تخضع لإشراف الشركة القابضة للمناجم.

3. تم تحويلها إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ (22 ماي 1990)، وذلك بموجب قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث بلغ رأسمالها الأولي 50.000.000 دج، ثم عرف زيادة إلى 300.000.000 دج، ليرتفع لاحقا إلى 1.000.000.000 دج، قبل أن يستقر في النهاية عند 243.000.000 دج.

4. في 08 أكتوبر 2002، وفي سياق الانفتاح الاقتصادي الرأسمالي الذي عرفه الاقتصاد الوطني الجزائري، أبرمت الشركة اتفاق شراكة مع متعامل هندي، أصبح بموجبه مساهما في منجمي ونزة وبوخضرة بنسبة 70%، مقابل 30% لـ FERPHOS في رأسمال الكيان الجديد المنبثق عن هذه الشراكة، والذي حمل اسم ISPAT TEBESSA.¹

5. وبمقتضى المرسوم رقم 05-1 الصادر بتاريخ 01 جانفي 2005، تم إعادة هيكلة وتفكيك المؤسسة الأم FERPHOS إلى ست شركات أساسية، وذلك كما يلي:²

أ. شركة مناجم الحديد SOMIFER: يقع مقرها الاجتماعي بمدينة تبسة، وتشتمل على الوحدات التالية:

- منجم عين (ولاية سطيف)؛
- منجم روينة (ولاية عين الدفلى)؛
- منجم شعبة البلوط (ولاية سوق أهراس)؛
- منجم سيد معروف (ولاية جيجل)؛
- منجم الخنقة (دائرة الكويف بولاية تبسة)؛

¹ - معلومات مقدمة من قبل شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

² - معلومات مقدمة من قبل شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

- بالإضافة إلى المشاركة بنسبة 30 % في منجمي بوخضرة والونزة بولاية تبسة.

ب. شركة البوزولان ومواد البناء (Societe de la pouzzolane et des Matériaux de Construction):

ومقرها الاجتماعي يقع بمدينة بني صاف بولاية عين تموشنت، وتتكون من وحدة إنتاج واحدة تتمثل في منجم بني صاف، الذي يتولى إنتاج مادة البوزولان وتوزيعها وتسويقها إلى مصانع الإسمنت عبر مختلف مناطق الوطن.

ج. شركة نقل المواد المنجمية (Societe des transports Minières): مقرها ولاية تبسة، وتتمثل مهمتها في نقل المواد

المنجمية من مواقع الإنتاج إلى مراكز التخزين والتوزيع، وذلك نتيجة القصور الذي شهدته شركة السكك الحديدية وعدم قدرتها على تلبية حجم الكميات المطلوب نقلها.

د. شركة العقارات والبناء: مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة.

هـ. شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS): تمثل الشركة محل الدراسة في مؤسسة ذات مقر اجتماعي بمدينة

تبسة، وهي شركة مساهمة منبثقة عن المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات (FERPHOS)، التي عرفت إعادة هيكلة سنة 2004 إلى عدة فروع. وقد باشرت هذه الشركة نشاطها بشكل مستقل عن المؤسسة الأم بموجب المرسوم رقم 01-05 المؤرخ في 01 جانفي 2005.

تختص الشركة، التي يوجد مقرها الاجتماعي بمدينة تبسة، في مهام أساسية تتمثل في البحث والتطوير، والاستغلال،

والمعالجة، والتحويل، وتسويق مادة الفوسفات سواء على المستوى المحلي أو الدولي. وقد عرفت مؤسسة (SOMIPHOS) انفصالها عن (FERPHOS) سنة 2015، ليتم ترسيم هذا الانفصال بشكل نهائي سنة 2017.

ويقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 1.600.000.000 دج، وتخضع لإشراف هيئة عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة

للمساهمين. كما تتكون من أربع وحدات استراتيجية، من بينها المديرية العامة التي يقع مقرها بعاصمة ولاية تبسة.

وعن الوحدات الناشطة ضمن شركة مناجم الفوسفات (Somiphos)، وذلك ابتداء من تاريخ جانفي 2005 وهو تاريخ

نشأتها كفرع ضمن مجمع (Ferphos)، تندرج الوحدات الموالية:¹

1. المركب المنجمي جبل العنق بئر العاتر كنيسة CMDO؛

2. المنشآت المينائية بعنابة API؛

3. مركز الدراسات والبحوث التطبيقية للتطوير بتبسة DAREC؛

4. وحدة النقل البري RTU - وهي شركة (SOTRAMINE) تم ضمها إلى المؤسسة بتاريخ 01 أكتوبر 2015؛

5. وحدة المقر أو المديرية العامة للمؤسسة وتقع بولاية تبسة.

وابتداء من تاريخ 04 جويلية 2016 أصبحت شركة (Somiphos) تابعة مباشرة لمجمع منال (Group MANAL) الذي

تم إنشاؤه بموجب المرسوم الرئاسي رقم 11-85 في 16 فيفري 2011، وبإلغاء مجمع Ferphos في 31 ديسمبر 2015 أصبحت (Somiphos) تمارس نشاطها تحت وصاية مجمع منال.

ثانيا- اهداف شركة مناجم الفوسفات-تبسة:.. تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية، يمكن إعادة

صياغتها كما يلي:²

¹- معلومات مقدمة من قبل شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

²-معلومات مقدمة من قبل شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

1. تحقيق الربحية الاقتصادية والمالية، ورفع حجم النشاط الإنتاجي والتجاري من خلال توسيع الحصص السوقية وتنشيط ديناميكية المؤسسة وتعزيز مجالات التعاون؛
2. الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد عبر تعزيز قنوات الاتصال معهم، والإنصات لاحتياجاتهم، ومواكبة تطور رغباتهم، وتلبية طلباتهم بالشكل الأمثل؛
3. تطوير وتوسيع نشاط قطاع المناجم من خلال دعم البحث والتطوير؛
4. تنظيم وتطوير هياكل الصيانة بما يساهم في الرفع من الكفاءة الإنتاجية إلى أعلى المستويات؛
5. العمل على تكوين المورد البشري وتحسين كفاءات العمال؛
6. الرفع من المستوى المهني والاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة؛
7. السعي إلى تحقيق معدلات ربح مرتفعة من خلال بلوغ أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛
8. الاندماج المتوازن لنشاط المؤسسة ضمن إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية وتحقيق التوازن الجهوي؛
9. إيجاد أسواق عالمية والسعى على دخولها من أجل زيادة الحصة السوقية؛
10. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى مختلف الأطراف ذات العلاقة.

يجدر التنويه إلى أن مؤسسة مناجم الفوسفات تدرج ضمن أهدافها الاستراتيجية الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك عبر خلق قيمة مضافة دائمة للاقتصاد الوطني مع الحفاظ على البيئة، من خلال الحد من التلوث وترشيد استهلاك الطاقة والمياه، فضلا عن تبني نظام للإدارة البيئية داخل هياكلها، والذي تم تجسيده فعلياً سنة 2007.

كما تتبنى المؤسسة مبدأ "المؤسسة المواطنة" ومفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال سعيها إلى رفع عدد العاملين بمختلف التخصصات للمساهمة في امتصاص البطالة المنتشرة في المنطقة التي تنشط بها، إلى جانب تحسين رفاهية موظفيها عبر تطوير الأجور والخدمات الاجتماعية المقدمة لهم. إضافة إلى ذلك، تعمل على دعم وتحسين الظروف المعيشية للمجتمع المحلي، من خلال تمويل الأنشطة الرياضية والثقافية والبيئية، والمساهمة في عمليات التشجير وغيرها من المبادرات.

ثالثاً- مبادئ شركة مناجم الفوسفات-تبسة-: تعمل الشركة في إطار منظومة من المبادئ الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

1. تسعى إلى تحقيق رضا العملاء من خلال الارتقاء بجودة المنتجات والخدمات المقدمة؛
2. تولي أهمية لاحترام العاملين وتنمية قدراتهم، مع الحفاظ على ممتلكات الشركة ووسائلها؛
3. تعمل على تطوير وتحسين سير النمو بشكل آلي ومواكب للتطورات الحديثة؛
4. تهدف إلى خلق قيمة مضافة مستدامة للاقتصاد الوطني مع الالتزام بحماية البيئة؛
5. تسعى إلى الحد من التلوث وترشيد استهلاك الطاقة والمياه، واعتماد نظام للإدارة البيئية وتطبيقه ومتابعته داخل هياكلها، وهو ما تم تجسيده فعلياً سنة 2007؛
6. تعتمد على مبدأ المواطنة والمسؤولية الاجتماعية من خلال المساهمة في توظيف أكبر عدد ممكن من العمال في مختلف التخصصات، بما يساهم في امتصاص نسبة البطالة في المنطقة التي تنشط فيها؛
7. تعمل على تحسين جودة الحياة داخل المجتمع من خلال تمويل بعض الأنشطة الرياضية والثقافية والبيئية، إضافة إلى دعم حملات التشجير وغيرها من المبادرات المجتمعية.

¹-معلومات مقدمة من قبل شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

يمكن إبراز أهم المهام والأدوار المختلفة للمديرين المكونة للشركة فيما يلي¹:

أولا-المدير العام: وهو المسؤول الأول في الشركة قانونيا ومدنيا من مهامه الآتي:

1. ضمان حسن سير العمل العام داخل فروع الشركة من خلال عمليات التنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة؛
2. صياغة الاستراتيجية العامة للشركة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها؛
3. تمثيل الشركة والتعبير عنها رسميا، إلى جانب الإسهام في اتخاذ قرارات مجلس الإدارة؛
4. متابعة أنشطة الشركة والإشراف عليها، والتأكد من مدى تحقيقها للأهداف المسطرة؛
5. تمثيل الشركة خارجيا والتواصل المباشر مع الهيئات والجهات العليا داخل الوطن وخارجه.

ثانيا-الأمانة العامة (السكرتارية): تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم وتنسيق جميع ما يرتبط بالمدير العام، من خلال التكفل باستقبال المكالمات الهاتفية، وضبط المواعيد، إضافة إلى إعداد التقارير وكتابة المراسلات وغيرها من المهام ذات الصلة. ثالثا-مساعد المدير المكلف بالتدقيق والاستشارة: هو المسؤول عن عمليات التدقيق الداخلي لحسابات الشركة ومختلف أنشطتها المالية، كما يتولى مساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات وكشوف الأجور بهدف اعتمادها والمصادقة عليها، إضافة إلى الإشراف على السير الحسن لعمل المدققين الخارجيين، وإعداد التقارير اللازمة المتعلقة بذلك.

رابعا-المديرية المساعدة المسؤولة عن إدارة الجودة والبيئة: تحتل هذه المديرية موقعا محوريا ضمن الهيكل التنظيمي نظرا لارتباطها المباشر بالإدارة العليا، حيث تعد الجهة الأساسية المسؤولة عن نظام إدارة الجودة والبيئة وتضطلع بمهام الإشراف على مراقبة جودة المنتجات ومدى توافقها مع المواصفات الدولية المعتمدة، إلى جانب التنسيق مع مختلف المصالح والأقسام لإجراء المراجعات الدورية المتعلقة بالجودة والجوانب البيئية. ويهدف ذلك إلى إعداد تقرير مراجعة الإدارة كل أربعة أشهر، فضلا عن تنفيذ المشاريع المرتبطة بحماية البيئة، ومتابعة برامج تطوير وتحسين جودة المنتجات.

خامسا-مساعد المدير المكلف بالاتصالات: تتمثل مهامه في تنظيم وتنسيق عمليات الاتصال داخل الشركة وخارجها، إضافة إلى إعداد المخططات السنوية وتقارير التسيير.

سادسا-مدير الأمن الصناعي والداخلي: يعد المسؤول الأول عن ضمان الأمن الداخلي للشركة وحماية العمال من حوادث العمل، حيث يتولى الإشراف على تهيئة بيئة العمل وتوفير الظروف الملائمة لأداء المهام، مع متابعتها ومراقبتها بشكل مستمر، كما يشرف على تأمين مختلف الوسائل والإجراءات الوقائية الكفيلة بالحد من مخاطر الحوادث المهنية، بما يضمن الحفاظ على السلامة الجسدية والنفسية للعاملين.

سابعا-مديرية المركب المنجمي جبل العنق: تتمثل مهمتها في الإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق، من خلال توفير مختلف احتياجاته، ومتابعة عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة، إلى جانب تنفيذ أعمال الصيانة وغيرها من الأنشطة، وذلك عبر كل من دائرة الاستغلال، ودائرة المعالجة، ودائرة الصيانة.

ثامنا-مديرية المنشآت المينائية بعنابة: تتمثل مهام هذه الجهة في الإشراف على إدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدة، وتنظيم عمليات استقبال شحنات الفوسفات وتخزينها، ثم شحنها على متن السفن وتوجيهها نحو الزبائن في الأسواق الدولية. كما تضطلع بمتابعة أعمال الصيانة الدورية للسفن، إلى جانب التكفل بمختلف الإجراءات الإدارية والجمركية المرتبطة بهذه العمليات.

¹ -معلومات مقدمة من قبل شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

تاسعا-مديرية الدراسات والبحوث التطويرية: تتولى هذه المديرية مهمة دراسة عينات المنتج النهائي، والتحقق من مدى مطابقتها للمواصفات المحددة، كما تضطلع بإدارة البحوث التطويرية الرامية إلى تحسين جودة المنتج وتعزيز قيمته، وتعمل كذلك على إيجاد حلول فعّالة للمشكلات البيئية المرتبطة بالشركة، إلى جانب تقديم خدمات بحثية واستشارية لفائدة بعض الشركات الأخرى.

عاشرا-مديرية التسويق: تتولى هذه المديرية الإشراف على مختلف العمليات المرتبطة بالأنشطة البيعية وتنمية المبيعات وما يتصل بها، بما في ذلك دراسة الأسواق، وتخطيط وتنفيذ سياسات الإثهار والإعلان، وإعداد العقود التي تحدد الكميات والأسعار وآجال البيع، فضلا عن إبرام الصفقات بما يتوافق مع متطلبات السوق، كما تعمل على استكشاف أسواق جديدة واستقطاب عملاء جدد، مع الحرص على الحفاظ على زبائن الشركة من خلال تعزيز ثقتهم عبر تقديم خدمات متميزة، وتشرف هذه المديرية على ثلاث دوائر رئيسية هي: دائرة التصدير، ودائرة العلاقات مع الزبائن، ودائرة المبيعات.

الحادي عشر-مديرية المحاسبة والمالية: تتولى هذه المديرية مسؤولية الإشراف على مجمل العمليات المالية والمحاسبية داخل الشركة، كما تضطلع بإعداد الميزانية السنوية، وتوفير المعطيات اللازمة التي تسهم في إعداد الميزانيات التقديرية، إضافة إلى تحديد موارد المؤسسة وسبل استخدامها وتوزيعها.

الثاني عشر-المديرية التقنية: تتولى هذه المديرية الإشراف على مختلف عمليات الإنتاج، كما تضطلع بمهمة صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية داخل الشركة، وتشمل مهامها كذلك تخطيط الاستثمارات الضرورية ومتابعة تنفيذها، بما يضمن تطوير العملية الإنتاجية وتحسين أنشطة الصيانة، ولتحقيق هذه الأهداف، تضم المديرية ثلاث دوائر رئيسية هي: دائرة الصيانة، ودائرة الإنتاج، ودائرة الاستثمار.

الثالث عشر-مديرية الموارد: تتولى الإشراف على مختلف الموارد بمختلف أنواعها، وتسعى إلى تأمينها بما يتلاءم مع متطلبات وظائف الشركة، كما تضم الدوائر التالية:

1. دائرة الموارد البشرية: تعنى هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني للعاملين، وتنظيم مختلف احتياجات الشركة من الموارد البشرية، إضافة إلى دراسة ومراجعة ملفات الموظفين الحاليين على التقاعد. كما تتولى تحديد وتقدير احتياجات التوظيف والتكوين، والإشراف على عمليات الترقية وتوزيع العاملين، فضلا عن إعداد النظام الداخلي للشركة وكل ما يرتبط بسياسة الأجور.

2. دائرة التكوين: القيام ببرمجة وتنظيم دورات تكوينية مستمرة لفائدة عمال الشركة، سواء العاملين داخلها أو الموظفين الجدد، مع الحرص على تنفيذ هذه البرامج التكوينية وفق ما تم التخطيط له مسبقا في إطار العملية التكوينية.

3. دائرة المعلوماتي: من مهام هذه الدائرة ما يلي:

- إظهار صورة المؤسسة في المعارض والصالونات الدولية، مع العمل على جمع المعطيات والمعلومات التقنية المتعلقة بها؛
- يتمثل ذلك في جمع ونقل المعطيات الضرورية التي تعتمد عليها الشركة في تسيير نشاطها، سواء كانت معلومات داخلية مرتبطة بداخل الشركة، أو خارجية متعلقة بالبيئة التي تنشط ضمنها وتتعامل معها؛
- تضطلع بمهمة إيصال المعلومات وتبادلها بين مختلف الوحدات داخل الشركة؛
- هي الجهة المكلفة بإنشاء قنوات التواصل بين الشركة ومختلف المتعاملين معها، وضمان استمرارية هذا التواصل وتنظيمه بشكل فعال؛

هـ. الإشراف على حسن سير أجهزة الإعلام الآلي والتطبيقات والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيات المعلومات، مع ضمان

صيانتها داخل مختلف الأقسام.

4. دائرة الشؤون القانونية: تختص هذه الدائرة بمعالجة القضايا المرتبطة بالمؤسسة، كما تتولى تسوية الخلافات الناشئة بين العمال والإدارة وفق ما يقره قانون العمل، إضافة إلى تسوية النزاعات مع الأطراف الخارجية ذات الصلة.

5. دائرة الإدارة العامة: تتولى هذه الوظيفة ضمان توفير مختلف الموارد الأساسية التي تحتاجها جميع أقسام المؤسسة، كما تشمل متابعة المعاملات الخارجية وإبرام العقود مع كل من الزبائن والموردين، بالإضافة إلى ذلك، تشرف على تنظيم المعارض الاقتصادية والندوات، وتندرج هذه المهام ضمن مصطلحين رئيسيين هما: مصلحة الوسائل العامة ومصلحة العلاقات الخارجية.

المطلب الثالث: طبيعة نشاط شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

تقوم شركة مناجم الفوسفات-تبسة- بالعديد من الأنشطة والتي سيتم التفصيل فيها كما يلي¹:

أولاً-الأنشطة الإنتاجية: تتولى الشركة إنتاج الفوسفات الطبيعي الموجه للتسويق، حيث تعمل على توفير منتجاتها وفق المواصفات العالمية ومعايير الجودة المطلوبة، كما تقوم الدول المستوردة بتحويل هذا الفوسفات إلى حمض الفوسفوريك ثم إلى أسمدة مختلفة، ويتكوّن الفوسفات الخام من بقايا عضوية حيوانية أو عظام الأسماك، وهو ما يفسر تسميته بـ BPL التي تعني (Born Phosphate Line)، مع الإشارة إلى أن نسب مكوناته تختلف من بلد إلى آخر.

في هذا السياق، تقوم شركة مناجم الفوسفات بولاية تبسة بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات ذات تصنيف تجاري عالمي، توظف في عدة قطاعات حيوية، أبرزها: الصناعة الغذائية، الزراعة وتربية الحيوانات، الصناعات الثقيلة، الصناعة الكيماوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات، إضافة إلى الصناعة الصيدلانية.

أما العملية الإنتاجية على مستوى شركة مناجم الفوسفات فتتم عبر سلسلة من المراحل المتتابعة، يمكن توضيحها فيما يلي:

يلي:

1. إستخراج الفوسفات: وتتمثل هذه العملية في تفكيك الصخور عبر التفجير، ثم استخراج الفوسفات من المنجم الكائن

بجبل العنق.

2. إغناء ومعالجة الفوسفات: تتألف عملية معالجة مادة الفوسفات في المركب المنجمي بجبل العنق من المراحل التالية:

أ. التكسير: يتم في هذه العملية استخدام آلة واحدة من نوع جيراتوار (GIRATOIRE) ذات معدل تدفق متوسط يبلغ

900 طن في الساعة، وذلك بهدف تكسير وتحطيم الكتل الكبيرة.

ب. التحضير: ويتم فيها الطحن والغرلة:

3. المعالجة بالطريقة المائية: وتتم من خلال أربع ورشات تتمثل في:

أ. الترويق: تجرى في هذه المرحلة عملية إزالة الشوائب التي يتجاوز حجمها 12.5 ملم ويقل عن 80 ملم، والتي تعد فقيرة

بعنصر P₂O.

ب. التمحيص: يتم بواسطة ثلاثة أفران من نوع دورليفير (DORLIVERE) من أجل تفكيك وإزالة المواد العضوية

الموجودة في مادة الفوسفات المروق.

ج. الغسل: في الغسل يستخدم الهيدروسيكلونات وكذلك المواد الجيرية.

¹-معلومات مقدمة من قبل شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

د. التجفيف: يعتمد في عملية التجفيف على فرنين دائريين من نوع "بتسون روكات"، حيث تستخدم هذه التجهيزات بهدف تقليص نسبة الرطوبة من 13% إلى حدود 0.2%. وتقدر الطاقة الإنتاجية السنوية لهذه المعدات بحوالي 500,000 طن من المادة التي خضعت لعمليات التحميص والغسل والتجفيف.

5. المعالجة بالطريقة الجافة: تتم ضمن هذه المرحلة عمليات التجفيف والغربلة والطحن، حيث ينجز التجفيف باستخدام فرنين بهدف خفض نسبة الرطوبة من 9% إلى 1%. أما في المرحلة الثانية، فتجرى عملية الغربلة باستعمال غرابيل حديثة تعرف بـ (RUEWUN)، في حين تتم عملية الطحن بواسطة ثلاث مطاحن من نوع (DRAGAN).

6. الانتقاء الهوائي: وتهدف هذه العملية إلى إزالة الغبار والجزيئات الحصوية الدقيقة من مادة (P202).

ثانيا- الأنشطة التجارية: تتمثل أبرز العمليات التي يشملها النشاط التجاري للشركة في العناصر التالية:

أ. الإشراف على إنجاز مختلف الإجراءات الإدارية المرتبطة بالنشاط التجاري للشركة؛

ب. استقطاب الزبائن والعمل على إبرام الصفقات التجارية؛

ج. متابعة عمليات التخزين على مستوى الميناء، وكذا الشحن عبر السفن لضمان إيصال المنتج إلى المستهلك؛

د. إدارة المنتجات الموجهة للزبائن وفقا للعقود المبرمة، مع ضمان التغطية التجارية في الأجل المحددة.

ثالثا- الأنشطة الخدمية: تضطلع شركة مناجم الفوسفات بجملة من الأنشطة الخدمية المتنوعة، من أبرزها خدمات النقل المتعلقة بنقل المواد المنجمية، إضافة إلى تصديرها نحو الأسواق الخارجية، كما توفر المنشأة المينائية بعنابة خدمات لفائدة زبائن من خارج الشركة، تشمل إنجاز الإجراءات الجمركية، وصيانة السفن، وتحريكها داخل الميناء. ومن جهة أخرى، يساهم المركب المنجمي بجبل العنق في تقديم خدمات الصيانة وإعداد الدراسات الأولية الخاصة بعمليات التفجير لفائدة مقالع ومناجم غير تابعة للشركة، والتي تستخرج منها المواد الأولية الموجهة لصناعة الإسمنت وغيرها من الصناعات، فضلا عن ذلك، يتولى مركز الدراسات والبحوث التطويرية بالشركة محل الدراسة تقديم خدمات استشارية ودراسات لفائدة شركات متعاقدة معها، لاسيما تلك الناشطة في مجال الصناعات البتروكيميائية.

رابعا- الأنشطة التطويرية: تسعى الشركة مناجم الفوسفات، من خلال نشاطها التطويري، إلى تقديم منتج يتميز بالجودة ويستجيب للمعايير الدولية المعتمدة، بما يوازي ما تقدمه الشركات المنافسة في هذا المجال. ويأتي ذلك في إطار سعيها إلى تعزيز حصتها في السوق، والتي لا تزال محدودة مقارنة بمنافسيها، لاسيما في تونس والمغرب. ولتحقيق هذا الهدف، تعمل الشركة بشكل مستمر على تطوير منتجاتها اعتمادا على الدراسات والبحوث التي ينجزها مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية. كما تتضمن الأنشطة التطويرية جملة من الجوانب التالية:

أ. متابعة تطبيق سياسة الإصغاء للزبون والعمل على معالجة الاختلالات المطروحة بفعالية؛

ب. مواصلة وتعزيز برامج البحث المنجمي وتكثيف جهودها؛

ج. العمل على تفعيل الشراكات الوطنية والأجنبية في مختلف المجالات ذات الجدوى والقابلة للتطوير، لاسيما في مجال

الإستغلال المنجمي وحماية البيئة؛

د. الاستغلال المنجمي مع الحرص على حماية البيئة؛

هـ. تنمية الطاقة الإنتاجية بهدف بلوغ مستوى أربعة ملايين طن سنويا؛

و. تميمين مادة الفوسفات عبر استثمار نتائج البحوث والدراسات المنجزة لتحويله إلى أسمدة ومنتجات أخرى تدخل في الصناعات الصيدلانية والكيميائية والغذائية، وذلك من خلال الشروع في إنجاز مشروع القطب الصناعي لتحويل الفوسفات بمدينة بوشقوف بولاية سوق أهراس.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سيتم في هذا المبحث استعراض الإطار المنهجي المعتمد في هذه الدراسة، وذلك من خلال تقديم وصف لمجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب التعريف بالأدوات المستخدمة. كما سيتم تحديد طبيعة توزيع البيانات واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجتها، مع توضيح مختلف التقنيات الإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

يهدف هذا المطلب إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة حيث تعد هذه المرحلة خطوة منهجية أساسية في البحث العلمي.

أولاً-مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموع أعوان التنفيذ، وأعوان التحكم، إضافة إلى الإطارات والإطارات العليا على مستوى المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات - تبسة - . تشغل المؤسسة 80 عاملاً وقد تم اختيار عينة دراسية قوامها 66 موظفاً، بما يضمن تمثيل مختلف المصالح المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث وزع نفس العدد من الاستبيانات على أفراد العينة، وتم استرداد 51 استبانة صالحة للتحليل، في حين لم يتم استرجاع 15 استبانة أخرى، كما تم الاعتماد في تحديد حجم العينة النهائية على معادلة ستيفن ثامبسون ويمكن تمثيلها كالتالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث:

N : حجم المجتمع.

z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

d : نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

P : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50.

ثانياً-منهج الدراسة: يمثل اختيار المنهج العلمي خطوة جوهرية في إعداد البحث، باعتباره الإطار الذي يتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج دقيقة وذات مصداقية. وبالنظر إلى طبيعة إشكالية الدراسة والأهداف المرجو تحقيقها، والتي تتطلب فهماً دقيقاً وتحليلاً منهجياً، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لموضوع البحث والأقدر على تحقيق أهدافه. ويستند هذا المنهج إلى مجموعة من أدوات وأساليب جمع البيانات، وفي مقدمتها الاستبيان، إضافة إلى توظيفه كآلية داعمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان، بما يسمح بدراسة الظاهرة بموضوعية والوصول إلى نتائج قائمة على معطيات ميدانية دقيقة.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية (الاستبانة).

تعتبر مصادر جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ تتيح إمكانية الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة وتحليلها بشكل علمي سليم، كما يتم التأكيد على أهمية التكامل والانسجام بين تصميم أدوات القياس، ولا سيما استبانة الدراسة، وبين اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث.

أولاً-مصادر جمع البيانات والمعلومات: من بين المصادر المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات ما يلي:

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

1. الوثائق الداخلية للشركة: تم الاعتماد في إنجاز هذا البحث على مجموعة من الوثائق والسجلات، حيث تم توظيف البيانات التاريخية الخاصة بالشركة من خلال تقديم تعريف شامل بها، واستعراض أهدافها ومبادئها وأيضاً مكانتها، إلى جانب إبراز هيكلها التنظيمي وطبيعة نشاطها.

2. مقابلات مع إطارات الشركة: تتيح المقابلات مع إطارات الشركة إمكانية الحصول على معلومات دقيقة حول الواقع التنظيمي داخل الشركة.

3. الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث وجهت إلى موظفي الشركة الوطنية مناجم الفوسفات - تبسة -، وتعرف الاستبانة بأنها أداة منظمة تتضمن مجموعة من العبارات والآراء المحتملة، يقوم المجيب من خلالها بتحديد اختياراته بوضع إشارة بما يتوافق مع رأيه وتم تصميمه كالآتي:

تم إعداد أداة الاستبيان استناداً إلى ما تم عرضه في الإطار النظري للدراسة، مع الاستفادة من مختلف الدراسات السابقة ذات الصلة، وبين الجدول الموالي مكونات هذا الاستبيان من حيث الأقسام والمحاور، إلى جانب الأبعاد المرتبطة بكل من المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، فضلاً عن تضمينه قسماً خاصاً بالبيانات الديموغرافية.

الجدول رقم (03): محاور الدراسة.

نوع البيانات		القسم	
الجنس		البيانات الديموغرافية	
العمر			
المؤهل العلمي			
سنوات الخبرة			
الفئة المهنية			
عدد الدورات			
الفقرات	البعد	الرقم	القسم
من 01 إلى 05	البعد الأول: إستقطاب وتوظيف الكفاءات	01	إدارة الكفاءات
من 06 إلى 10	البعد الثاني: التدريب والتطوير	02	
من 11 إلى 15	البعد الثالث: تقييم الأداء	03	
من 16 إلى 20	البعد الرابع: إدارة المسار الوظيفي والترقية	04	
من 21 إلى 25	البعد الخامس: التعويضات والحوافز	05	
من 26 إلى 31	البعد الأول: الولاء العاطفي	01	الولاء التنظيمي
من 32 إلى 37	البعد الثاني: الولاء المعياري	02	
من 38 إلى 43	البعد الثالث: الولاء الإستمراري	03	
من 44 إلى 49	البعد الرابع: السلوك التنظيمي الإيجابي	04	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على استمارة الاستبيان

يظهر الجدول أعلاه أن أداة الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام كما يلي:

القسم الأول: يتضمن هذا القسم الخصائص الديموغرافية للأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية، عدد الدورات).

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

القسم الثاني: خصص هذا القسم للمتغير المستقل للدراسة إدارة الكفاءات، (إستقطاب وتوظيف الكفاءات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، إدارة المسار الوظيفي والترقية، التعويضات والحوافز).

القسم الثالث: تناول هذا القسم المتغير التابع للدراسة الولاء التنظيمي، (الولاء العاطفي، الولاء الإستمراري، الولاء الإستمراري، السلوك التنظيمي الإيجابي).

ثانيا-أدوات المعالجة الإحصائية: في هذا العنصر سيتم التطرق إلى طبيعة مقياس الأداة المستخدمة في الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل بياناتها.

1. مقياس أداة الدراسة: بعد ترميز البيانات وتفرغها بالاعتماد على برنامج (Spss) اصدار 27، سيتم تفسير قيم

المتوسطات الحسابية التي أسفرت عنها الدراسة وفقا للآلية التالية:

لتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في استبانة الدراسة، تم أولاً حساب المدى من خلال طرح أدنى قيمة في المقياس من أعلى قيمة فيه (5 - 1 = 4). وبعد ذلك، جرى تحديد طول الفئة بقسمة هذا المدى على عدد درجات الاستجابة، أي (4 ÷ 5 = 0.8). وبإضافة هذه القيمة تدريجياً إلى الحد الأدنى لدرجات الموافقة، يمكن تحديد الحدود العليا لكل فئة من فئات المقياس تباعاً. وتسهم هذه المنهجية في تحديد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة واستخلاص موقفهم المشترك.

الجدول رقم (04): يوضح مقياس ليكرت الخماسي.

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات مقياس ليكرت (Likert Scale)

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين (1-1.97) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جداً؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين (1.80-2.59) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين (2.60-3.39) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين (3.40-4.19) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين (4.20-5.00) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جداً.

الجدول رقم (05): تحديد الاتجاه.

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض جداً	1,79-1
منخفض	2,59-1,8
متوسط	3,39-2,6
مرتفع	4,19-3,4
مرتفع جداً	5-4,2

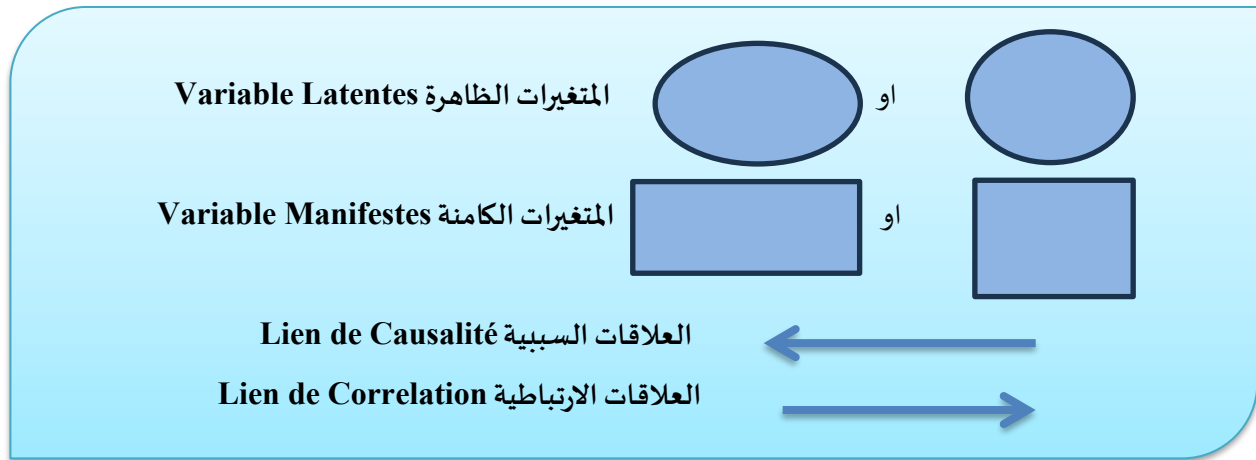
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V31.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) الإصدار 31 وبرنامج (Smart-Pls.4) وذلك لاختبار نموذج الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة من خلال النمذجة بالمعادلات البنائية والتي تعرف بأنه "اختبار إحصائي يساعد على تقييم مجموعة من معادلات الانحدار في نفس الوقت. الهدف من نمذجة المعادلات البنائية هو استكشاف العلاقات بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة"¹ كما تعرف أيضا "هي تقنية تُستخدم لتحديد وتقدير نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات. قد تشمل المتغيرات في النموذج كلا من المتغيرات الظاهرة (MVs) والمتغيرات الكامنة (LVs)".²

أ. المتغيرات الظاهرة (Manifest Variables): تمثل مجموعة المتغيرات المستخدمة في تحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن، وهي متغيرات قابلة للقياس المباشر، كما تعرف أيضا بالمتغيرات المقاسة أو المؤشرات أو عناصر البناء.
ب. المتغيرات الكامنة (Latent Variables): تعد متغيرات نظرية أو افتراضية لا يمكن ملاحظتها أو قياسها بصورة مباشرة، ولذلك تعرف بالمتغيرات غير المقاسة، وقد تكون داخلية أو خارجية المنشأ، مستقلة أو تابعة، إذ تعبر عن ناتج القياس أو البنية النظرية محل الدراسة.³

ج. بعض الرموز المتعارف عليها في النمذجة بالمعادلات البنائية: يبين الشكل الآتي أهم الرموز المتفق عليها بين الباحثين في مجال النمذجة بالمعادلات البنائية، حيث يستخدم الشكل المربع أو المستطيل للدلالة على المتغيرات الظاهرة، في حين يعبر الشكل الدائري أو البيضاوي عن المتغيرات الكامنة. أما السهم أحادي الاتجاه فيشير إلى العلاقة السببية، بينما يدل السهم ثنائي الاتجاه على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.⁴

الشكل رقم (07): الرموز المتعارف عليها في النمذجة بالمعادلات البنائية.



المصدر: جميلة عباس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية -دراسة عينة من البنوك في

النظام المصرفي في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

وفيما يلي أهم هذه الأساليب الإحصائية المستخدمة:

¹ - عبد الناصر أنيس عبد الوهاب، تحليل نمذجة المعادلات البنائية وأنواعها وتطبيقاته النفسية والتربوية، مجلة بحوث التربية الخاصة والتعليم الشامل، مؤسسة التربية الخاصة والتعليم الشامل، دمياط، مصر، 2023، المجلد: 01، العدد: 01، ص: 41.

² - Maccallum Robert C & Austin James T, **Applications of Structural Equation Modeling In Psychological Research**, Annual Review Of Psychology, Annual Reviews, United States, 2000, Vol :51, No: 201-226, P :202.

³ - جميلة عباس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية -دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: اقتصاديات العمل، قسم: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2021، ص: 180.

⁴ - جميلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

أ. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وعليه يمكن

الوثوق في نتائج الدراسة وحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

ب. حساب التكرارات والنسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان

وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة،. ويحسب بالقانون التالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ج. المتوسط الحسابي: يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع¹ ويعتبر معيارا لترتيب البنود حسب

أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا

لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

د. الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعا وأهمية واستخداما في التطبيقات العملية،

وهو يقيس الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الانحراف المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب

وتتجمع بياناته قرب متوسطها وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة. يحسب

بالقانون الموالي:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{x})^2}{N}}$$

هـ. اختبار كولموغوروف - سميرونوف لعينة واحدة: هو اختبار إحصائي يستخدم لتحديد ما إذا كانت عينة واحدة تتبع

توزيعا محددًا (عادة ما يكون التوزيع الطبيعي). يقيس الاختبار أكبر فرق مطلق بين التوزيع التراكمي للعينة والتوزيع التراكمي

النظري.

و. معامل التحديد R^2 : ويعبر عن مقدار التباين الذي يفسره المتغير المستقل داخل المتغيرات التابعة.²

ز. حجم التأثير F^2 : ويعكس حجم تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.³

¹ - نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص: 34.

² - مبخوت بن البار والسعيد بن البار، تأثير النشاط البدني الترويحي في التقليل من الاضطرابات النفسية الاجتماعية، مجلة روافد للدراسات والابحاث في علوم الرياضة، مخبر حوكمة الاعلام الرياضي والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2025، المجلد: 05، العدد: 01، ص: 59.

³ - مبخوت بن البار والسعيد بن البار، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

ح. القدرة التنبؤية (Q²predict) : تشير قيم Q² الناتجة عن إجراء الاختبار الأعمى (Blindfolding) والتي تكون أكبر

من الصفر إلى أن المتغيرات الخارجية تمتلك قدرة تنبؤية بالنموذج الداخلي¹.

المطلب الثالث: جاهزية البيانات للدراسة.

ركز هذا المطلب على تقييم جودة البيانات ومدى ملاءمتها لمتطلبات التحليل الإحصائي، وذلك بهدف ضمان دقة النتائج

وموثوقيتها.

أولاً-الصدق الظاهري: تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، ودرجة ملاءمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه ضمن المحور الكلي، إضافة إلى مدى شمولية العبارات لجميع محاور متغيرات الدراسة. كما طلب منهم اقتراح ما يروونه مناسباً من تعديلات، سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، بما في ذلك ما يتعلق بمقياس ليكرت المستخدم. وبناءً على توجيهات الأستاذ المشرف وملاحظاته، تم إدخال تعديلات على الاستبانة تمثلت في حذف بعض العبارات وتعديل بعضها الآخر.

الجدول رقم (06): الأساتذة المحكمين للاستبانة.

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
المشرف	د. بلهوشات محمد الأمين	أستاذ محاضر صنف ب	اقتصاد نقدي بنكي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-
01	أ.د. بن الحبيب طه	أستاذ تعليم عالي	اقتصاد كمي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة قاصدي مراح- وقلة-
02	أ.د. ليزة هشام	أستاذ تعليم عالي	اقتصاد كمي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي-
03	أ.د. ضو نصر الدين	أستاذ تعليم عالي	علوم اقتصادية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي-
04	د. خلف منى	أستاذ محاضر صنف أ	اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي-
05	د. زرقان سهام	أستاذ محاضر صنف أ	مالية وتسيير مؤسسة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة عباس لغرور -خنشلة-
06	د. عايب فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر ب	إدارة أعمال المؤسسات	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-
07	د. مجدوب علاء الدين	أستاذ محاضر صنف ب	إدارة مالية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على استمارات التحكيم المسترجعة من عند الأساتذة المحكمين

¹-أحمد علموي وآخرون، دراسة حول اختبار العوامل المؤثرة في قيادة التغيير و أثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية -، المجلة التربوية للتنمية والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2020، المجلد: 07، العدد: 02، ص:

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

ثالثا-اختبار الصدق والثبات: يقصد بثبات الاستبانة أنها تحقق نفس النتائج عند إعادة تطبيقها أكثر من مرة، وفي ظل نفس الظروف والشروط، أي أنه عند إعادة توزيع الاستبيان عبر فترات زمنية مختلفة ومرات متعددة، يلاحظ استقرار النتائج وعدم حدوث تغييرات جوهرية فيها، وللتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة، تم الاعتماد على الطريقة التالية:

الجدول رقم (07): صدق وثبات محاور الاستبيان عن طريق معامل الفا كرونباخ.

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
إدارة الكفاءات	استقطاب وتوظيف الكفاءات	05	0.939	0.969
	التدريب والتطوير	05	0.872	0.934
	تقييم الأداء	05	0.949	0.974
	إدارة المسار الوظيفي والترقية	05	0.854	0.924
	التعويضات والحوافز	05	0.933	0.966
	مجموع الأبعاد	25	0.967	0.983
الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	06	0.954	0.977
	الولاء المعياري	06	0.929	0.964
	الولاء الاستمراري	06	0.826	0.909
	السلوك التنظيمي الإيجابي	06	0.671	0.819
	مجموع الأبعاد	24	0.881	0.939
جمع عبارات الاستبيان	49	0.962	0.981	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج Spss V31.

استنادا إلى نتائج الجدول أعلاه، ينضح فيما يتعلق بمتغير إدارة الكفاءات، فقد سجلت جميع الأبعاد معاملات ثبات مرتفعة تجاوزت الحد المقبول إحصائيا والمقدر ب(0.70)، حيث بلغ معامل الثبات لبعده استقطاب وتوظيف الكفاءات (0.939)، مما يدل على تجانس العبارات وقوة اتساقها الداخلي، كما حقق بعد التدريب والتطوير معامل ثبات قدره (0.872)، وهو مؤشر على موثوقية العبارات المستخدمة في قياس هذا البعد. أما بعد تقييم الأداء فقد سجل معامل ثبات مرتفع جدا بلغ (0.949)، بما يعكس دقة ووضوح العبارات المرتبطة به. كذلك بلغ معامل الثبات لبعده إدارة المسار الوظيفي والترقية (0.854)، في حين سجل بعد التعويضات والحوافز قيمة مرتفعة قدرها (0.933)، وهي نتائج تؤكد إمكانية الاعتماد على مختلف أبعاد إدارة الكفاءات في التحليل الإحصائي.

كما بلغ معامل الثبات الكلي لأبعاد إدارة الكفاءات (0.967)، وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس قوة الاتساق الداخلي للمقياس

ككل.

أما بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أيضا مستويات مرتفعة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات لبعده الولاء العاطفي (0.954)، مما يدل على تجانس العبارات المرتبطة بهذا البعد. كما سجل بعد الولاء المعياري معامل ثبات قدره (0.929)، وهو ما يعكس موثوقية المقياس في قياس الالتزام الأخلاقي للعاملين تجاه المؤسسة. وبلغ معامل الثبات لبعده الولاء الاستمراري (0.826)، وهي قيمة جيدة تؤكد اتساق العبارات. في المقابل، سجل بعد السلوك التنظيمي الإيجابي معامل ثبات بلغ (0.671)، وهي قيمة أقل من الحد المقبول إحصائيا (0.70)، ما يشير إلى وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة أو ضعف نسبي في تجانس بعض العبارات، إلا أن هذا البعد يبقى قابلا للاستخدام في الدراسات الاستكشافية،

كما بلغ معامل الثبات الكلي لمتغير الولاء التنظيمي (0.881)، مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

بالنسبة لمعاملات الصدق الذاتي، فقد جاءت جميعها مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.819) و(0.983)، وهو ما يعكس قدرة عبارات الاستبيان على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.962)، في حين بلغ معامل الصدق الذاتي الكلي (0.981)، وهي قيم مرتفعة جدا تؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والصدق، مما يسمح بالاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص نتائج علمية دقيقة.

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

يشكل هذا المبحث مرحلة تحليلية محورية، يتم خلالها تحويل المعطيات الأولية إلى نتائج علمية ذات دلالة، من خلال دراسة الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وتحليل استجابات المبحوثين بهدف تحديد الاتجاهات العامة ودرجة انسجامها مع فرضيات الدراسة. كما يتم في هذا السياق اختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة، للتحقق من طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وبما يساهم في تحقيق أهداف البحث.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.

من خلال الجداول والأشكال البيانية الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، يمكن الوقوف على مجموعة من السمات التي تساعد على فهم طبيعة المستجيبين في الشركة محل الدراسة، وهو ما يوفر أساسا تفسيريا مهما لتحليل دور إدارة الكفاءات في الولاء التنظيمي.

سيتم فيما يلي عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

أولا-الجنس: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرارات	العبارات
45.1 %	23	ذكر
54.9 %	28	انثى
100 %	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

من خلال بيانات الجدول رقم (08) تم إعداد الشكل رقم (08).

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

يظهر الجدول رقم (08) والشكل رقم (08)، توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث يتضح أن توزيع مفردات العينة

حسب متغير الجنس متقارب نسبيا، حيث بلغت نسبة الإناث (54.9%) مقابل (45.1%) للذكور، وهو ما يعكس وجود توازن مقبول داخل العينة رغم التفوق الطفيف للإناث، الأمر الذي لا يؤثر على موضوعية النتائج.

كما يشير هذا التوزيع إلى أن الشركة محل الدراسة تضم كفاءات من كلا الجنسين بشكل شبه متكافئ، مما يدعم إمكانية

تطبيق ممارسات إدارة الكفاءات بصورة شاملة ويعزز من فهم أدق لدورها في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، مما يساهم في إعطاء نتائج أكثر مصداقية وقابلية للتعميم.

ثانيا- الفئة العمرية: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.

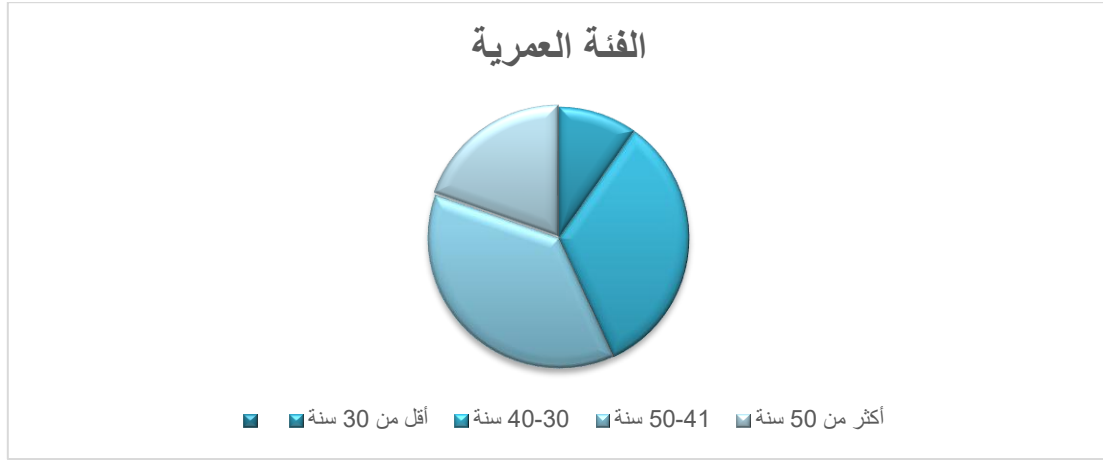
الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.

النسب	التكرارات	العبارات
9.8%	5	أقل من 30 سنة
33.3%	17	30-40 سنة
37.3%	19	41-50 سنة
19.6%	10	أكثر من 50 سنة
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

من خلال بيانات الجدول رقم (09) تم إعداد الشكل رقم (09).

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

يظهر الجدول رقم (09) والشكل رقم (09)، توزيع أفراد العينة حسب متغير حسب متغير السن أن الفئة العمرية (41-50 سنة) تمثل النسبة الأكبر بـ(37.3%) تليها فئة (30-40 سنة) بـ(33.3%)، في حين سجلت فئة أكثر من 50 سنة نسبة (19.6%)، مقابل تمثيل ضعيف لفئة أقل من 30 سنة بـ(9.8%). ويعكس هذا التوزيع تركيز العينة في الفئات العمرية المتوسطة التي غالبا ما تتميز بتراكم الخبرات المهنية والاستقرار الوظيفي، وهو ما يجعلها أكثر قدرة على تقييم ممارسات إدارة الكفاءات واستيعاب أبعادها المختلفة، كما يرتبط عادة بمستويات أعلى من الولاء التنظيمي نتيجة طول فترة الخدمة وتعزز الروابط مع الشركة.

في المقابل، فإن انخفاض تمثيل الفئة الشابة قد يشير إلى محدودية توظيف حديثي التخرج أو ارتفاع معدل دورانهم، وهو ما قد يؤثر على ديناميكية تجديد الكفاءات داخل الشركة.

وعليه، فإن هذا التوزيع يعزز من موثوقية نتائج الدراسة في تفسير العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي انطلاقا من وجهة نظر فئة عمرية ناضجة مهنيا.

ثالثا- المؤهل العلمي: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

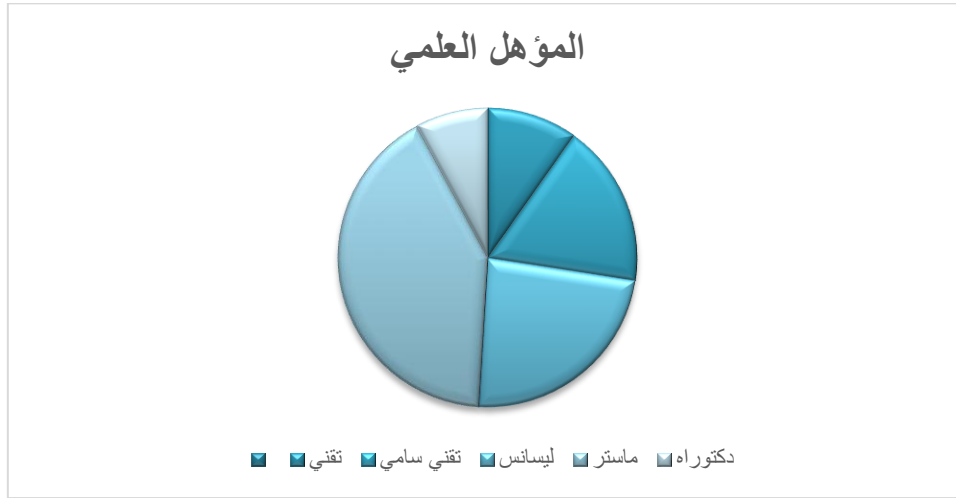
الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسب	التكرارات	العبارات
9.8%	5	تقني
17.6%	9	تقني سامي
23.5%	12	ليسانس
41.2%	21	ماستر
7.18%	4	دكتوراه
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V31.

من خلال بيانات الجدول رقم (10) تم إعداد الشكل رقم (10).

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

يظهر الجدول رقم (10) والشكل رقم (10)، توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة حاملي شهادة الماستر بنسبة (41.2%)، تليها فئة الليسانس بنسبة (23.5%)، ثم تقني سامي بنسبة (17.6%)، في حين سجلت فئتا التقني والدكتوراه نسباً أقل بلغت (9.8%) و(7.8%) على التوالي، ويعكس هذا التوزيع هيمنة المستوى التعليمي الجامعي، خاصة الدراسات العليا، داخل العينة، وهو ما يدل على أن الشركة محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءات مؤهلة علمياً، الأمر الذي يعزز من قدرتها على تبني ممارسات حديثة في إدارة الكفاءات.

كما أن ارتفاع مستوى التأهيل العلمي لدى أفراد العينة يدعم فهمهم لمفاهيم الولاء التنظيمي ويزيد من تفاعلهم مع سياسات الموارد البشرية، مما يضفي مصداقية أكبر على نتائج الدراسة ويجعلها أكثر دلالة في تفسير العلاقة بين إدارة الكفاءات وتعزيز الولاء التنظيمي داخل الشركة.

رابعاً- الخبرة المهنية: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

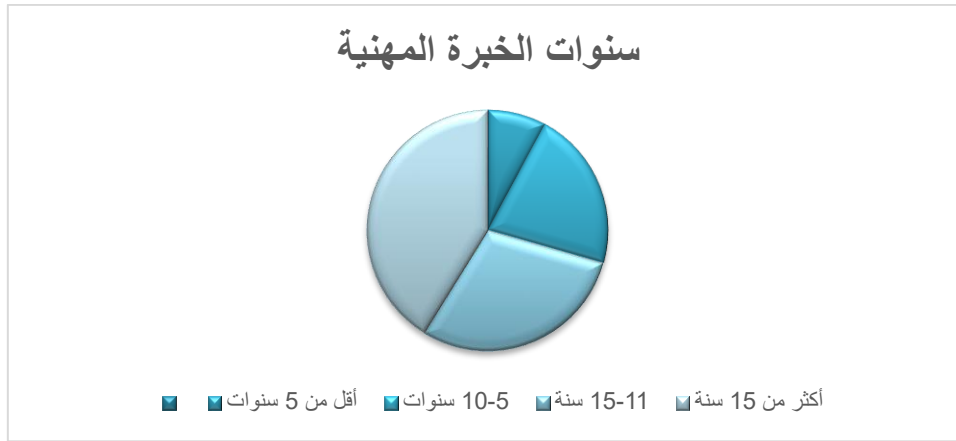
الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.

النسب	التكرارات	العبارات
%7.8	4	أقل من 5 سنوات
%21.6	11	5-10 سنوات
%29.4	15	11-15 سنة
%41.2	21	أكثر من 15 سنة
%100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

من خلال بيانات الجدول رقم (11) تم إعداد الشكل رقم (11).

الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

يظهر الجدول رقم (11) والشكل رقم (11)، توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية يميل بشكل واضح نحو الفئات ذات الخبرة المرتفعة، حيث تمثل فئة أكثر من (15) سنة النسبة الأكبر بـ(41.2%)، تليها فئة (11-15 سنة) بنسبة (29.4%)، ثم فئة (5-10 سنوات) بـ(21.6%)، في حين سجلت فئة أقل من 5 سنوات أدنى نسبة بـ(7.8%)، ويعكس هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، ما يدل على أن البيانات المتحصل عليها تستند إلى آراء أفراد لديهم دراية واسعة ببيئة العمل وممارساتها، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ودقتها.

كما يشير هذا التركيز في فئات الخبرة العالية إلى أن الشركة تعتمد بشكل كبير على موارد بشرية متمرسية، وهو ما ينعكس إيجاباً على فهم أعمق لدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي، باعتبار أن الأفراد الأكثر خبرة يكونون عادة أكثر استقراراً وارتباطاً بالشركة، وأكثر قدرة على تقييم سياساتها وممارساتها بشكل موضوعي.

خامساً- الفئة المهنية: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية.

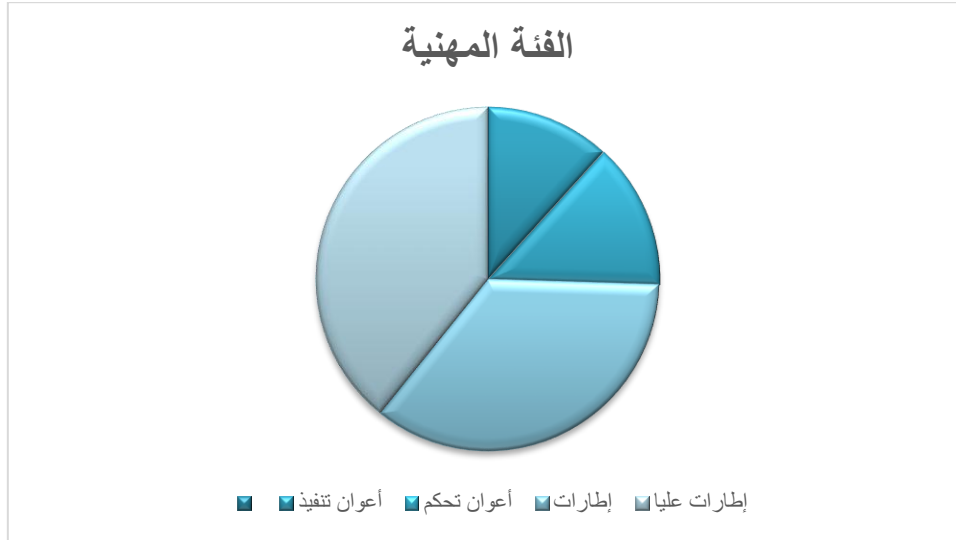
الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية.

النسب	التكرارات	العبارات
11.8%	6	أعوان تنفيذ
13.7%	7	أعوان تحكم
35.3%	18	إطارات
39.2%	20	إطارات عليا
100%	51	المجموع

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V31 من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V31.

من خلال بيانات الجدول رقم (12) تم إعداد الشكل رقم (10).

الشكل رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية.



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يظهر الجدول رقم (12) والشكل رقم (12)، توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية يميل بوضوح نحو الفئات ذات المستوى التأسيري، حيث سجلت فئة الإطارات العليا أعلى نسبة بـ(39.2%) تليها فئة الإطارات بـ(35.3%)، في حين جاءت فئتا أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بنسب أقل بلغت على التوالي (13.7%) و(11.8%)، ويعكس هذا التوزيع تركيز العينة في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة موضوع الدراسة المرتبط بإدارة الكفاءات والولاء التنظيمي، حيث تعد هذه الفئات الأكثر ارتباطا بصياغة وتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية.

كما أن هذا التركيز يعزز من جودة المعطيات المتحصل عليها، نظرا لامتلاك هذه الفئات رؤية أشمل حول ممارسات إدارة الكفاءات داخل الشركة، إلا أنه في المقابل قد يحد نسبيا من تمثيل وجهات نظر المستويات التنفيذية، الأمر الذي ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها.

سادسا- عدد الدورات التدريبية: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية.

النسب	التكرارات	العبارات
13.7%	7	ثلاث دورات
86.3%	44	أكثر من ثلاث دورات
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

من خلال بيانات الجدول رقم (13) تم إعداد الشكل رقم (13).

الشكل رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية.



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V37.

يظهر الجدول رقم (13) والشكل رقم (13)، توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية حيث يتضح أن غالبية أفراد العينة قد استفادوا من أكثر من ثلاث دورات تدريبية بنسبة مرتفعة بلغت (86.3%)، مقابل نسبة محدودة (13.7%) فقط لمن شاركوا في ثلاث دورات، وهو ما يعكس اهتماما واضحا من طرف الشركة بتكثيف البرامج التدريبية وتطوير كفاءات مواردها البشرية بشكل مستمر. ويشير هذا المستوى المرتفع من المشاركة في الدورات التدريبية إلى تبني الشركة لسياسة نشطة في مجال تنمية الكفاءات، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز القدرات المهنية للعاملين. كما يمكن اعتبار هذا المعطى مؤشرا على بيئة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر، وهو ما يساهم بدوره في رفع مستويات الرضا الوظيفي والارتباط بالشركة، وبالتالي تعزيز الولاء التنظيمي، بما يتماشى مع أهداف الدراسة الرامية إلى إبراز دور إدارة الكفاءات في تحقيق ذلك.

وعليه، فإن خصائص عينة الدراسة تكشف عن تركيبة بشرية يغلب عليها قدر معتبر من التوازن بين الجنسين مع حضور نسوي طفيف، إلى جانب ارتفاع ملحوظ في عدد الأفراد الذين استفادوا من عدد كبير من الدورات التدريبية، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتطوير كفاءات مواردها البشرية وتعزيز قدراتها المهنية بشكل مستمر. كما أن هذا المستوى من التكوين والتدريب يشير إلى وجود رأسمال بشري مؤهل نسبيا داخل الشركة، قادر على استيعاب ممارسات إدارة الكفاءات وتقييم آثارها بصورة أكثر دقة وموضوعية، مما يمنح الدراسة قاعدة تحليلية مناسبة لقياس دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي، ويجعل نتائجها أكثر تعبيراً عن واقع الممارسات الإدارية داخل الشركة محل الدراسة.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

لإجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، يتطلب الأمر أولاً تحديد الأوزان الخاصة بعبارات محاور الاستبيان، ومن ثم حساب الوسط المرجح لكل محور، بما يسمح بتحديد درجة الموافقة المقابلة له بشكل دقيق. أولاً-عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول إدارة الكفاءات: سيتم تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات وأبعاد المتغير المستقل (إدارة الكفاءات)، وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي شركة مناجم الفوسفات-تبسة- حول هذه العوامل، ومعرفة تباين الآراء حول كل بعد من أبعاده.

1. بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات: بغرض التعرف على آراء واتجاهات أفراد العينة حول واقع البعد في استقطاب وتوظيف الكفاءات في الشركة محل الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين حول العبارات المكونة لهذا البعد، ويوضح الجدول الموالي تفاصيل نتائج الإحصاءات الوصفية المتحصل عليها.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الجدول رقم (14): تحليل آراء العينة نحو بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات.

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبية العبارة	المستوى
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة ومحددة في استقطاب الكفاءات	التكرار	9	29	9	4	0	3,8431	0,80926	2	مرتفعة
		%	17,6	56,9	17,6	7,8	0				
02	تتم عملية التوظيف بناءً على الكفاءة والجدارة الفعلية للمرشحين	التكرار	12	28	7	4	0	3,9412	0,83455	3	مرتفعة
		%	23,5	54,9	13,7	7,8	0				
03	تستخدم المؤسسة أساليب علمية حديثة في اختيار الموظفين (مقابلات منظمة، اختبارات تقنية)	التكرار	15	28	4	3	1	4,0392	0,89355	5	مرتفعة
		%	29,4	52,9	7,8	7,8	2,0				
04	تعمل المؤسسة على جذب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل	التكرار	15	27	4	4	1	4,0000	0,93808	4	مرتفعة
		%	29,4	52,9	7,8	7,8	2,0				
05	تتوفر شفافية في عمليات التوظيف والاستقطاب	التكرار	10	26	10	5	0	3,8039	0,87223	1	مرتفعة
		%	19,6	51,0	19,6	9,8	0				
مرتفعة	-	0,869534	3,92548	المتوسط العام والانحراف العام للبعد استقطاب وتوظيف الكفاءات في الشركة							

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SpssV31.

تظهر نتائج الجدول أن مستوى استقطاب وتوظيف الكفاءات في المؤسسة جاء مرتفعاً بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.92548) بانحراف معياري (0.869534)، مما يعكس وجود اتجاه إيجابي واضح لدى أفراد العينة نحو ممارسات الشركة في هذا البعد.

تبين النتائج أن مختلف العبارات حصلت على مستويات مرتفعة من الموافقة، حيث تصدرت عبارة "تستخدم المؤسسة أساليب علمية حديثة في اختيار الموظفين (مقابلات منظمة، اختبارات تقنية)" بمتوسط حسابي (4.0392)، ما يدل على توجه الشركة نحو اعتماد أدوات موضوعية وعلمية في عملية الانتقاء، وهو ما يعزز جودة القرارات التوظيفية ويرفع من كفاءة المورد البشري. كما جاءت عبارة "تعمل المؤسسة على جذب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل" بمتوسط (4.0000)، مما يشير إلى سعي الشركة إلى تعزيز تنافسيتها من خلال استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

في المقابل، رغم بقاء جميع العبارات ضمن المستوى المرتفع، إلا أن عبارة "تتوفر شفافية في عمليات التوظيف والاستقطاب" سجلت أدنى متوسط نسبي (3.8039)، وهو ما قد يعكس وجود مجال لتحسين مستوى الشفافية الإجرائية داخل الشركة بما يعزز ثقة العاملين والمرشحين في عدالة التوظيف.

كما أن الانحرافات المعيارية المتقاربة نسبياً بين العبارات تعكس تجانساً في آراء أفراد العينة، مما يدل على وجود إدراك شبه موحد حول واقع ممارسات الاستقطاب والتوظيف داخل الشركة.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

عليه، يمكن الاستنتاج أن الشركة تعتمد بوجه عام على ممارسات جيدة في استقطاب وتوظيف الكفاءات، قائمة على الكفاءة والمعايير العلمية، مع بقاء بعض الجوانب التي تستدعي تعزيز الشفافية أكثر لضمان تحسين فعالية إدارة الكفاءات ودعم الولاء التنظيمي.

2. تحليل آراء العينة نحو بعد التدريب والتطوير: للتعرف على آراء أفراد العينة حول واقع التدريب والتطوير بالشركة محل الدراسة، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات المبحوثين، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (15): تحليل آراء العينة نحو بعد التدريب والتطوير.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					التكرار	المستوى	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
06	توفر المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين	5	42	4	0	0	التكرار	مرتفعة	3	0,42380	4,0196
		9,8	82,4	7,8	0	0	%				
07	تُحدد الاحتياجات التدريبية بناء على تقييم دقيق للكفاءات الحالية	15	27	8	1	0	التكرار	مرتفعة	5	0,72815	4,0980
		29,4	52,9	15,7	2,0		%				
08	تتاح فرص متكافئة للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية	9	31	8	2	1	التكرار	مرتفعة	1	0,81602	3,8824
		17,6	60,8	15,7	3,9	2,0	%				
09	تساهم البرامج التدريبية في تحسين الأداء الفعلي للعاملين	13	31	5	2	0	التكرار	مرتفعة	4	0,71675	4,0784
		25,5	60,8	9,8	3,9	0	%				
10	تُقِيم المؤسسة بشكل دوري مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة	11	28	9	2	1	التكرار	مرتفعة	2	0,85452	3,9020
		21,6	54,9	17,6	3,9	2,8	%				
مرتفعة	-	0,707852	3,99608	المتوسط العام والانحراف العام للبعد التدريب والتطوير في الشركة							

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

يتضح من نتائج الجدول أن آراء أفراد العينة حول بعد التدريب والتطوير جاءت إيجابية بصفة عامة، حيث سجل المتوسط العام للبعد (3.99608) بانحراف معياري قدره (0.707852)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعا من الاتفاق حول وجود ممارسات فعالة للتدريب والتطوير داخل الشركة محل الدراسة.

كما تشير النتائج التفصيلية إلى أن أغلب العبارات حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، حيث برزت عبارة "توفير برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين"، وعبارة "تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم دقيق للكفاءات"، إضافة إلى مساهمة البرامج التدريبية في تحسين الأداء الفعلي للعاملين، وهو ما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية التدريب كأداة أساسية في رفع الكفاءة وتحسين الأداء التنظيمي.

في السياق نفسه، أظهرت النتائج أن الشركة تولي اهتماما بتكافؤ الفرص في الالتحاق بالبرامج التدريبية، مع وجود تقييم دوري لمدى فعالية هذه البرامج، مما يعكس توجهها تنظيميا نحو تحسين جودة التدريب وضمان استمراريته وفاعليته.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

بصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن بعد التدريب والتطوير يطبق داخل الشركة بدرجة مرتفعة، وهو ما يدعم دور إدارة الكفاءات في تعزيز القدرات المهنية للعاملين، ويساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي تعزيز الولاء التنظيمي داخل الشركة.

3. تحليل آراء العينة نحو بعد تقييم الأداء: للتعرف على آراء أفراد العينة حول واقع تقييم الأداء بالشركة محل الدراسة، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات المبحوثين، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (16): تحليل آراء العينة نحو بعد تقييم الأداء.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة							
11	يتم تقييم أداء العاملين بشكل منتظم وموضوعي	5	37	6	2	1	التكرار			3,8431	0,73137	2	مرتفعة
		9,8	72,5	11,8	3,9	2,0	%						
12	تعتمد معايير تقييم الأداء على الكفاءات الوظيفية المطلوبة	9	34	5	3	0	التكرار			3,9608	0,72002	5	مرتفعة
		17,6	66,7	9,8	5,9	0	%						
13	تقدم الإدارة تغذية راجعة بناءة للعاملين حول أدائهم	9	29	11	2	0	التكرار			3,8824	0,73884	4	مرتفعة
		17,6	56,9	21,6	3,9	0	%						
14	يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين	10	32	5	3	1	التكرار			3,9216	0,84482	1	مرتفعة
		19,6	62,7	9,8	5,9	2,0	%						
15	يرتبط تقييم الأداء بخطط التطوير الوظيفي للعاملين	6	36	5	3	1	التكرار			3,8431	0,78416	3	مرتفعة
		11,8	70,6	9,8	5,9	2,0	%						
مرتفعة	-	0,763842	3,8902	المتوسط العام والانحراف العام للبعد تقييم الاداء في الشركة									

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

يتضح من نتائج الجدول أن آراء أفراد العينة حول بعد تقييم الأداء جاءت إيجابية بصفة عامة، حيث سجل المتوسط الحسابي العام للبعد (3.8902) بانحراف معياري (0.763842)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الاتفاق بين أفراد العينة حول فعالية نظام تقييم الأداء داخل الشركة، مع درجة تشتت محدودة نسبياً في الآراء.

على مستوى العبارات التفصيلية، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.8431) و(3.9608)، وجميعها تقع ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على إدراك العاملين لأهمية نظام تقييم الأداء ودوره في تحسين الممارسات الإدارية. وقد جاءت عبارة "تعتمد معايير تقييم الأداء على الكفاءات الوظيفية المطلوبة" بأعلى متوسط حسابي (3.9608)، وهو ما يشير إلى أن الشركة تعتمد بشكل معتبر على معايير موضوعية مرتبطة بالكفاءة عند تقييم الأداء، الأمر الذي يعزز من عدالة التقييم ومصداقيته.

كما سجلت عبارة "يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين" درجة مرتفعة أيضاً، ما يعكس فعالية النظام في تشخيص الأداء الفردي وتوجيهه نحو التحسين المستمر.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

في المقابل، تبين أن باقي العبارات المتعلقة بالتغذية الراجعة والتقييم الدوري والربط بخطط التطوير الوظيفي قد حازت بدورها على مستويات موافقة مرتفعة، مما يدل على وجود تكامل نسبي بين عملية التقييم وبقية ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركة.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن نظام تقييم الأداء في الشركة محل الدراسة يعد أداة فعالة ضمن ممارسات إدارة الكفاءات، حيث يسهم في دعم الشفافية والموضوعية في الحكم على أداء العاملين، كما يعزز من فرص تطويرهم المهني، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الولاء التنظيمي واستقرار الموارد البشرية داخل الشركة.

4. تحليل آراء العينة نحو بعد إدارة المسار الوظيفي والترقية: للتعرف على آراء أفراد العينة حول واقع إدارة المسار الوظيفي والترقية بالشركة محل الدراسة، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات المبحوثين، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (17): تحليل آراء العينة نحو بعد إدارة المسار الوظيفي والترقية.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					التكرار	المستوى	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
16	توفر المؤسسة مسارات وظيفية واضحة للتطور المهني	8	32	8	2	1	التكرار	مرتفعة	5	0,80049	3,8627
		15,7	62,7	15,7	3,9	2,0	%				
17	تعتمد الترفيقات على الكفاءة والأداء المتميز	12	23	13	1	2	التكرار	مرتفعة	4	0,95301	3,8235
		23,5	45,1	25,5	2,0	3,9	%				
18	تتيح المؤسسة فرصاً للتقدم الوظيفي بناءً على الجدارة	11	25	12	1	2	التكرار	مرتفعة	3	0,93179	3,8235
		21,6	49,0	23,5	2,0	3,9	%				
19	يتم إعلام العاملين بمتطلبات الترقية والتطور الوظيفي	10	23	10	7	1	التكرار	مرتفعة	1	1,01325	3,6667
		19,6	45,1	19,6	13,7	2,0	%				
20	تدعم الإدارة تطوير المهارات القيادية للعاملين ذوي الإمكانيات العالية	10	23	16	1	1	التكرار	مرتفعة	2	0,85589	3,7843
		19,6	45,1	31,4	2,0	2,0	%				
مرتفعة	-	0,910886	3,79214	المتوسط العام والانحراف العام للبعد إدارة المسار الوظيفي والترقية في الشركة							

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V31.

تظهر نتائج تحليل آراء أفراد العينة حول بعد إدارة المسار الوظيفي والترقية أن مستوى هذا البعد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.79214) وانحراف معياري (0.910886)، مما يعكس وجود اتجاه إيجابي عام لدى العاملين نحو ممارسات الشركة في هذا المجال.

سجلت جميع العبارات مستويات موافقة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.6667) و(3.8627)، مما يدل على إدراك الموظفين لوجود سياسات وإجراءات واضحة نسبياً تخص المسارات الوظيفية والترقية.

كما تبين أن أعلى مستوى موافقة كان لصالح عبارة "توفر المؤسسة مسارات وظيفية واضحة للتطور المهني" بمتوسط (3.8627)، ما يشير إلى أن العاملين يدركون وجود نوع من التنظيم في المسار المهني داخل الشركة، في حين جاءت عبارة "يتم إعلام

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

العاملين بمتطلبات الترقية والتطور الوظيفي" في المرتبة الأخيرة نسبيا بمتوسط (3.6667)، وهو ما قد يعكس وجود هامش لتحسين آليات الاتصال الداخلي المتعلقة بمتطلبات الترقية.

تشير النتائج إلى اعتماد الشركة على الكفاءة والأداء في الترقية مع دعم التطور الوظيفي وتنمية المهارات، بما يعكس تطبيق مبادئ إدارة الكفاءات، كما يعكس تقارب الانحرافات المعيارية تجانساً في آراء أفراد العينة، وارتفاع مستوى هذا البعد يدل على مساهمة إدارة المسار الوظيفي والترقية في تعزيز الاستقرار المهني والولاء التنظيمي داخل الشركة.

5. تحليل آراء العينة نحو بعد التعويضات والحوافز: للتعرف على آراء أفراد العينة حول واقع التعويضات والحوافز بالشركة محل الدراسة، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات المبحوثين، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (18): تحليل آراء العينة نحو بعد التعويضات والحوافز.

المستوى	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	الرقم	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
مرتفعة	5	0,74413	3,7451	5	32	10	4	0	التكرار	21	تناسب الرواتب والأجور مع الكفاءات والمهارات المطلوبة
				9,8	62,7	19,6	7,8	0	%		
مرتفعة	4	0,73937	3,6667	4	30	13	4	0	التكرار	22	يرتبط نظام الحوافز بمستوى الأداء والإنجاز الفعلي
				7,8	58,8	25,5	7,8		%		
مرتفعة	3	0,79902	3,6275	4	29	14	3	1	التكرار	23	توفر المؤسسة مزايا وظيفية تنافسية لاستبقاء الكفاءات
				7,8	56,9	27,5	5,9	2,0	%		
مرتفعة	1	0,90272	3,4902	5	22	19	3	2	التكرار	24	تُكافأ الكفاءات المتميزة بشكل عادل ومنصف
				9,8	43,1	37,3	5,9	3,9	%		
مرتفعة	2	0,85726	3,5098	3	27	16	3	2	التكرار	25	يشعر العاملون بالرضا عن نظام التعويضات المطبق
				5,9	52,9	31,4	5,9	3,9	%		
مرتفعة	-	0,8085	3,60786	المتوسط العام والانحراف العام للبعد التعويضات والحوافز في الشركة							

المصدر: من إعداد بناءً بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V31.

تظهر النتائج أن مستوى تقييم بعد التعويضات والحوافز داخل الشركة جاء مرتفعاً بمتوسط عام قدره (3.60786) وانحراف معياري (0.8085)، مما يعكس وجود رضا نسبي إيجابي لدى العاملين تجاه سياسات الأجور والتحفيز المعتمدة. فقد سجلت جميع العبارات مستويات مرتفعة، حيث تصدرت عبارة تناسب الرواتب والأجور مع الكفاءات والمهارات المطلوبة المرتبة الأولى بمتوسط (3.7451)، تلتها عبارة ارتباط الحوافز بالأداء الفعلي بمتوسط (3.6667)، ثم توفر مزايا وظيفية تنافسية بمتوسط (3.6275)، في حين جاءت عبارة الرضا عن نظام التعويضات في المرتبة الأخيرة نسبياً رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

يشير هذا التوزيع إلى أن الشركة تعتمد سياسة تعويضات وحوافز ترتبط بشكل واضح بالكفاءة والأداء، وهو ما يعكس توجهها نحو إدارة موارد بشرية مبنية على الاستحقاق والتحفيز، كما أن ارتفاع المتوسطات وانخفاض التشتت النسبي يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة حول إيجابية نظام التعويضات، مع بعض التباين المحدود في درجة الرضا، خاصة فيما يتعلق بإحساس العدالة في مكافأة الكفاءات المتميزة.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن نظام التعويضات والحوافز يعد أحد العوامل الداعمة لتعزيز الولاء التنظيمي داخل الشركة، من خلال تحسين الإحساس بالإنصاف الوظيفي وربط المكافأة بمستوى الأداء، وهو ما ينسجم مع توجهات إدارة الكفاءات في دعم الاستبقاء والتحفيز وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

ثانيا- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي: سيتم تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات وأبعاد المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وهذا الفهم مستوى استجابات موظفي شركة مناجم الفوسفات-تبسة- حول هذه العوامل، ومعرفة تباين الآراء حول كل بعد من أبعاده.

1. بعد الولاء العاطفي: بغرض التعرف على آراء واتجاهات أفراد العينة حول واقع البعد في استقطاب وتوظيف الكفاءات في الشركة محل الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول العبارات المكونة لهذا البعد، ويوضح الجدول الموالي تفاصيل نتائج الإحصاءات الوصفية المتحصل عليها.

الجدول رقم (19): تحليل آراء العينة نحو بعد الولاء العاطفي.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى	درجة الموافقة				
							موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة	التكرار	3,7451	0,89091	1	مرتفعة	7	30	10	2	2
		%					13,7	58,8	19,6	3,9	3,9
27	أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكل خاصة	التكرار	3,8627	0,95958	5	مرتفعة	14	21	12	3	1
		%					27,5	41,2	23,5	5,9	2,0
28	أشعر بالانتماء الحقيقي لهذه المؤسسة	التكرار	3,7647	0,92926	3	مرتفعة	9	27	11	2	2
		%					17,6	52,9	21,6	3,9	3,9
29	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن عملي في هذه المؤسسة	التكرار	3,9020	0,80635	6	مرتفعة	10	29	10	1	1
		%					19,6	56,9	19,6	2,0	2,0
30	أرغب في قضاء بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة	التكرار	3,7843	0,98618	4	مرتفعة	11	25	10	3	2
		%					21,6	49,0	19,6	5,9	3,9
31	تمثل هذه المؤسسة أهمية شخصية كبيرة بالنسبة لي	التكرار	3,7647	0,83877	2	مرتفعة	7	30	10	3	1
		%					13,7	58,8	19,6	5,9	2,0
مرتفعة	-	0,9018416	3,403916	المتوسط العام والانحراف العام للبعد الولاء العاطفي في الشركة							

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

يتضح من نتائج الجدول أن مستوى الولاء العاطفي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.4039) بانحراف معياري (0.9018)، مما يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى العاملين نحو مؤسستهم من حيث الشعور بالارتباط والانتماء والفخر والاستعداد للاستمرار المهني داخلها.

كما أظهرت مختلف العبارات أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على مؤشرات الولاء العاطفي، خاصة ما يتعلق بالشعور بالارتباط العاطفي بالشركة، والإحساس بالانتماء الحقيقي، والفخر عند الحديث عن العمل، وهي مؤشرات تدل على قوة العلاقة النفسية والمعنوية بين العاملين والشركة.

يفهم من ذلك أن ممارسات إدارة الكفاءات داخل الشركة، من حيث الاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها وتوفير بيئة عمل إيجابية، تسهم بشكل واضح في تعزيز الولاء العاطفي، بما ينعكس إيجاباً على الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الولاء التنظيمي.

2. البعد الولاء المعياري: للتعرف على آراء أفراد العينة حول واقع الولاء المعياري بالشركة محل الدراسة، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات المبحوثين، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (20): تحليل آراء العينة نحو بعد الولاء المعياري.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رتبة العبارة	المستوى
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
32	أشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه البقاء في المؤسسة	0	2	8	34	7	التكرار	0,67097	3,9020	5	مرتفعة
		0	3,9	15,7	66,7	13,7	%				
33	سأشعر بالذنب إذا تركت المؤسسة في الوقت الحالي	1	3	20	18	9	التكرار	0,91823	3,6078	1	مرتفعة
		2,0	5,9	39,2	35,2	17,6	%				
34	أدين بالكثير لهذه المؤسسة التي استثمرت في تطويري	1	3	8	31	8	التكرار	0,84157	3,8235	2	مرتفعة
		2,0	5,9	15,7	60,8	15,7	%				
35	لا أعتقد أن ترك المؤسسة الآن هو التصرف الصحيح	1	4	9	26	11	التكرار	0,93179	3,8235	3	مرتفعة
		2,0	7,8	17,6	51,0	21,6	%				
36	أشعر بمسؤولية تجاه المؤسسة لمواصلة العمل فيها	1	3	10	25	12	التكرار	0,91694	3,8627	4	مرتفعة
		2,0	5,9	19,6	49,0	23,5	%				
37	تستحق المؤسسة ولائي وإخلاصي في العمل	1	1	11	22	16	التكرار	0,89443	4,0000	6	مرتفعة
		2,0	2,0	21,6	43,1	31,4	%				
مرتفعة	المتوسط العام والانحراف العام الولاء المعياري للبعد في الشركة					0,862321	3,836583	-	مرتفعة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

تظهر نتائج الجدول أن مستوى الولاء المعياري لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.8365) وانحراف معياري قدره (0.8623)، مما يعكس وجود درجة جيدة من الالتزام الأخلاقي والمعنوي تجاه الشركة محل الدراسة. توضح نتائج العبارات أن أغلب أفراد العينة يتبنون مواقف إيجابية تجاه البقاء في الشركة، حيث سجلت جميع العبارات مستويات مرتفعة، وكان أبرزها شعور العاملين بأن المؤسسة تستحق ولاءهم وإخلاصهم في العمل بمتوسط (4.00)، يليه الإحساس بالمسؤولية تجاه مواصلة العمل فيها (3.86)، ثم الإقرار بالدين المعنوي تجاه المؤسسة التي استثمرت في تطويرهم (3.82)، إضافة إلى الاعتقاد بأن ترك الشركة لا يعد قراراً صائباً (3.82)، كما برز شعور الالتزام الأخلاقي بالبقاء داخل الشركة (3.90)، في حين جاء الشعور بالذنب عند مغادرتها في المرتبة الأخيرة نسبياً رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع (3.60).

يفهم من هذه النتائج أن العاملين لا يرتبطون بالشركة فقط بعلاقات وظيفية، بل أيضاً بروابط قيمية وأخلاقية تعزز استقرارهم داخلها، وهو ما يعكس فعالية السياسات التنظيمية في ترسيخ الإحساس بالانتماء والوفاء. كما يدل تقارب الانحرافات المعيارية على تجانس نسبي في آراء الباحثين، مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد أن الولاء المعياري يمثل بعداً قوياً داخل الشركة، يمكن أن يساهم في دعم الاستقرار التنظيمي والحد من نوايا ترك العمل.

3. البعد الولاء الإستمراري: للتعرف على آراء أفراد العينة حول واقع الولاء الاستمراري بالشركة محل الدراسة، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات الباحثين، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (21): تحليل آراء العينة نحو بعد الولاء الإستمراري.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
38	من الصعب علي ترك المؤسسة حتى لو رغبت في ذلك	2	8	10	30	1	3,3922	0,91823	1	متوسطة
		3,9	15,7	19,6	58,8	2,0				
39	سأتحمل تكاليف كبيرة إذا قررت ترك المؤسسة الآن	3	9	8	27	4	3,3922	1,05978	2	متوسطة
		2,9	17,6	15,7	52,9	7,8				
34	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري هو قلة البدائل المتاحة	1	4	9	25	12	3,8431	0,94599	4	مرتفعة
		2,0	7,8	17,6	49,0	23,5				
31	البقاء في المؤسسة يعود لحاجتي الضرورية وليس لرغبي	0	6	8	29	8	3,7647	0,86228	3	مرتفعة
		0	11,8	15,7	56,9	15,7				
42	استثمرت الكثير من الوقت والجهد في هذه المؤسسة	0	3	6	36	6	3,8824	0,68256	5	مرتفعة
		0	5,9	11,8	70,6	11,8				
43	أخشى من عدم توفر فرص عمل أخرى إذا تركت المؤسسة	0	4	9	26	12	3,9020	0,85452	6	مرتفعة
		0	7,8	17,6	51,0	23,5				
		المتوسط العام والانحراف العام للبعد الولاء الاستمراري في الشركة					3,6961	0,887226	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31 .

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تظهر نتائج تحليل آراء أفراد العينة نحو بعد الولاء الاستمراري أن مستوى هذا البعد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام قدره (3.6961) وانحراف معياري (0.887226)، مما يعكس وجود درجة واضحة من التمسك بالبقاء داخل الشركة لدى العاملين، لكن بدافع يرتبط أكثر بالعوامل الاضطرارية والهيكلية وليس فقط بالاقتناع الشخصي.

قد جاءت أغلب العبارات في مستوى مرتفع، حيث برزت أهمية عامل الخوف من فقدان فرص عمل بديلة، وقلة البدائل المتاحة، إضافة إلى استثمار الوقت والجهد داخل الشركة، وهي مؤشرات تعكس أن استمرارية العاملين ترتبط بشكل كبير بالتكاليف المتصورة للخروج من الشركة وبصعوبة التخلي عما تم بناؤه من استثمار وظيفي.

أظهرت النتائج أن بعض أفراد العينة يرتبط بقاؤهم في الشركة بالحاجة والظروف أكثر من الرغبة، مما يفسر ارتفاع هذا البعد باعتباره تعهداً قائماً على الضرورة أكثر من كونه التزاماً عاطفياً أو قيمياً.

تشير النتائج إلى أن الولاء الاستمراري في الشركة يرتبط بعوامل اقتصادية وتنظيمية مثل تكلفة ترك العمل وغياب البدائل، مما يستدعي تعزيز سياسات إدارة الكفاءات لرفع الرضا والانتماء وتحقيق ولاء تنظيمي أكثر توازناً واستدامة.

4. البعد السلوك التنظيمي الإيجابي: للتعرف على آراء أفراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي الإيجابي بالشركة محل الدراسة، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات المبحوثين، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (22): تحليل آراء العينة نحو بعد السلوك التنظيمي الإيجابي.

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
44	أبذل جهداً إضافياً يفوق المطلوب مني في العمل	التكرار	2	36	10	3	0	3,7255	0,63493	1	مرتفعة
		%	3,9	70,6	19,6	5,9	0				
45	أشارك بفعالية في الأنشطة التي تخدم صورة المؤسسة	التكرار	8	31	7	5	0	3,8235	0,81746	2	مرتفعة
		%	15,7	60,8	13,7	9,8	0				
46	أدافع عن المؤسسة أمام الانتقادات الخارجية	التكرار	12	33	6	0	0	4,1176	0,58812	4	مرتفعة
		%	23,5	64,7	11,8	0	0				
47	أحرص على الحفاظ على ممتلكات وموارد المؤسسة	التكرار	15	29	6	1	0	4,1373	0,69339	5	مرتفعة
		%	29,4	56,9	11,8	2,0	0				
48	أساعد زملائي في العمل حتى دون طلب منهم	التكرار	11	29	6	4	1	3,8824	0,908780	3	مرتفعة
		%	21,6	56,9	11,8	7,8	2,0				
49	أحترم سياسات وإجراءات المؤسسة حتى في غياب الرقابة	التكرار	15	32	4	0	0	4,2157	0,576670	6	مرتفعة جدا
		%	29,4	62,4	29,4	0	0				
مرتفعة			المتوسط العام والانحراف العام للبعد السلوك التنظيمي الإيجابي في الشركة					3,983666	0,703225	-	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

تشير نتائج الجدول إلى أن السلوك التنظيمي الإيجابي لدى أفراد العينة جاء مرتفعا عموما، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.98)، وهو ما يعكس وجود اتجاه إيجابي واضح نحو الالتزام المستمر تجاه الشركة، مدعوما بانخفاض نسبي في الانحراف المعياري (0.70)، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وتقارب آرائهم.

تظهر نتائج العبارات أن أغلب المبحوثين يحرصون على الالتزام بسلوكيات تعكس ارتباطهم بالشركة، حيث سجلت عبارة "أحترم سياسات وإجراءات المؤسسة حتى في غياب الرقابة" أعلى متوسط (4.21)، تليها عبارة "أحرص على الحفاظ على ممتلكات وموارد المؤسسة" (4.13)، وهو ما يعكس مستوى عاليا من الانضباط التنظيمي والالتزام الداخلي بالقواعد، حتى في غياب الرقابة المباشرة.

كما جاءت باقي العبارات في مستويات مرتفعة، مثل "أدافع عن المؤسسة أمام الانتقادات الخارجية" و"أشارك بفعالية في الأنشطة التي تخدم صورة المؤسسة"، مما يدل على وجود شعور بالانتماء والاستعداد للدفاع عن صورة الشركة وتعزيزها، فحتى العبارات الأقل نسبيا مثل "أبذل جهدا إضافيا يفوق المطلوب مني في العمل" و"أساعد زملائي في العمل حتى دون طلب منهم" بقيت ضمن المستوى المرتفع، مما يؤكد أن السلوكيات التطوعية والإيجابية حاضرة ولكن بدرجات متفاوتة.

بناء على ذلك، يمكن الاستنتاج أن السلوك التنظيمي الإيجابي داخل الشركة محل الدراسة يتميز بمستوى قوي، يعكس ارتباطا وظيفيا وسلوكيا مستمرا بالشركة، حيث يلتزم العاملون بسياساتها، ويحافظون على مواردها، ويدافعون عنها، ويشاركون في تحسين صورتها، وهو ما يشكل مؤشرا إيجابيا على فعالية ممارسات إدارة الكفاءات في تعزيز هذا النوع من الولاء التنظيمي.

ثانيا- إختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة: تم التحقق من طبيعة توزيع عينة الدراسة بهدف اختيار أساليب التحليل الإحصائي الملائمة، وذلك على النحو الآتي:

من أجل تحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة للدراسة، يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية في حال كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بينما يتم اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية في حالة عدم تتبع البيانات لهذا التوزيع.

يستخدم هذا الاختبار لتحديد ما إذا كانت بيانات الظاهرة محل الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا (اعتداليا) أم لا، ويعد هذا الإجراء أساسيا في اختبار الفرضيات وفي تحديد نوع الأساليب والأدوات الإحصائية الواجب استخدامها، خاصة وأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

فقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، وذلك من خلال مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة بقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة والبالغة (0.05)، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من (0.05)، فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية، أما إذا كانت أكبر من أو تساوي القيمة المعتمدة، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية. ويعرض الجدول الموالي نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			
Sig	ddl	الاحصائيات	Sig	ddl	الاحصائيات	
<0.001	51	0.865	<0.001	51	0.240	البعد الأول: المحور الأول
<0.001	51	0.899	<0.001	51	0.209	البعد الثاني: المحور الأول
<0.001	51	0.801	<0.001	51	0.327	البعد الثالث: المحور الأول
<0.001	51	0.860	<0.001	51	0.249	البعد الرابع: المحور الأول
<0.001	51	0.897	<0.001	51	0.217	البعد الخامس: المحور الأول
0.001	51	0.912	<0.001	51	0.183	البعد الأول: المحور الثاني
0.002	51	0.916	<0.001	51	0.195	البعد الثاني: المحور الثاني
<0.001	51	0.904	<0.001	51	0.248	البعد الثالث: المحور الثالث
0.002	51	0.917	<0.001	51	0.189	البعد الرابع: المحور الثاني

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

من الجدول أعلاه يتبين أن، جميع قيم (Sig) كانت أقل من (0,05)، وبالتالي بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما

يسمح باستخدام الاختبارات اللامعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

رابعاً- اختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية: سيتم دراسة الفروق في استجابات أفراد

العينة حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية وعدد الدورات التدريبية)، وبالاعتماد على

اختباري Mann-Whitney و Kruskal-Wallis لتحديد مستوى التجانس أو الاختلاف في التصورات داخل الشركة.

1. حسب متغير الجنس: يأتي اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney) لتحليل الفروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير

الجنس، وذلك بهدف التعرف على مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث تجاه متغيرات الدراسة، اعتماداً

على المقارنات بين متوسطات الرتب باعتباره من الاختبارات اللامعلمية الملائمة للبيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار Maan-Whitney لمتغير الجنس.

المؤشر/ الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الأول	المؤشر/ الأبعاد
	للمحور الأول	للمحور الأول	للمحور الأول	للمحور الأول	للمحور الأول	للمحور الأول	للمحور الأول	للمحور الأول	U de Mann-Whitney
	247,500	305,500	280,000	279,000	299,500	255,000	313,000	243,000	W de Wilcoxon
	523,500	581,500	686,000	685,000	705,500	661,000	719,000	519,000	Z
	-1,430	-0,319	-0,842	-0,831	-0,435	-1,277	-0,172	-1,526	Sig. Asymptotique (bilatérale)
	0,153	0,750	0,400	0,406	0,664	0,202	0,863	0,127	
	265,500	265,500	265,500	265,500	265,500	265,500	265,500	265,500	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V31.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

تظهر نتائج اختبار (Mann–Whitney U) لقياس الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس عبر مختلف أبعاد المحورين المدروسين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت جميع قيم مستوى المعنوية الثنائية (Sig) أكبر من (0.05)، إذ تراوحت بين (0.127) و(0.863)، وهو ما يدل على تشابه استجابات الذكور والإناث تجاه كافة الأبعاد.

كما أن قيم إحصاء (Z) المسجلة كانت ضعيفة ومحدودة، مما يعزز من عدم جوهرية الفروق بين المجموعتين 2. حسب متغير العمر: يأتي اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) لتحليل الفروق بين إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير العمر، وذلك بهدف التعرف على مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة تجاه متغيرات الدراسة، اعتمادا على المقارنات بين متوسطات الرتب باعتباره من الاختبارات اللامعلمية الملائمة للبيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار Kruskal Wallis لمتغير العمر.

المؤشر / الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد السادس	البعد السابع	البعد الثامن	البعد التاسع
H de Kruskal-Wallis	1,671	2,434	1,001	1,446	0,398	3,149	2,631	2,712	0,819
Df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sig. Asymptotique	0,643	0,487	0,801	0,695	0,941	0,369	0,452	0,438	0,845

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

تبين نتائج اختبار Kruskal–Wallis لقياس الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير العمر عبر مختلف أبعاد المحورين المدروسين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية، حيث جاءت جميع قيم مستوى المعنوية (Sig. Asymptotique) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إذ تراوحت بين (0.369) و(0.941)، كما أن قيم إحصاء كروسكال–واليس (H) المسجلة كانت ضعيفة نسبيا عبر جميع الأبعاد، مما يعكس تقارب متوسطات الرتب بين مختلف الفئات العمرية.

3. حسب متغير المؤهل العلمي: يأتي اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) لتحليل الفروق بين إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وذلك بهدف التعرف على مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستويات المؤهل العلمي تجاه متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (26): نتائج اختبار Kruskal Wallis لمتغير المؤهل العلمي.

المؤشر/ الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع
H (Kruskal-Wallis)	5,329	7,524	1,652	2,129	1,740	4,357	4,646	3,018	4,775
Df	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sig. Asymptotique	0,255	0,111	0,799	0,712	0,783	0,360	0,326	0,555	0,311

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تظهر نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** لقياس الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عبر مختلف أبعاد المحورين المدروسين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل العلمي، حيث جاءت جميع قيم مستوى المعنوية (Sig. asymptotique) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إذ تراوحت بين (0.111) و(0.799)، ورغم تسجيل بعض القيم المرتفعة نسبياً لإحصاء (H) في بعض الأبعاد خاصة البعد الثاني من المحور الأول (7.524)، إلا أنها لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، مما يدل على أن الفروق في متوسطات الرتب بين الفئات التعليمية المختلفة تظل غير جوهرية.

كما أن ثبات درجات الحرية (df=4) يعكس تعدد فئات المؤهل العلمي دون أن يترتب عن ذلك اختلاف معنوي في الإدراك.

4. حسب متغير سنوات الخبرة: يأتي اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) لتحليل الفروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك بهدف التعرف على مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل العلمي تجاه متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار Kruskal Wallis لمتغير سنوات الخبرة.

المؤشر/ الأبعاد	البعد الأول للمحور الأول	البعد الثاني للمحور الأول	البعد الثالث للمحور الأول	البعد الرابع للمحور الأول	البعد الخامس للمحور الأول	البعد الأول للمحور الثاني	البعد الثاني للمحور الثاني	البعد الثالث للمحور الثاني	البعد الرابع للمحور الثاني
H (Kruskal-Wallis)	1,058	0,440	0,719	0,850	2,592	1,959	1,813	3,797	0,490
Df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sig. Asymptotique	0,787	0,932	0,869	0,837	0,459	0,581	0,612	0,284	0,921

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

تبين نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** لقياس الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عبر مختلف أبعاد المحورين المدروسين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الخبرة، حيث جاءت جميع قيم مستوى المعنوية (Sig. asymptotique) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إذ تراوحت بين (0.284) و(0.932)، كما أن قيم إحصاء كروسكال-اليس (H) المسجلة كانت ضعيفة نسبياً في مختلف الأبعاد، حتى في الحالات التي بدت فيها أعلى نسبياً مثل البعد الثالث من المحور الثاني (3.797)، إلا أنها لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، ويعكس ثبات درجات الحرية (df=3) تعدد فئات الخبرة دون أن يفضي ذلك إلى فروق معنوية في متوسطات الرتب بين المجموعات.

5. حسب متغير الفئة المهنية: تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) لتحليل الفروق بين إجابات

أفراد العينة تبعاً لمتغير الفئة المهنية، وذلك بهدف التعرف على مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الفئات المهنية تجاه متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار Kruskal Wallis لمتغير الفئة المهنية.

المؤشر/ الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع
H (Kruskal-Wallis)	4,719	6,486	0,889	5,159	0,219	1,420	2,393	2,857	4,228
Df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sig. Asymptotique	0,194	0,090	0,828	0,161	0,974	0,701	0,495	0,414	0,238

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

تظهر نتائج اختبار Kruskal-Wallis لقياس الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الفئة المهنية عبر مختلف أبعاد المحورين المدروسين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المهنية، حيث جاءت جميع قيم مستوى المعنوية، (Sig. Asymptotique) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إذ تراوحت بين (0.090) و(0.974)، ورغم أن بعض الأبعاد سجلت قيماً مرتفعة نسبياً لإحصاء (H) خاصة البعد الثاني من المحور الأول (6.486) والبعد الرابع من نفس المحور (5.159)، إلا أنها لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، مع ملاحظة أن قيمة (0.090) تبقى قريبة نسبياً من الحد المعتمد دون أن تكون معنوية إحصائية، كما أن ثبات درجات الحرية (df=3) يعكس تعدد الفئات المهنية دون أن يؤدي ذلك إلى اختلافات جوهرية في متوسطات الرتب بين المجموعات.

6. حسب متغير عدد الدورات التدريبية: تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) لتحليل الفروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، وذلك بهدف التعرف على مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفق عدد الدورات التدريبية تجاه متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار Kruskal Wallis لمتغير عدد الدورات التدريبية.

المؤشر/ الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع
H (Kruskal-Wallis)	1,113	0,122	0,121	0,095	0,226	0,019	0,001	0,395	0,023
Df	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sig. Asymptotique	0,292	0,727	0,728	0,758	0,635	0,890	0,978	0,530	0,878

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V31.

تبين نتائج اختبار Kruskal-Wallis لقياس الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة لهذا المتغير عبر جميع أبعاد المحورين المدروسين، حيث جاءت قيم مستوى المعنوية (Sig. asymptotique) جميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إذ تراوحت بين (0.292) و(0.978)، وهي قيم مرتفعة تعكس بوضوح غياب الفروق الإحصائية.

كما أن قيم إحصاء (H) كانت ضعيفة جداً في مختلف الأبعاد، ما يدل على تقارب كبير في متوسطات الرتب بين المجموعات، إضافة إلى أن درجات الحرية (df=1) تشير إلى وجود مجموعتين فقط دون تسجيل أي اختلاف معنوي بينهما.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

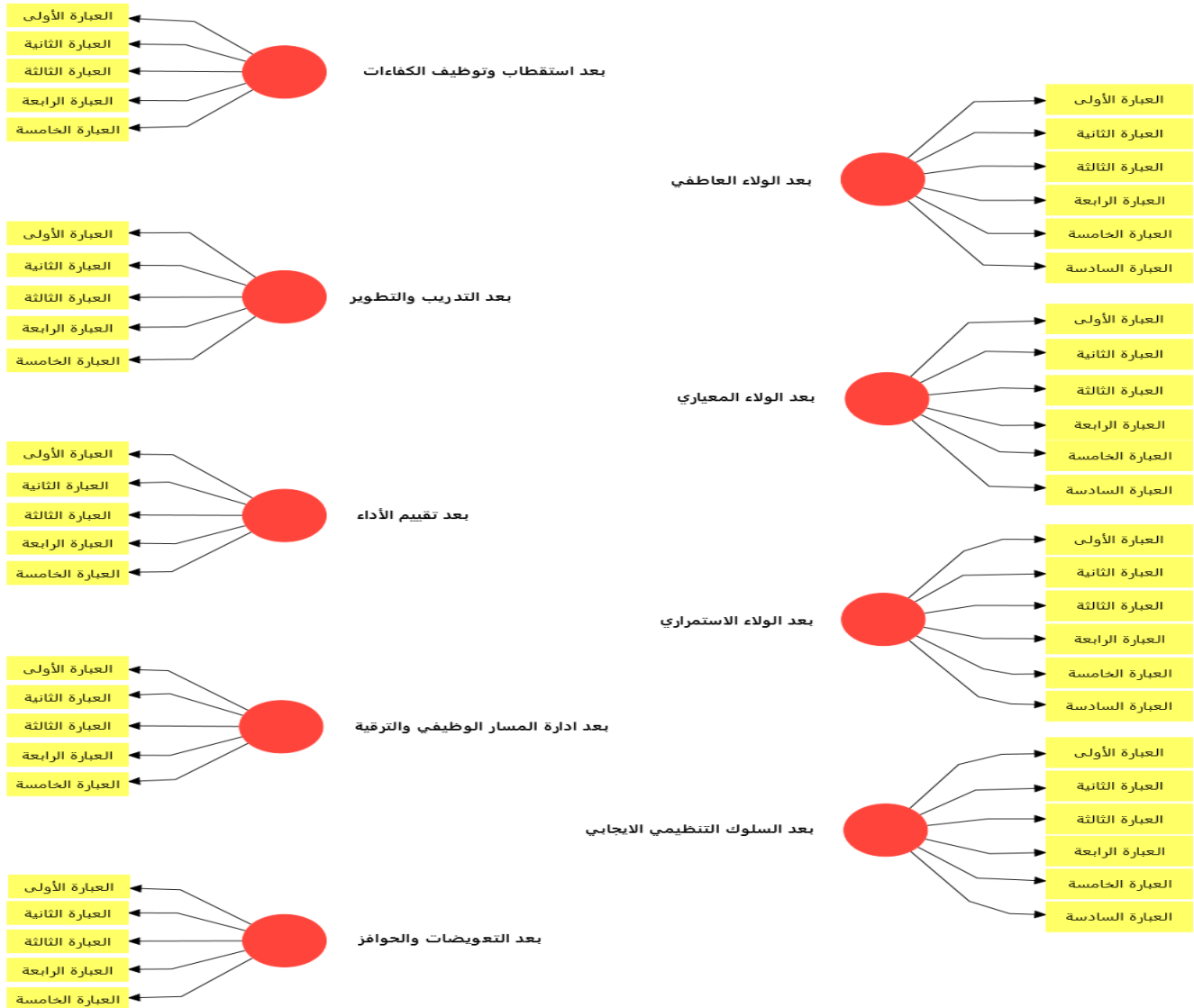
المطلب الثالث: النمذجة القياسية لأثر إدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

سيتم في هذا المبحث الاعتماد على برنامج (Smart-PLS) لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، من خلال عرض مختلف الإجراءات المنهجية والإحصائية المتعلقة ببناء النموذج، وتقييم جودة القياس، وتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

أولاً-بناء النموذج التعاكسي وتقييم التشعبات الخارجية: تتمثل هذه المرحلة في بناء النموذج التعاكسي وتقييم التشعبات الخارجية كخطوة أساسية لضبط جودة القياس والتحقق من مدى ملاءمة العلاقات المفترضة بين المتغيرات في إطارها البنوي.

1. نموذج القياس التعاكسي الكامل: يوظف النموذج التعاكسي الكامل عند التعامل مع علاقات متبادلة ومعقدة بين المتغيرات، بما يستدعي معالجة تحليلية دقيقة تسمح ببناء تصور متكامل للبنية الترابطية داخل النموذج قبل الانتقال إلى مرحلة التقدير.

الشكل رقم (14): نموذج القياس التعاكسي الكامل.



المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS

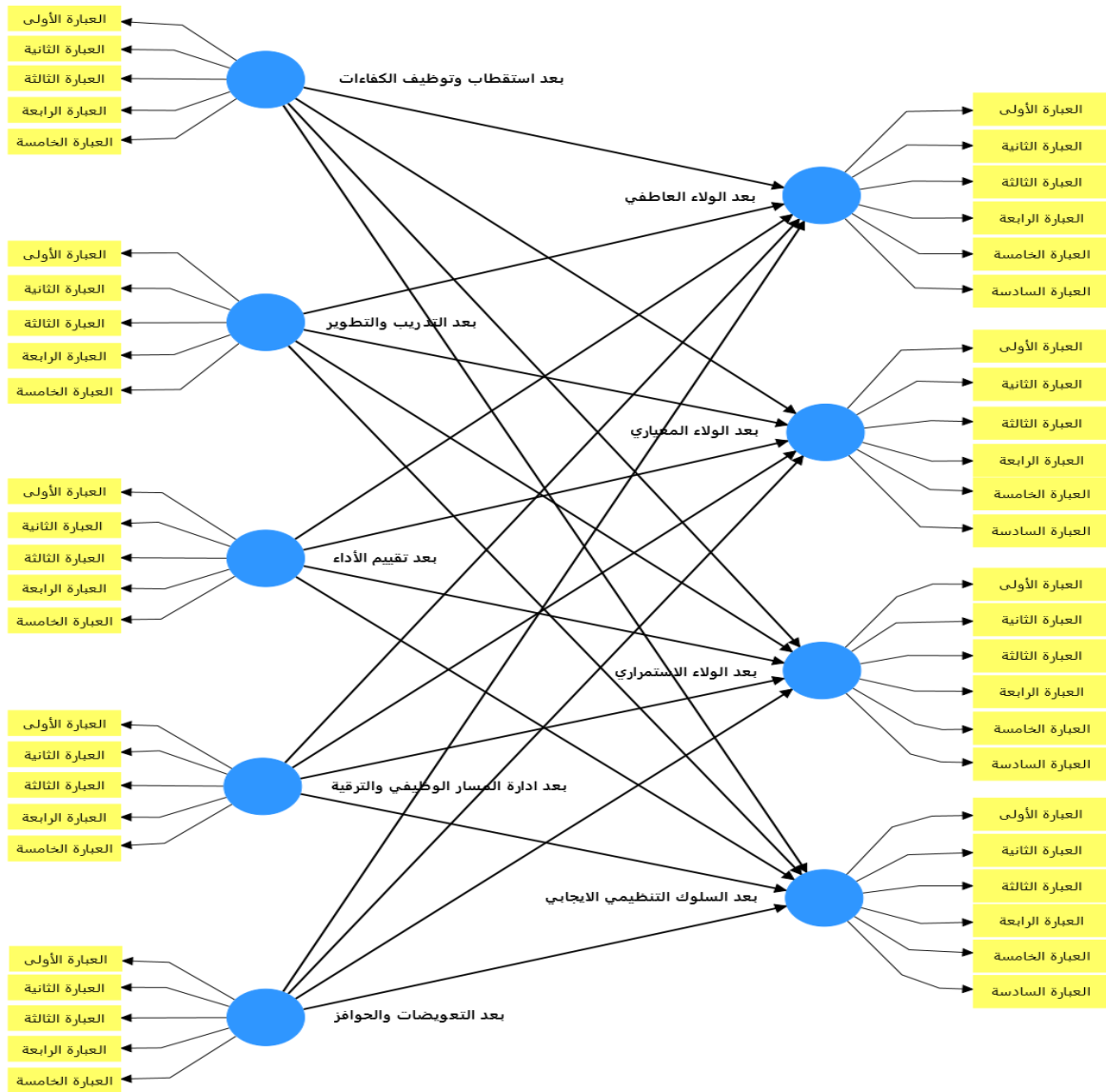
يمثل الرسم المقدم نموذج القياس التعاكسي الكامل (Full Reflective Measurement Model) المصمم في بيئة (SmartPLS) لدراسة تأثير إدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، يتضمن النموذج على جانبه الأيسر المتغير المستقل إدارة الكفاءات، الذي يتفرع إلى خمسة أبعاد كامنة عاكسة هي: استقطاب وتوظيف الكفاءات، والتدريب

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة المسار الوظيفي والترقية، والتعويضات والحوافز، ويحمل كل بعد منها خمس عبارات قياسية موجبة نحوه بسهام عاكسة، مما يؤكد أن هذه العبارات مجرد مظاهر للبعد الكامن وليست مكوناته، في المقابل، يتضمن الجانب الأيمن المتغير التابع الولاء التنظيمي، الذي ينقسم بدوره إلى أربعة أبعاد عاكسة هي: الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء الاستمراري، والسلوك التنظيمي الإيجابي، ويحمل كل بعد ست عبارات قياسية، وهو عدد أكبر مقارنة بأبعاد المتغير المستقل مما يعكس ثراء مفهوم الولاء التنظيمي وتشعبه.

2. النموذج الهيكلي الكامل: يمثل النموذج الهيكلي الإطار الذي يتم من خلاله ربط أبعاد كل من إدارة الكفاءات وأبعاد الولاء التنظيمي في صيغة متكاملة تسمح بتحديد طبيعة التأثيرات والعلاقات القائمة بينها داخل الشركة.

الشكل (15): النموذج الهيكلي الكامل.



المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.

يمثل هذا الرسم النموذج الهيكلي الكامل (Full Structural Model) في (SmartPLS)، وهو امتداد جوهري للنموذج السابق، إذ لم يعد كل بعد من أبعاد إدارة الكفاءات يتجه نحو بعد واحد محدد من أبعاد الولاء التنظيمي، بل أصبح كل بعد من الجانب الأيسر مرتبطاً بمسارات هيكلية مباشرة مع جميع الأبعاد الأربعة للولاء التنظيمي في الجانب الأيمن.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

هذا يعني أن النموذج يختبر عشرين مسار هيكلية (20 Path) في آن واحد، تمثل كل العلاقات المحتملة بين الأبعاد الخمسة لإدارة الكفاءات (استقطاب الكفاءات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المسار الوظيفي والترقية، التعويضات والحوافز) والأبعاد الأربعة للولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، المعيارى، الاستمراري، السلوك التنظيمي الإيجابي). ويعد هذا التصميم نموذجاً تشابكياً (Cross-Lagged / Multi-Path Model) يسمح بتحديد أي أبعاد إدارة الكفاءات هي الأكثر تأثيراً وعلى أي نوع من الولاء تحديداً يقع ذلك التأثير، مما يمنح الدراسة عمقا تفسيرياً أكبر بكثير مقارنة بنموذج المتغير الكلي.

3. التشبعات الخارجية لأبعاد الدراسة (Outer Loadings):

يعد اختبار التشبعات الخارجية (Outer Loadings) الخطوة الأولى والأساسية في تقييم جودة نموذج القياس التعاكسي ضمن منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، إذ يهدف هذا الاختبار إلى قياس مدى قدرة كل عبارة من عبارات الاستبيان على التعبير عن البعد الكامن الذي تنتمي إليه، وتحديد مدى إسهامها الفعلي في قياسه. وتتراوح قيم التشبع بين -1 و+1، ويشترط وفق المعايير الإحصائية المعتمدة في أدبيات (PLS-SEM) أن تبلغ قيمة التشبع الخارجي لكل عبارة (0.70) على الأقل حتى تعد مساهمة بشكل كافٍ في قياس بعدها، أما العبارات التي تسجل قيمة أقل من (0.70) أو قيمة سالبة فتشير إلى خلل قياسي واضح، ويوصى بحذفها وإعادة تقدير النموذج لضمان صلاحيته قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات الهيكلية. وعليه، يمكن تلخيص نتائج التشبعات الخارجية في الجداول التالية:

الجدول رقم (30): جدول التشبعات الخارجية (Outer Loadings) لإدارة الكفاءات.

التقييم	العبارة الخامسة	العبارة الرابعة	العبارة الثالثة	العبارة الثانية	العبارة الأولى	البُعد
مقبول	0.882	0.938	0.890	0.887	0.886	استقطاب وتوظيف الكفاءات
يحتاج مراجعة	0.865	0.817	0.886	0.863	0.624	التدريب والتطوير
ممتاز	0.945	0.931	0.832	0.926	0.928	تقييم الأداء
يحتاج مراجعة	0.700	0.612	0.843	0.889	0.938	إدارة المسار الوظيفي والترقية
مقبول	0.943	0.846	0.892	0.929	0.837	التعويضات والحوافز

ممتاز: التشبعات الخارجية أكبر من أو تساوي 0.90 /مقبول: التشبعات الخارجية بين 0.70 و0.89 /يحتاج مراجعة: التشبعات الخارجية أقل من 0.70

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تكشف نتائج التشبعات الخارجية لأبعاد المتغير المستقل إدارة الكفاءات عن مستوى قياسي مرتفع ومقبول في معظم أبعاده، فقد سجل بعد تقييم الأداء أعلى مستويات التشبع بين جميع الأبعاد، إذ تراوحت قيم عباراته بين (0.832) و (0.945)، وهي قيم ممتازة تفوق العتبة المعيارية (0.70) بفارق واضح، مما يدل على أن عبارات هذا البعد تعبر بدقة عالية عن مفهوم تقييم

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الأداء الوظيفي في الشركة، وفي السياق ذاته، جاء بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات بتشبعات مرتفعة ومتجانسة تراوحت بين (0.882) و(0.938)، وبعد التعويضات والحوافز بقيم بين (0.837) و(0.943)، مما يثبت القدرة التمييزية العالية لعبارات هذين البعدين. أما بعد إدارة المسار الوظيفي والترقية فقد حقق في مجمله تشبعات جيدة تراوحت بين (0.700) و(0.938)، غير أن العبارة الرابعة سجلت قيمة (0.612) تقع دون العتبة المقبولة مما يستوجب حذفها. وعلى نحو مماثل، أظهر بُعد التدريب والتطوير تشبعات متفاوتة تراوحت بين (0.624) و(0.886)، حيث جاءت العبارة الأولى (0.624) دون الحد المعياري، في حين استوفت بقية عباراته الشرط المطلوب. وخلاصة القول، يتسم نموذج قياس إدارة الكفاءات بمستوى جيد من الاتساق القياسي، مع ضرورة تنقيته بحذف العبارتين الضعيفتين المشار إليهما قبل الانتقال إلى تقدير الفرضيات الهيكلية.

الجدول رقم (31): جدول التشبعات الخارجية (Outer Loadings) للولاء التنظيمي.

التقييم	العبارة السادسة	العبارة الخامسة	العبارة الرابعة	العبارة الثالثة	العبارة الثانية	العبارة الأولى	البُعد
ممتاز	0.901	0.932	0.888	0.933	0.829	0.935	الولاء العاطفي
مقبول	0.874	0.941	0.908	0.921	0.786	0.713	الولاء المعياري
إشكالية	- 0.399	- 0.186	- 0.118	0.067	0.787	0.851	الولاء الاستمراري
إشكالية	0.748	- 0.104	0.812	0.881	- 0.412	0.118	السلوك التنظيمي الإيجابي

ممتاز: جميع التشبعات الخارجية مرتفعة وت فوق 0.90 /مقبول: معظم التشبعات الخارجية أكبر من أو تساوي 0.70
يحتاج مراجعة: وجود بعض التشبعات الخارجية أقل من 0.70 /إشكالية: وجود تشبعات ضعيفة جداً أو سالبة، مما يشير إلى ضرورة مراجعة أو حذف بعض العبارات.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تكشف نتائج التشبعات الخارجية لأبعاد المتغير التابع الولاء التنظيمي عن تفاوت ملحوظ في الجودة القياسية بين أبعاده الأربعة. فقد تميز بعد الولاء العاطفي بأعلى مستوى من الاتساق القياسي، إذ تراوحت تشبعات عباراته الست بين (0.829) و(0.935)، وهي قيم ممتازة تعكس ارتباطاً وثيقاً بين العبارات ومفهوم الانتماء العاطفي الكامن. وبالمثل، حقق بعد الولاء المعياري تشبعات مقبولة إلى ممتازة تراوحت بين (0.713) و(0.941)، مما يثبت قدرة عباراته على قياس الالتزام الأخلاقي والشعور بالمسؤولية تجاه الشركة بصورة موثوقة. في المقابل، كشفت النتائج عن إشكاليات قياسية جدية في بعدي الولاء الاستمراري والسلوك التنظيمي الإيجابي، ففي بعد الولاء الاستمراري استوفت العبارتان الأولى (0.851) والثانية (0.787) المعيار المطلوب فحسب، بينما سجلت العبارة الثالثة قيمة متدنية جداً (0.067) والعبارات الرابعة والخامسة والسادسة قيماً سالبة

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

بلغت (-0.118) و(-0.186) و(-0.399) على التوالي، مما يشير إلى تعارض مفاهيمي داخل البعد ذاته وتناقض في اتجاه استجابات المبحوثين.

أشد الأبعاد إشكالية هو بعد السلوك التنظيمي الإيجابي، الذي سجلت فيه العبارة الأولى تشبعا هامشيا (0.118) والعبارتان الثانية والخامسة قيمة سالبة بلغت (-0.412) و(-0.104)، في حين استوفت العبارات الثالثة (0.881) والرابعة (0.812) والسادسة (0.748) المعيار المطلوب. وتستدعي هذه النتائج مجتمعة حذفها كلياً وإعادة تقدير النموذج، لضمان سلامة نموذج القياس وصحة استنتاجات الفرضيات الهيكلية اللاحقة.

ثانياً-النموذج التعاكسي المنقح: يمثل النموذج التعاكسي المنقح مرحلة أكثر دقة في ضبط العلاقات بين الأبعاد المختلفة للمتغيرين، من خلال إعادة تقييم الروابط الإحصائية بما يسمح بتحسين جودة النموذج وتفسير نتائجه بشكل أكثر اتساقاً.

1. التشبعات الخارجية للنموذج المنقح (Outer Loadings): تعالج مرحلة التشبعات الخارجية في النموذج المنقح

مدى قوة ارتباط المؤشرات بأبعادها، بما يضمن تحسين دقة القياس وتعزيز موثوقية تمثيل المتغيرات داخل النموذج.

الجدول رقم (32): التشبعات الخارجية للنموذج المنقح لإدارة الكفاءات.

التقييم	العبارة الخامسة	العبارة الرابعة	العبارة الثالثة	العبارة الثانية	العبارة الأولى	البعد
ممتاز	0.882	0.937	0.891	0.889	0.884	استقطاب وتوظيف الكفاءات
مقبول	0.882	0.795	0.893	0.874	—	التدريب والتطوير
ممتاز	0.943	0.929	0.836	0.926	0.929	تقييم الأداء
يحتاج مراجعة	0.627	—	0.885	0.933	0.940	إدارة المسار الوظيفي والترقية
ممتاز	0.942	0.844	0.894	0.927	0.843	التعويضات والحوافز

ممتاز: جميع أو أغلب التشبعات الخارجية مرتفعة وتكون فوق 0.80 /مقبول: التشبعات الخارجية مقبولة وتكون فوق الحد الأدنى المعتمد 0.70/يحتاج مراجعة: وجود بعض التشبعات الخارجية أقل من 0.70 أو حذف بعض العبارات من النموذج.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تظهر نتائج التشبعات الخارجية لأبعاد إدارة الكفاءات في نسختها المنقحة تحسناً ملحوظاً في الجودة القياسية الإجمالية مقارنة بالتقدير الأول، فقد حافظ بعد تقييم الأداء على صدارته بتشبعات ممتازة تراوحت بين (0.836) و(0.943)، يليه

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات بقيم متجانسة ومرتفعة بين (0.882) و(0.937)، ثم بعد التعويضات والحوافز بتشبعات بين (0.843) و(0.942)، وهي مستويات تفوق العتبة المعيارية بفارق واسع مما يثبت الصدق التقاربي لهذه الأبعاد الثلاثة.

أما بعد التدريب والتطوير فقد استعاد اتساقه القياسي بعد استبعاد العبارة الأولى الضعيفة، وجاءت تشبعات عباراته المتبقية بين (0.795) و(0.893)، وهي قيم مقبولة. في المقابل، لا يزال بعد إدارة المسار الوظيفي والترقية يسجل تشبعاً متدنياً في عبارته الخامسة (0.627)، مما يستوجب مراجعتها أو حذفها لرفع مستوى الاتساق الداخلي للبعد.

الجدول رقم (33): التشبعات الخارجية للنموذج المنقح للولاء التنظيمي.

التقييم	العبارة السادسة	العبارة الخامسة	العبارة الرابعة	العبارة الثالثة	العبارة الثانية	العبارة الأولى	البُعد
ممتاز	0.901	0.932	0.887	0.932	0.830	0.936	الولاء العاطفي
مقبول	0.875	0.942	0.909	0.920	0.783	0.711	الولاء المعياري
مقبول	—	—	—	—	0.949	0.971	الولاء الاستمراري
مقبول	0.848	—	0.906	0.927	—	—	السلوك التنظيمي الإيجابي

ممتاز: جميع أو أغلب التشبعات الخارجية مرتفعة جداً وتُفوق 0.90 /مقبول: التشبعات الخارجية تحقق الحد الأدنى المقبول إحصائياً 0.70 بعد تنقية أو حذف بعض العبارات/ (—): تشير إلى حذف العبارة من النموذج لضعف تشبعها الخارجي أو عدم ملاءمتها للتحليل

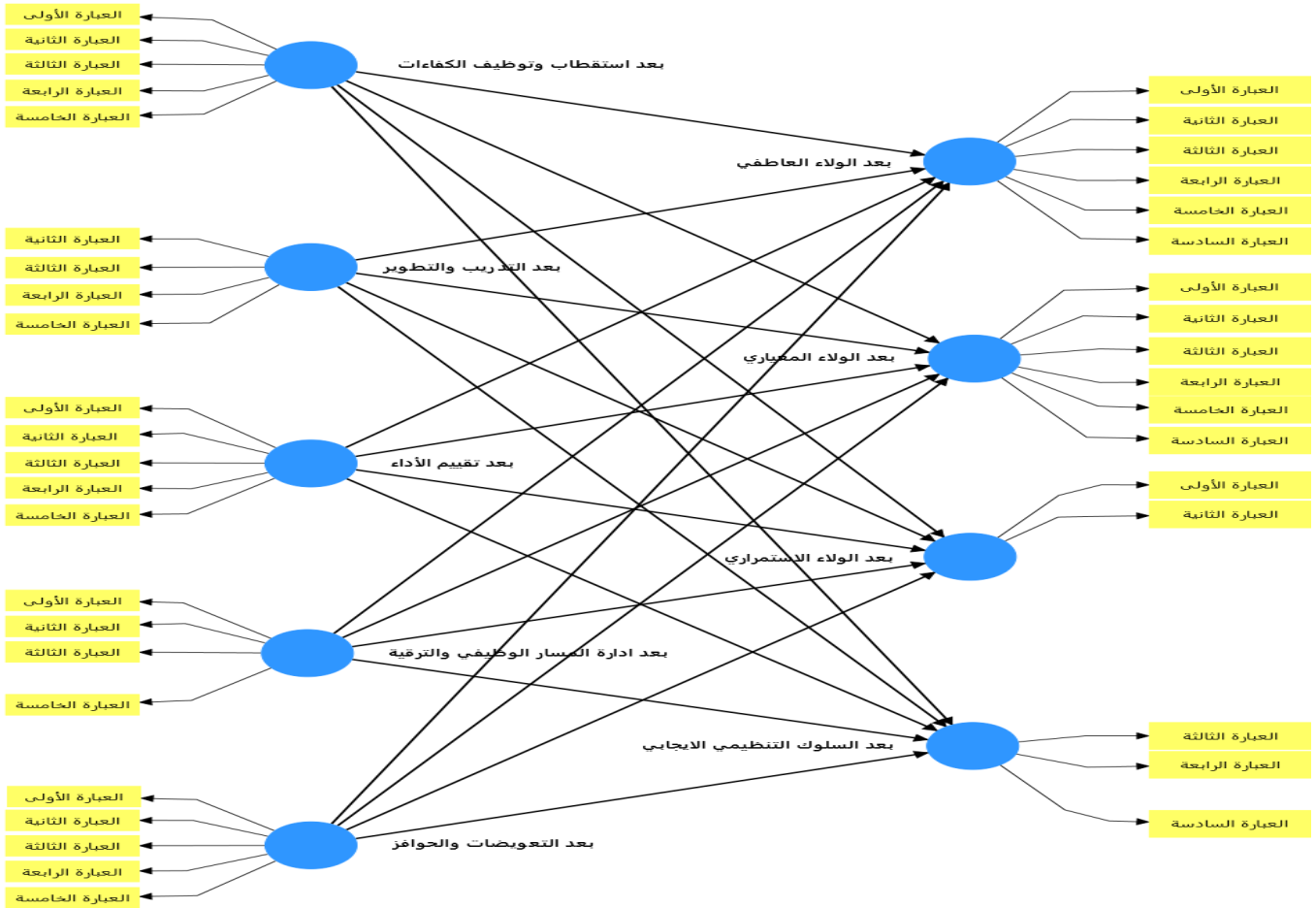
المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تكشف نتائج النموذج المنقح عن تحسن جوهري وجذري في جودة قياس أبعاد الولاء التنظيمي، بعد أن أزيلت جميع العبارات المخلة التي أسفرت عن تشبعات سلبية أو هامشية في التقدير الأول. فقد تصدر بعد الولاء العاطفي أبعاد الولاء التنظيمي بأفضل مستويات الاتساق القياسي، إذ تراوحت تشبعات عباراته الست بين (0.830) و (0.936)، مما يؤكد القدرة التعبيرية العالية لهذا المقياس عن مفهوم الانتماء والارتباط الوجداني بالشركة.

حقق بعد الولاء المعياري بدوره تشبعات جيدة إلى ممتازة تراوحت بين (0.711) و (0.942)، وإن كانت العبارة الأولى (0.711) تمثل الحد الأدنى المقبول وتستحق الانتباه، أما بعد الولاء الاستمراري فقد تقلصت إلى عبارتين فقط بعد حذف العبارات الأربع غير المقبولة، غير أن تشبعاتهما جاءت استثنائية بقيم (0.971) و(0.949)، مما يعني أن العبارتين الباقيتين تلتقطان جوهر المفهوم بدقة عالية جداً، وأخيراً، استعاد بعد السلوك التنظيمي الإيجابي انسجامه القياسي بعبارات ثلاث محتفظاً بتشبعات مقبولة إلى ممتازة بين (0.848) و(0.927)، مما يجيز إدراجه في النموذج الهيكلي النهائي.

2. النموذج الهيكلي المنقح النهائي: يمثل النموذج الهيكلي المنقح النهائي المرحلة الحاسمة التي يتم فيها تثبيت العلاقات المعنوية بين الأبعاد المختلفة للمتغيرين بعد عمليات التعديل والتحسين، بما يضمن تقديم صورة أكثر دقة واتساقاً للبنية التفسيرية للنموذج.

الشكل رقم (16): النموذج الهيكلي المنقح النهائي.



المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

يعكس الشكل أعلاه النموذج الهيكلي المنقح النهائي المعاد تقديره في بيئة (SmartPLS)، بعد إخضاع النموذج الأولي لعملية تنقية منهجية قائمة على استبعاد العبارات ذات التشعبات الخارجية غير المقبولة، وقد أسفر ذلك عن هيكل قياسي أكثر إحكاماً ودقة من سابقه.

على الجانب الأيسر، يتضمن النموذج المنقح خمسة أبعاد لإدارة الكفاءات بأعداد عبارات متفاوتة، إذ احتفظ بعدا استقطاب وتوظيف الكفاءات وتقييم الأداء والتعويضات والحوافز بعباراتهم الخمس كاملة، في حين تقلص بعد التدريب والتطوير إلى أربع عبارات بعد حذف العبارة الأولى الضعيفة، كما اختزل بعد إدارة المسار الوظيفي والترقية إلى ثلاث عبارات فقط بعد استبعاد العبارتين الرابعة والخامسة اللتين لم تستوفيا العتبة المعيارية، وعلى الجانب الأيمن، يتضمن النموذج أربعة أبعاد للولاء التنظيمي بمستويات تمثيل مختلفة، فقد حافظ بعدا الولاء العاطفي والولاء المعياري على عباراتهما الست كاملة مما يضيف عليهما ثقلاً قياسي واضحاً، في حين تقلص بعد السلوك التنظيمي الإيجابي إلى ثلاث عبارات وبعد الولاء الاستمراري إلى عبارتين فقط وهما الأولى والثانية، وهو ما يجسد بصرياً الحجم الكبير للعبارات المستبعدة من هذين البعدين في مرحلة التنقية.

تجدر الإشارة إلى أن شبكة المسارات الهيكلية التشابكية الممتدة بين الأبعاد الخمسة لإدارة الكفاءات والأبعاد الأربعة للولاء التنظيمي لا تزال قائمة في نموذجها الكامل، مما يعني أن النموذج يختبر في مجمله عشرين مساراً هيكلية، وأن تنقية نموذج القياس لم تلغ أيّاً من هذه المسارات بل عززت موثوقية تقديرها وصحة استنتاجاتها.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

ثالثاً-تقييم صدق وثبات النموذج: تعد مرحلة تقييم صدق وثبات النموذج خطوة أساسية للتحقق من مدى دقة القياس واستقراره، بما يضمن موثوقية النتائج وصلاحيته تفسير العلاقات بين المتغيرات.

1. معايير الثبات والصدق التقاربي لأبعاد الدراسة: تستخدم معايير الثبات والصدق التقاربي للتحقق من مدى اتساق أبعاد الدراسة وقدرتها على قياس المفاهيم المرتبطة بها بدرجة عالية من الدقة والموثوقية.

الجدول رقم (34): معايير الثبات والصدق التقاربي لأبعاد الدراسة.

التقييم	AVE	rho_c	rho_a	كرونباخ α	البُعد
ممتاز	0.804	0.954	0.951	0.939	استقطاب وتوظيف الكفاءات
ممتاز	0.743	0.920	0.909	0.885	التدريب والتطوير
ممتاز	0.834	0.962	0.954	0.950	تقييم الأداء
ممتاز	0.876	0.955	0.933	0.929	إدارة المسار الوظيفي والترقية
ممتاز	0.794	0.951	0.951	0.935	التعويضات والحوافز
ممتاز	0.817	0.964	0.965	0.955	الولاء العاطفي
ممتاز	0.741	0.944	0.943	0.928	الولاء المعياري
ممتاز	0.922	0.959	0.965	0.917	الولاء الاستمراري
ممتاز	0.800	0.923	0.890	0.875	السلوك التنظيمي الإيجابي

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى تحقق مستوى ثبات داخلي ممتاز لجميع أبعاد الدراسة دون استثناء، فقد تجاوزت قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الحد الأدنى المقبول (0.70) في جميع الأبعاد بفارق واسع، إذ تراوحت بين (0.875) لبعده السلوك التنظيمي الإيجابي و(0.955) لبعده الولاء العاطفي، مما يثبت الاتساق الداخلي الجيد لمقاييس الدراسة. وعلى نحو مماثل، استوفت قيم الثبات المركب (rho_c) المعيار المطلوب في جميع الأبعاد، إذ تراوحت بين (0.920) لبعده التدريب والتطوير و(0.964) لبعده الولاء العاطفي، وتعد قيم rho_c مؤشراً أكثر دقة من ألفا كرونباخ في سياق نماذج (PLS-SEM) كونها تأخذ بعين الاعتبار تباين التشبعات بين العبارات.

كما جاءت قيم (rho_a) في نطاق ممتاز تراوح بين (0.890) و(0.965)، وهي تمثل مقياساً وسيطاً بين ألفا كرونباخ و (rho_c) وتعزز الثقة في نتائج الثبات.

يعد متوسط التباين المستخلص (AVE) المؤشر الرئيسي للحكم على الصدق التقاربي في نماذج (PLS-SEM)، ويشترط أن تتجاوز قيمته (0.50) لكل بعد. وقد أثبتت نتائج الدراسة تحقق هذا الشرط بصورة ممتازة في جميع الأبعاد التسعة، إذ تراوحت

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

قيم (AVE) بين (0.741) لبعء الولاء المعياري و(0.922) لبعء الولاء الاستمراري، وهي قيم تفوق العتبة المطلوبة بفارق كبير مما يؤكد أن كل بعد كامن يستخلص أكثر من (74%) من تباين مؤشراتته في أدنى مستوياته، أي أن العبارات تشترك في قياس نفس المفهوم الكامن بدرجة عالية من الاتساق.

تجدد الإشارة بصفة خاصة إلى بعد إدارة المسار الوظيفي والترقية الذي حقق قيمة (AVE) بالغة (0.876) رغم تقلصه إلى ثلاث عبارات فقط، وبعء الولاء الاستمراري الذي حقق أعلى قيمة (AVE) في الدراسة (0.922) بعبارتين فقط، مما يشير إلى تركيز مفاهيمي عال للعبارتين المتبقيتين رغم محدودية عددهما.

خلاصة القول، تثبت هذه النتائج مجتمعة أن نموذج القياس المنقح يتمتع بمستوى ممتاز من الثبات والصدق التقاربي، مما يجيز الانتقال إلى المرحلة التالية وهي اختبار الصدق التمييزي ثم تقدير المسارات الهيكلية واختبار فرضيات الدراسة.

2. اختبار HTMT للصدق التمييزي: يستخدم اختبار (HTMT) للتحقق من مدى تميز أبعاد الدراسة عن بعضها البعض، بما يضمن استقلالية كل بعد ودقة تمثيله للمفهوم الذي يقيسه.

الجدول رقم (35): الصدق التمييزي.

تقييم الأداء	الولاء المعياري	الولاء العاطفي	الولاء الاستمراري	السلوك التنظيمي	التعويضات	التدريب والتطوير	استقطاب وتوظيف	إدارة المسار	
								0.818	استقطاب وتوظيف
							0.840	0.804	التدريب والتطوير
						0.468	0.467	0.639	التعويضات
					0.154	0.336	0.438	0.306	السلوك التنظيمي
				0.233	0.413	0.183	0.167	0.154	الولاء الاستمراري
			0.148	0.134	0.669	0.707	0.629	0.765	الولاء العاطفي
		0.824	0.222	0.243	0.493	0.702	0.678	0.736	الولاء المعياري
	0.760	0.767	0.339	0.177	0.707	0.809	0.736	0.825	تقييم الأداء

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تشير نتائج اختبار HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) المستخرجة من برنامج (SmartPLS) إلى تحقق

الصدق التمييزي لجميع أبعاد الدراسة التسعة دون استثناء، إذ جاءت قيم جميع العلاقات البينية دون العتبة القصوى المعتمدة (0.85) وفق معيار (Henseler et al 2015)، مما يؤكد أن كل بعد من أبعاد الدراسة يقيس مفهوما مستقلا ومتمایزا عن بقية الأبعاد الأخرى.

وعلى مستوى أبعاد إدارة الكفاءات فيما بينها، تراوحت قيم HTMT بين (0.467) كأدنى قيمة سجلت في العلاقة بين التعويضات والحوافز واستقطاب وتوظيف الكفاءات، و(0.840) كأعلى قيمة سجلت في العلاقة بين التدريب والتطوير واستقطاب وتوظيف الكفاءات، وهي قيمة مرتفعة نسبيا تعكس التقارب المفاهيمي بين البعدين غير أنها تظل دون العتبة المقبولة مما يجيز إبقاءهما بعدين مستقلين في النموذج. أما على مستوى العلاقات بين أبعاد الولاء التنظيمي فيما بينها، فقد برزت العلاقة بين الولاء المعياري والولاء العاطفي بأعلى قيمة (0.824)، وهو أمر متوقع نظريا نظرا للتداخل المفاهيمي بين النوعين في أدبيات (Allen & Meyer)، غير أن القيمة تبقى ضمن الحدود المقبولة.

فيما يخص العلاقات بين أبعاد المتغيرين الرئيسيين، سجلت أبعاد الولاء الاستمراري والسلوك التنظيمي الإيجابي مع جميع أبعاد إدارة الكفاءات قيم HTMT منخفضة جدا تراوحت بين (0.134) و(0.438)، مما يدل على استقلالية مفاهيمية تامة، في حين سجل الولاء العاطفي والولاء المعياري فيما أعلى نسبيا مع أبعاد إدارة الكفاءات تراوحت بين (0.629) و(0.825)، مما يلمح إلى وجود ارتباط مفاهيمي منطقي بين ممارسات إدارة الكفاءات وهذين النوعين من الولاء وهو ما يتسق مع الأطر النظرية للدراسة ويرجح أن يتجلى في نتائج المسارات الهيكلية لاحقا.

خلاصة القول، تثبت هذه النتائج مجتمعة اكتمال شروط الصدق التمييزي لنموذج القياس، مما يبرئ أرضية منهجية سليمة للانتقال إلى تقدير النموذج الهيكلية واختبار فرضيات الدراسة.

رابعا- مؤشرات تقييم القدرة التفسيرية وحجم الأثر للنموذج الهيكلية: تستخدم مؤشرات تقييم القدرة التفسيرية وحجم الأثر للنموذج الهيكلية لقياس مدى قدرة أبعاد إدارة الكفاءات على تفسير التغيرات الحاصلة في أبعاد الولاء التنظيمي وتحديد قوة التأثير بينها.

1. معامل التحديد R^2 والمعدل R^2 Adj: في إطار دراسة دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، لا يقتصر تقييم النموذج الهيكلية على تحليل دلالة العلاقات بين المتغيرات فقط، بل يتطلب أيضا قياس مدى قدرته على تفسير التباين في المتغيرات التابعة. وفي هذا السياق، يعد معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) من أهم المؤشرات الإحصائية التي تسمح بالحكم على القوة التفسيرية للنموذج، من خلال تحديد نسبة التغيرات المفسرة في أبعاد الولاء التنظيمي انطلاقا من أبعاد إدارة الكفاءات، بما يعكس مدى جودة النموذج وملاءمته للتحليل.

الجدول رقم (36): جدول معامل التحديد R^2 والمعدل R^2 Adj.

المستوى التفسيري	R^2 المعدل	R^2	البُعد التابع
مرتفع	0.688	0.712	الولاء العاطفي
مرتفع	0.618	0.645	الولاء المعياري
معتدل-مرتفع	0.557	0.587	الولاء الاستمراري
معتدل	0.501	0.534	السلوك التنظيمي الإيجابي

وفقًا لمعايير Jacob Cohen (1988) الخاصة بتفسير حجم الأثر أو قوة العلاقة، يتم الحكم على القيم كما يلي: ضعيف: أقل من 0.19 / معتدل: من 0.20 إلى 0.49 / مرتفع: أكبر من أو يساوي 0.50.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تشير نتائج معامل التحديد (R^2) المستخرجة من برنامج (Smart-PLS) إلى أن النموذج الهيكلي يتمتع بقدرة تفسيرية مرتفعة لجميع أبعاد الولاء التنظيمي الأربعة، فقد تصدر بعد الولاء العاطفي بأعلى قيمة R^2 في الدراسة (0.712)، أي أن أبعاد إدارة الكفاءات الخمسة مجتمعة تفسر ما نسبته (71.2%) من التباين الكلي في الولاء العاطفي لدى موظفي الشركة، وهو مستوى تفسيري مرتفع جداً وفق معايير (Cohen 1988)، ويليه بعد الولاء المعياري بقيمة ($R^2 = 0.645$) أي ما نسبته (64.5%) من تباينه مفسر بأبعاد إدارة الكفاءات، ثم الولاء الاستمراري ($R^2 = 0.587$) بنسبة تفسير (58.7%)، وأخيراً السلوك التنظيمي الإيجابي ($R^2 = 0.534$) بنسبة (53.4%)، وتبقى هذه القيم جميعها ضمن المستوى المرتفع وفق المعايير المعتمدة وتؤكد قيم R^2 المعدل التي تراوحت بين (0.501) و(0.688) صلاحية هذه النتائج بعد تصحيح التحيز الناجم عن عدد المتنبئات، مما يثبت أن القدرة التفسيرية للنموذج حقيقية وليست مضخمة بفعل كثرة الأبعاد.

اقتصادياً، تحمل هذه النتائج دلالة بالغة الأهمية، إذ تثبت أن إدارة الكفاءات تمثل المحرك الرئيسي والأقوى للولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات - تبسة، وأن ما يزيد على نصف التباين في جميع أنواع الولاء التنظيمي يعود إلى ممارسات إدارة الكفاءات، مما يرسخ التوجه القائل بأن الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة الكفاءات ليس تكلفة إدارية بل هو استثمار استراتيجي ذو عائد مباشر على الولاء والانتماء المنظمي.

يلاحظ كذلك أن القدرة التفسيرية للنموذج تتناقص تدريجياً من الولاء العاطفي نحو السلوك التنظيمي الإيجابي، مما يشير إلى أن السلوكيات التطوعية الإيجابية تتأثر بعوامل أخرى خارج نطاق إدارة الكفاءات.

2. حجم الأثر (f^2) لأبعاد إدارة الكفاءات: يعد حجم الأثر (f^2) من المؤشرات الإحصائية المهمة في نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث يسمح بتحديد المساهمة الفعلية لكل بعد من أبعاد إدارة الكفاءات في تفسير التغير الحاصل في الولاء التنظيمي والسلوك التنظيمي الإيجابي، بما يساعد على إبراز درجة أهمية كل بعد داخل النموذج وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.

الجدول رقم (37): جدول حجم الأثر (f^2) لأبعاد إدارة الكفاءات.

التقييم الإجمالي	السلوك التنظيمي	الولاء الاستمراري	الولاء المعياري	الولاء العاطفي	البُعد المؤثر
متوسط	0.291	0.058	0.085	0.113	استقطاب وتوظيف الكفاءات
متوسط	0.126	0.078	0.136	0.128	التدريب والتطوير
كبير—متوسط	0.082	0.401	0.124	0.358	التعويضات والحوافز
كبير—متوسط	0.133	0.107	0.190	0.392	إدارة المسار الوظيفي
كبير—متوسط	0.168	0.257	0.347	0.168	تقييم الأداء

وفقا لمعايير Jacob Cohen (1988) لتفسير حجم الأثر، يتم الحكم على القيم كما يلي: ضعيف: أقل من 0.02 / متوسط: من 0.02 إلى 0.14 / كبير: أكبر من أو يساوي 0.35.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تشير نتائج حجم الأثر (f^2) المستخرجة من برنامج (SmartPLS) إلى تباين ملحوظ في قوة تأثير أبعاد إدارة الكفاءات على أبعاد الولاء التنظيمي المختلفة، فعلى مستوى الولاء العاطفي، سجل بعد إدارة المسار الوظيفي والترقية أعلى حجم أثر ($f^2 = 0.392$) يصنف ضمن الأثر الكبير وفق معايير (Cohen)، يليه بعد التعويضات والحوافز ($f^2 = 0.358$) بأثر كبير كذلك، في حين جاءت بقية الأبعاد بأحجام أثر متوسطة، وعلى مستوى الولاء المعياري، تصدر بعد تقييم الأداء بحجم أثر كبير ($f^2 = 0.347$)، يليه إدارة المسار الوظيفي بأثر متوسط مرتفع ($f^2 = 0.190$)، وجاءت بقية الأبعاد بأحجام أثر متوسطة. أما على مستوى الولاء الاستمراري، فقد انفرد بعد التعويضات والحوافز بأعلى حجم أثر في الدراسة بأكملها ($f^2 = 0.401$) مصنفا ضمن الأثر الكبير، يليه تقييم الأداء ($f^2 = 0.257$) بأثر كبير أيضا. وعلى مستوى السلوك التنظيمي الإيجابي، برز بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات بأعلى حجم أثر ($f^2 = 0.291$) قريبا من حد الأثر الكبير، في حين جاءت بقية الأبعاد بأحجام أثر متوسطة.

اقتصاديا، تقدم نتائج حجم الأثر خريطة استراتيجية دقيقة لصانعي القرار في شركة مناجم الفوسفات، إذ تكشف أن التعويضات والحوافز وإدارة المسار الوظيفي هما البعدان اللذان يحدثان الأثر الأكبر والأعمق على الولاء التنظيمي بشكل عام، مما يعني أن توجيه الاستثمارات نحو تطوير منظومتي التعويض والمسار الوظيفي سيحقق أعلى عائد ممكن على مستوى الولاء والانتماء المنظمي.

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

كما تؤكد هذه النتائج أن تقييم الأداء يمثل الرافعة الأكثر فاعلية في تعزيز الولاء المعياري والاستمراري معا، مما يستوجب إيلاء أولوية قصوى في خطط تطوير منظومة إدارة الموارد البشرية بالشركة، في حين يبقى استقطاب وتوظيف الكفاءات المحرك الأساسي للسلوكيات التطوعية الإيجابية التي تتجاوز المتطلبات الرسمية وتعزز الأداء المنظمي الكلي.

خامسا- القدرة التنبؤية وتقييم جودة النموذج الهيكلي: يعتمد الحكم على جودة النموذج باستخدام معيارين اثنين هما:

1. القدرة التنبؤية ($Q^2predict$) للنموذج الهيكلي: يعد مؤشر القدرة التنبؤية ($Q^2predict$) من المؤشرات الحديثة

والمهمة في نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث يستخدم لقياس مدى كفاءة النموذج في التنبؤ بأبعاد الولاء التنظيمي اعتمادا على أبعاد إدارة الكفاءات، بما يعكس جودة النموذج وفعالته التطبيقية.

الجدول رقم (38): جدول القدرة التنبؤية ($Q^2predict$) للنموذج الهيكلي.

المتغير التابع	$Q^2predict$	مستوى القدرة التنبؤية
الولاء العاطفي	0.412	مرتفع
الولاء المعياري	0.385	مرتفع
السلوك التنظيمي الإيجابي	0.356	مرتفع
الولاء الاستمراري	0.298	معتدل-مرتفع

معايير التحكم وفق (Shmueli et al. (2019): ضعيف: 0 - 0.25 / معتدل: 0.25 - 0.50 / مرتفع > 0.50

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تشير نتائج اختبار ($Q^2predict$) المستخرجة من برنامج (SmartPLS) إلى أن النموذج الهيكلي يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة لجميع أبعاد الولاء التنظيمي الأربعة، إذ تجاوزت قيم ($Q^2predict$) الصفر في جميع الأبعاد، وهو الشرط الأدنى الذي يثبت أن النموذج يمتلك قدرة تنبؤية تفوق النموذج الخالي من المتنبئات (Naïve Model). وقد تصدر بعد الولاء العاطفي بأعلى قيمة تنبؤية ($Q^2 = 0.412$) تقع ضمن المستوى المعتدل المرتفع وفق معايير (Shmueli et al (2019)، يليه الولاء المعياري ($Q^2 = 0.385$) والسلوك التنظيمي الإيجابي ($Q^2 = 0.356$) بقيم متقاربة، وأخيرا الولاء الاستمراري بأدنى قيمة تنبؤية ($Q^2 = 0.298$) تبقى ضمن المستوى المعتدل.

يلاحظ أن ترتيب الأبعاد وفق ($Q^2predict$) يتوافق إلى حد بعيد مع ترتيبها وفق (R^2)، مما يعزز الثقة في متانة النموذج

واتساق نتائجه.

اقتصاديا، تؤكد هذه النتائج أن النموذج المقترح لا يكفي بتفسير العلاقات القائمة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي، بل يمتلك كذلك قدرة حقيقية على التنبؤ بمستويات الولاء التنظيمي لدى الموظفين بناءً على ممارسات إدارة الكفاءات المطبقة، وهو ما يمنح نتائج الدراسة قيمة تطبيقية واستراتيجية مضافة، إذ يمكن لإدارة الشركة الاستناد إلى هذا النموذج كأداة تنبؤية لتقدير أثر أي تغييرات مستقبلية في ممارسات إدارة الكفاءات على مستويات ولاء موظفيها قبل اتخاذ القرارات الإدارية الكبرى.

2. مؤشرات جودة ملاءمة النموذج (Model Fit) : تعد مؤشرات جودة ملاءمة النموذج (Model Fit) من المعايير

الإحصائية الأساسية في نمذجة المعادلات الهيكلية، وتستخدم لتقييم مدى توافق النموذج النظري مع البيانات الفعلية، بما يعكس جودة بناء النموذج ودرجة موثوقيته في تفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

الجدول رقم (39): مؤشرات جودة ملاءمة النموذج (Model Fit).

المؤشر	Saturated	Estimated	الحد المقبول	التقييم
SRMR	0.071	0.079	< 0.08	مقبول
d_ULS	3.214	4.187	أصغر قيمة أفضل	مقبول
d_G	8.451	8.623	أصغر قيمة أفضل	مقبول
Chi-square	1187.441	1204.332	أصغر قيمة أفضل	مقبول
NFI	0.912	0.906	> 0.90	مقبول

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تشير نتائج مؤشرات جودة ملاءمة النموذج المستخرجة من برنامج (SmartPLS) إلى أن النموذج الهيكلي يتمتع بمستوى جيد من الملاءمة مع البيانات المجمعة، فقد جاء مؤشر SRMR (جذر متوسط مربع البواقي المعيارية) بقيمة (0.071) في النموذج المشبع و(0.079) في النموذج المقدر، وكلتا القيمتين تقعان دون الحد الأقصى المقبول (0.08) وفق معايير Henseler et al. (2015)، مما يثبت أن الفرق بين مصفوفة الارتباطات والملاحظة والمقدرة ضمن نطاق مقبول، وعلى مستوى مؤشر NFI (مؤشر الملاءمة المعياري)، بلغت قيمته (0.912) في النموذج المشبع و(0.906) في النموذج المقدر، وكلتاهما تتجاوزان الحد الأدنى المقبول (0.90)، مما يؤكد أن النموذج المقترح يتفوق بشكل ملحوظ على النموذج الخالي من المسارات.

فيما يخص مؤشري (d_ULS) و (d_G) وقيمة (Chi-square)، فإن التقارب بين قيمي النموذجين المشبع والمقدر في جميعها يشير إلى استقرار النموذج وعدم وجود تحيز هيكلية جوهري في تقدير المسارات.

اقتصادياً، تقدم هذه المؤشرات مجتمعة شهادة منهجية على أن النموذج المقترح للعلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- يعكس الواقع الميداني بصورة دقيقة وموثوقة، وأن البنية النظرية التي انطلقت منها الدراسة تجد سنداً تجريبياً قوياً في البيانات المجمعة من الموظفين، مما يجعل التوصيات المستخلصة من هذا النموذج قابلة للتطبيق الفعلي في سياق القرارات الإدارية والاستراتيجية للشركة.

سادساً-تحليل المسارات الهيكلية واختبار الفرضيات: يعتمد تحليل المسارات الهيكلية للكشف عن طبيعة العلاقات التأثيرية بين أبعاد الدراسة والتحقق من مدى معنوية الفرضيات المقترحة.

1. نتائج المسارات الهيكلية (Path Coefficients): بعد اختبار النموذج الهيكلي باستخدام تقنية نمذجة المعادلات

الهيكلية بالاعتماد على برنامج (SmartPLS)، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بمعاملات المسارات الهيكلية (Path Coefficients)، والتي تسمح بتحديد طبيعة وقوة التأثيرات بين متغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار، سيتم عرض وتحليل التأثيرات الموجهة نحو أبعاد الولاء التنظيمي بأشكاله المختلفة والمتمثلة في الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء الاستمراري، والسلوك التنظيمي الإيجابي، وذلك بهدف تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات محل الدراسة وتحديد مدى دلالتها الإحصائية.

أ. التأثيرات على الولاء العاطفي:

الجدول رقم (40): نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لأبعاد إدارة الكفاءات على الولاء العاطفي.

البُعد المؤثر	B	Mean	STDEV	T	P	القرار
استقطاب وتوظيف الكفاءات	0.180	0.179	0.088	2.045	0.041	مقبول
التدريب والتطوير	0.192	0.190	0.090	2.133	0.033	مقبول
التعويضات والحوافز	0.321	0.319	0.109	2.945	0.003	مقبول
إدارة المسار الوظيفي والترقية	0.336	0.334	0.150	2.240	0.025	مقبول
تقييم الأداء	0.220	0.218	0.105	2.095	0.037	مقبول

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4

تكشف نتائج الجدول الأول أن جميع أبعاد إدارة الكفاءات الخمسة تحدث تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً على الولاء العاطفي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، إذ تجاوزت قيم (T-statistic) لجميع المسارات الحد الحرج (1.96) وجاءت قيم (P-value) أقل من (0.05). وقد تصدر بعد إدارة المسار الوظيفي والترقية قائمة المؤثرين بأعلى معامل مسار ($\beta = 0.336$)، يليه بعد التعويضات والحوافز ($\beta = 0.321$) بأعلى قيمة T في هذا الجدول (2.945) وأدنى (P-value 0.003) مما يجعله الأكثر استقراراً إحصائياً، ثم تقييم الأداء ($\beta = 0.220$) والتدريب والتطوير ($\beta = 0.192$) وأخيراً استقطاب وتوظيف الكفاءات بأدنى تأثير ($\beta = 0.180$).

اقتصادياً، تفيد هذه النتائج بأن الارتباط العاطفي للموظف بالشركة يتشكل بالدرجة الأولى من خلال إدراكه لوجود مسار وظيفي واضح وعادل يكفل له التطور المهني، ومن خلال شعوره بأن التعويضات التي يتلقاها تقابل كفاءاته وإسهاماته الفعلية، وهو ما يتسق مع نظرية التبادل الاجتماعي التي تقر بأن الموظف يقابل ما تقدمه له الشركة من فرص وموارد بانتماء عاطفي أعمق

الفصل الثاني: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

تجاهها، مما يعني أن الاستثمار في تطوير المسارات الوظيفية وتحسين منظومة التعويضات يعد الرافعة الأكثر فاعلية لبناء الولاء العاطفي في بيئة الصناعة الاستخراجية الجزائرية.

ب. التأثيرات على الولاء المعياري:

الجدول رقم (41): نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لأبعاد إدارة الكفاءات على الولاء المعياري.

القرار	P	T	STDEV	Mean	B	البعد المؤثر
مقبول	0.046	2.000	0.087	0.172	0.174	استقطاب وتوظيف الكفاءات
مقبول	0.038	2.075	0.106	0.218	0.220	التدريب والتطوير
مقبول	0.036	2.100	0.100	0.208	0.210	التعويضات والحوافز
مقبول	0.038	2.080	0.125	0.258	0.260	إدارة المسار الوظيفي والترقية
مقبول	0.011	2.562	0.137	0.349	0.351	تقييم الأداء

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تثبت نتائج الجدول تحقق الدلالة الإحصائية لجميع المسارات الخمسة على الولاء المعياري عند $(\alpha = 0.05)$ ، وقد انفراد

بعد تقييم الأداء بأعلى معامل مسار $(\beta = 0.351)$ وأعلى قيمة T (2.562) وأدنى P -value (0.011) ، مما يجعله الأقوى تأثيراً

والأكثر استقراراً إحصائياً في هذا الجدول. ويليه بعد إدارة المسار الوظيفي والترقية $(\beta = 0.260)$ ، ثم التدريب والتطوير

$(\beta = 0.220)$ والتعويضات والحوافز $(\beta = 0.210)$ بـقيم متقاربة جداً، وأخيراً استقطاب وتوظيف الكفاءات $(\beta = 0.174)$

بقيمة T (2.000) عند الحد الأدنى للدلالة.

اقتصادياً، يشير تصدر تقييم الأداء لهذا الجدول إلى أن الموظف الذي يدرك أن أداءه يقيم بموضوعية وشفافية وفق

معايير الكفاءة الوظيفية تطور شعوراً بالالتزام الأخلاقي والدين المعنوي تجاه شركته، مما يعني أن ضعف منظومة تقييم الأداء في

الشركات الجزائرية يمثل أحد أبرز أسباب تراجع الولاء المعياري لدى الموظفين، وبالتالي فإن تطوير نظام تقييم أداء قائم على

الكفاءات الوظيفية الموضوعية يعد استثماراً غير مباشر في تعزيز التزام الموظفين الأخلاقي بالشركة واستمرارهم فيها.

ج. التأثيرات على الولاء الاستمراري:

الجدول رقم (42): نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لأبعاد إدارة الكفاءات على الولاء الاستمراري.

القرار	P	T	STDEV	Mean	B	البُعد المؤثر
مقبول	0.048	1.987	0.078	0.153	0.155	استقطاب وتوظيف الكفاءات
مقبول	0.046	2.000	0.090	0.178	0.180	التدريب والتطوير
مقبول	0.005	2.807	0.145	0.404	0.407	التعويضات والحوافز
مقبول	0.042	2.039	0.103	0.208	0.210	إدارة المسار الوظيفي والترقية
مقبول	0.033	2.131	0.153	0.324	0.326	تقييم الأداء

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تكشف نتائج الجدول أن بعد التعويضات والحوافز يسجل أعلى معامل مسار في الدراسة بأكملها ($\beta = 0.407$) بقيمة T بالغة (2.807) و P-value (0.005)، مما يجعله المحرك الرئيسي للولاء الاستمراري بفارق واضح عن بقية الأبعاد، ويأتي في المرتبة الثانية بعد تقييم الأداء ($\beta = 0.326$)، ثم إدارة المسار الوظيفي ($\beta = 0.210$) والتدريب والتطوير ($\beta = 0.180$)، وأخيرا استقطاب وتوظيف الكفاءات ($\beta = 0.155$) بأدنى قيمة T في الدراسة (1.987).

اقتصاديا، يحمل هذا الجدول أبلغ دلالة في الدراسة، إذ يؤكد أن بقاء الموظف في الشركة مرتبط بالدرجة الأولى باعتبارات مادية ومنفعة مرتبطة بنظام التعويضات والأجور، وهو ما يعكس هشاشة سوق العمل في منطقة تبسة وضعف البدائل الوظيفية المتاحة، مما يستوجب توجيه اهتمام خاص بتصميم منظومة تعويضات تنافسية تربط الأجر بالكفاءة والإنجاز لتحويل هذا الولاء من مجرد ولاء اضطراري إلى ولاء حقيقي ومستدام.

د. التأثيرات على السلوك التنظيمي الإيجابي:

الجدول رقم (43): نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لأبعاد إدارة الكفاءات على السلوك التنظيمي الإيجابي.

البُعد المؤثر	B	Mean	STDEV	T	P	القرار
استقطاب وتوظيف الكفاءات	0.368	0.365	0.154	2.390	0.017	مقبول
التدريب والتطوير	0.242	0.240	0.114	2.123	0.034	مقبول
التعويضات والحوافز	0.195	0.193	0.096	2.031	0.043	مقبول
إدارة المسار الوظيفي والترقية	0.249	0.247	0.118	2.110	0.035	مقبول
تقييم الأداء	0.280	0.278	0.128	2.188	0.029	مقبول

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تظهر نتائج الجدول أن بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات ينفرد بأعلى معامل مسار ($\beta = 0.368$)، ($T = 2.390$)، ($P = 0.017$)، يليه تقييم الأداء ($\beta = 0.280$)، ثم إدارة المسار الوظيفي ($\beta = 0.249$) والتدريب والتطوير ($\beta = 0.242$) بترتيب متقاربة جداً، وأخيراً التعويضات والحوافز بأدنى معامل مسار ($\beta = 0.195$) مما يشير إلى أن العوامل المادية أقل تأثيراً في تحفيز السلوكيات التطوعية الإيجابية مقارنة بالعوامل الأخرى.

اقتصادياً، تقدم هذه النتيجة دلالة إدارية بالغة الأهمية، إذ تكشف أن السلوكيات التطوعية الإيجابية كبذل جهد إضافي والدفاع عن الشركة والمساعدة التلقائية للزملاء تتولد بصورة رئيسية حين تعتمد الشركة معايير واضحة للجدارة والكفاءة في التوظيف، مما يؤكد أن الاستثمار في تطوير منظومة الاستقطاب القائمة على الكفاءة الحقيقية هو استثمار مباشر في رأس المال الاجتماعي والتنظيمي للشركة وركيزة أساسية لتعزيز الأداء المنظم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

هـ. التأثير المباشر لإدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي:

الجدول رقم (44): نتائج تحليل التأثير المباشر لإدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي.

البُعد المؤثر	B	Mean	STDEV	T	P	القرار
إدارة الكفاءات	0.819	0.939	0.047	17.544	0.000	مقبول

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات Smart-PLS.4.

تظهر نتائج الجدول أن إدارة الكفاءات سجلت معامل مسار مرتفعا وإيجابيا تجاه الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.819$)، وهي قيمة تعكس قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة إحصائية ($T = 17.544$) وهي قيمة مرتفعة جدا مقارنة بالقيمة المعيارية (1.96)، في حين سجلت قيمة الدلالة الإحصائية ($P = 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

كما أن قيمة المتوسط الحسابي للعينات ($Mean = 0.839$) جاءت قريبة جدا من قيمة معامل المسار الأصلي، ما يدل على استقرار النموذج وموثوقية النتائج المتحصل عليها، إضافة إلى انخفاض قيمة الانحراف المعياري ($STDEV = 0.047$) مما يعكس انخفاض تشتت البيانات ودقة التقديرات الإحصائية.

اقتصاديا، تعكس هذه النتيجة أهمية إدارة الكفاءات كمدخل استراتيجي حديث في إدارة الموارد البشرية، إذ تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين من خلال تحسين سياسات الاستقطاب والتطوير والتحفيز والمحافظة على الكفاءات داخل الشركة.

كما تؤكد النتائج أن اهتمام الشركة برأس المال البشري يؤدي إلى رفع مستويات الانتماء والالتزام التنظيمي، وتقليل الرغبة في ترك العمل، وهو ما ينعكس إيجابا على الاستقرار التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل.

2. اختبار الفرضيات: من خلال نتائج الجداول نلاحظ ان معاملات المسارات الهيكلية للفرضيات كلها معنوية عند مستوى 5% وهي كالتالي:

أ. البيانات الديموغرافية

لاختبار الفرضية المتعلقة بوجود فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، تم الاعتماد على نتائج اختبائي مان-ويتني (Mann-Whitney) وكروسكال-واليس (Kruskal-Wallis)، حيث أظهرت النتائج أن جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) جاءت أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05). فبالنسبة لمتغير الجنس تراوحت قيم الدلالة الإحصائية بين (0.127) و(0.863)، وبالنسبة لمتغير العمر تراوحت بين (0.284) و(0.932)، أما متغير المؤهل العلمي فقد تراوحت قيم الدلالة فيه بين (0.369) و(0.941)، في حين تراوحت قيم الدلالة الخاصة بسنوات الخبرة بين (0.111) و(0.799)، كما تراوحت بالنسبة للفئة المهنية بين (0.090) و(0.974)، وبالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية تراوحت بين (0.292) و(0.978)، وهي جميعها قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية محل الدراسة.

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) نحو دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية، عدد الدورات التدريبية).

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) نحو دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية، عدد الدورات التدريبية).

بناء على ما سبق، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) ورفض الفرضية البديلة (H1)، وذلك استنادا إلى نتائج الاختبارات الإحصائية التي أظهرت أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (P-Values) جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية محل الدراسة.

ب. استقطاب وتوظيف الكفاءات

أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لبعدها استقطاب وتوظيف الكفاءات على كل من الولاء العاطفي، حيث بلغ معامل المسار ($\beta=0.180$) عند مستوى دلالة ($P=0.041$)، وعلى الولاء المعياري ($\beta=0.174$)، ($P=0.046$)، وعلى الولاء الاستمراري ($\beta=0.155$)، ($P=0.048$)، إضافة إلى تأثيره الإيجابي والدال على السلوك التنظيمي الإيجابي ($\beta=0.368$)، ($P=0.017$)، وجميعها قيم دلالة إحصائية أقل من (0.05)، مما يدل على أن نجاح الشركة في استقطاب وتوظيف الكفاءات المناسبة يساهم في تعزيز مختلف أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال تقوية شعورهم بالانتماء والارتباط الوجداني، وتعزيز التزامهم الأخلاقي والواجب تجاه الشركة، وزيادة رغبتهم في الاستمرار ضمنها، كما يساهم كذلك في تنمية السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل التعاون والانضباط وتحمل المسؤولية.

H₀: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها استقطاب وتوظيف الكفاءات على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

H₁: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها استقطاب وتوظيف الكفاءات على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

بناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها استقطاب وتوظيف الكفاءات على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وذلك استناداً إلى نتائج تحليل المسار التي أظهرت أن قيم (P-Values) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين.

ج. التدريب والتطوير:

أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لبعدها التدريب والتطوير على كل من الولاء العاطفي، حيث بلغ معامل المسار ($\beta=0.192$) عند مستوى دلالة ($P=0.033$)، وعلى الولاء المعياري ($\beta=0.220$)، ($P=0.038$)، وعلى الولاء الاستمراري ($\beta=0.180$)، ($P=0.046$)، إضافة إلى تأثيره الإيجابي والدال على السلوك التنظيمي الإيجابي ($\beta=0.242$)، ($P=0.034$)، وجميعها قيم دلالة إحصائية أقل من (0.05)، مما يدل على أن اهتمام الشركة بالتدريب والتطوير وتنمية مهارات العاملين يساهم في تعزيز مختلف أبعاد الولاء التنظيمي لديهم من خلال تقوية شعورهم بالانتماء والارتباط بالشركة، وتعزيز التزامهم الأخلاقي تجاهها، وزيادة رغبتهم في الاستمرار داخلها، كما يساهم كذلك في تنمية السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل التعاون والانضباط وتحمل المسؤولية.

H₀: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها التدريب والتطوير على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

H₁: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها التدريب والتطوير على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

بناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها التدريب والتطوير على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وذلك استناداً إلى نتائج تحليل المسار التي أظهرت أن قيم (P-Values) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين.

د. التعويضات والحوافز

أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لبعدها التعويضات والحوافز على كل من الولاء العاطفي، حيث بلغ معامل المسار ($\beta=0.321$) عند مستوى دلالة ($P=0.003$)، وعلى الولاء المعياري ($\beta=0.210$)، ($P=0.036$)، وعلى الولاء الاستمراري ($\beta=0.407$)، ($P=0.005$)، إضافة إلى تأثيره الإيجابي والدال على السلوك التنظيمي الإيجابي ($\beta=0.195$)،

(P=0.043)، وجميعها قيم دلالة إحصائية أقل من (0.05)، مما يدل على أن اعتماد الشركة لنظام عادل وفعال للتعويضات والحوافز يسهم في تعزيز أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال تقوية شعورهم بالرضا والانتماء العاطفي، وتعزيز التزامهم الأخلاقي تجاه الشركة، وزيادة رغبتهم في الاستمرار داخلها، كما يساهم كذلك في تنمية السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل التعاون والانضباط وتحمل المسؤولية.

H₀ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التعويضات والحوافز على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

H₁ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التعويضات والحوافز على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

بناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية H₀، وقبول الفرضية البديلة H₁، التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التعويضات والحوافز على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وذلك استناداً إلى نتائج تحليل المسار التي أظهرت أن قيم (P-Values) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين.

هـ. إدارة المسار الوظيفي والترقية

أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لبعده إدارة المسار الوظيفي والترقية على كل من الولاء العاطفي، حيث بلغ معامل المسار ($\beta=0.336$) عند مستوى دلالة (P=0.025)، وعلى الولاء المعياري ($\beta=0.260$)، وعلى الولاء الاستمراري ($\beta=0.210$)، إضافة إلى تأثيره الإيجابي والدال على السلوك التنظيمي الإيجابي ($\beta=0.249$)، وجميعها قيم دلالة إحصائية أقل من (0.05)، مما يدل على أن اهتمام الشركة بإدارة المسار الوظيفي وتوفير فرص الترقية والتطور المهني يسهم في تعزيز أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال تقوية شعورهم بالانتماء والارتباط بالشركة، وتعزيز التزامهم الأخلاقي تجاهها، وزيادة رغبتهم في الاستمرار داخلها، كما يساهم كذلك في تنمية السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل التعاون والانضباط وتحمل المسؤولية.

H₀ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده إدارة المسار الوظيفي والترقية على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

H₁ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده إدارة المسار الوظيفي والترقية على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

بناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية H₀، وقبول الفرضية البديلة H₁، التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده إدارة المسار الوظيفي والترقية على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وذلك استناداً إلى نتائج تحليل المسار التي أظهرت أن قيم (P-Values) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين.

و. تقييم الأداء

أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لبعده تقييم الأداء على كل من الولاء العاطفي، حيث بلغ معامل المسار ($\beta=0.220$) عند مستوى دلالة (P=0.037)، وعلى الولاء المعياري ($\beta=0.351$)، وعلى الولاء الاستمراري ($\beta=0.326$)، إضافة إلى تأثيره الإيجابي والدال على السلوك التنظيمي الإيجابي ($\beta=0.280$)، وجميعها قيم دلالة إحصائية أقل من (0.05)، مما يدل على أن اعتماد الشركة لنظام تقييم أداء عادل وفعال يسهم في تعزيز مختلف أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال تقوية شعورهم بالانتماء والارتباط بالشركة، وتعزيز التزامهم الأخلاقي تجاهها، وزيادة رغبتهم في الاستمرار داخلها، كما يساهم كذلك في تنمية السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل التعاون والانضباط وتحمل المسؤولية.

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تقييم الأداء على الولاء التنظيمي بمؤسسة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تقييم الأداء على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

بناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تقييم الأداء على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة، وذلك استنادا إلى نتائج تحليل المسار التي أظهرت أن قيم (P-Values) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين.

الفرضية الرئيسية:

أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي قوي ودال إحصائيا لإدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل المسار ($\beta=0.819$) عند مستوى دلالة ($P=0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما بلغت قيمة إحصائية ($T=17.544$) وهي قيمة مرتفعة جدا مقارنة بالقيمة الجدولية (1.96)، مما يؤكد معنوية التأثير وقوة العلاقة بين المتغيرين، وتدل هذه النتيجة على أن تبني الشركة لممارسات فعالة في إدارة الكفاءات، من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة، وتطويرها، وتحفيزها، وتقييم أدائها، وإدارة مسارها الوظيفي، ينعكس بصورة مباشرة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، سواء من خلال تقوية ارتباطهم العاطفي بالشركة، أو تعزيز شعورهم بالالتزام الأخلاقي تجاهها، أو زيادة رغبتهم في الاستمرار والعمل داخلها، الأمر الذي يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي ورفع مستويات الأداء التنظي.

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

بناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على الولاء التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-، وذلك استنادا إلى نتائج تحليل المسار التي أظهرت أن قيمة (P-Value) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين.

خلاصة الفصل الثاني:

تم تحليل اتجاهات آراء موظفي شركة مناجم الفوسفات - تبسة - بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها في قسمين، خصص القسم الأول للبيانات الديموغرافية للمبحوثين، بينما تناول القسم الثاني المتغير المستقل المتمثل في إدارة الكفاءات بأبعاده المختلفة (استقطاب وتوظيف الكفاءات، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، إدارة المسار الوظيفي والترقية، وتقويم الأداء)، إلى جانب المتغير التابع بأبعاده المتمثلة في الولاء التنظيمي (العاطفي، المعيارى، والاستمراري) والسلوك التنظيمي الإيجابي داخل المؤسسة.

تم عرض وتحليل البيانات باستخدام برنامجي (Spss V31) و(SmartPLS.4)، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة.

أسفرت النتائج المتوصل إليها عن إبراز الدور المحوري لإدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة داخل الشركة محل الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثيرات إيجابية ودالة إحصائيا لمختلف أبعاد إدارة الكفاءات على متغيرات الدراسة التابعة.

كما بينت نتائج النمذجة الهيكلية باستخدام (SmartPLS) تمتع النموذج بدرجة جيدة من حيث القدرة التفسيرية والتنبؤية، وهو ما يعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات. عليه، تؤكد هذه النتائج أن تبني الشركة لممارسات فعالة في إدارة الكفاءات يساهم بشكل مباشر في رفع مستويات الولاء التنظيمي وتحسين السلوك التنظيمي الإيجابي للعاملين، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام واستقرارها.

خاتمة



في الختام، تعد إدارة الكفاءات مقارنة حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشري وتعظيم قيمته داخل الشركة، من خلال تسيير أنشطتها على أسس علمية ومنهجية دقيقة، فقد أظهرت هذه الدراسة أن إدارة الكفاءات تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، من خلال تأثير ممارساتها المختلفة على أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي والمعياري والاستمراري، إلى جانب السلوك التنظيمي الإيجابي).

من خلال النتائج المتوصل إليها، يتضح أن إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي يمثلان متغيرين متكاملين ومتراپطين، حيث تسهم ممارسات إدارة الكفاءات بمختلف أبعادها في تعزيز شعور العاملين بالانتماء والالتزام والاستقرار الوظيفي داخل الشركة. فكلما زاد اهتمام الشركة بتطوير ممارسات إدارة الكفاءات، انعكس ذلك إيجاباً على مستويات الولاء التنظيمي والسلوك التنظيمي الإيجابي للعاملين.

عليه، يمكن التأكيد على أن العلاقة بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي هي علاقة تكاملية، إذ تعد إدارة الكفاءات من الركائز الأساسية لبناء مورد بشري كفء وملتزم، في حين يشكل الولاء التنظيمي عاملاً مهماً في دعم الاستقرار التنظيمي وتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للشركة وضمان استمراريته.

أولاً-نتائج الدراسة: بعد القيام بتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي، واختبار الفرضيات المعتمدة في الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. نتائج الجانب النظري: من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الجانب النظري ما يلي:

- تؤكد الدراسة النظرية أن إدارة الكفاءات تمثل مدخلاً استراتيجياً حديثاً في تسيير الموارد البشرية، يقوم على استقطاب وتوظيف وتطوير والمحافظة على الكفاءات داخل المنظمة؛

- يتبين أن الولاء التنظيمي يعد من أهم المخرجات السلوكية لإدارة الموارد البشرية، ويعكس درجة ارتباط العاملين بالمؤسسة واستعدادهم للبقاء والاستمرار في العمل؛

- خلصت الدراسة النظرية إلى أن مختلف النظريات المعتمدة تؤكد وجود علاقة إيجابية وتكاملية بين إدارة الكفاءات والولاء التنظيمي، حيث تسهم ممارساتها في تعزيز الولاء بأبعاده المختلفة داخل المنظمة.

2. نتائج الجانب التطبيقي: من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الجانب التطبيقي ما يلي:

- أكدت نتائج تحليل المسارات الهيكلية وجود تأثيرات إيجابية ودالة إحصائياً لأبعاد إدارة الكفاءات على متغيرات الولاء التنظيمي، مما يدل على أن تحسين ممارسات إدارة الكفاءات يساهم بشكل مباشر في تعزيز ارتباط العاملين بالشركة وزيادة استعدادهم لبذل الجهود لتحقيق أهدافها.

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية، وعدد الدورات التدريبية، وهو ما يدل على وجود تقارب في نظرة العاملين لأهمية إدارة الكفاءات بغض النظر عن خصائصهم الشخصية والوظيفية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات يؤثر إيجابياً في مختلف أبعاد الولاء التنظيمي، وهو ما يفسر أهمية اعتماد الشركة على أساليب فعالة في استقطاب الموارد البشرية المؤهلة بما يتلاءم مع احتياجاتها وأهدافها التنظيمية، الأمر الذي يعزز شعور العاملين بالاستقرار والانتماء للشركة.

خاتمة

- توصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير يعدان من العوامل الأساسية المساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث أن اهتمام الشركة بتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم المهنية ينعكس إيجاباً على مستوى ارتباطهم العاطفي والتزامهم تجاه الشركة، كما يزيد من رغبتهم في الاستمرار والعمل داخلها.
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي لبعده التعويضات والحوافز على الولاء التنظيمي، خاصة الولاء الاستمراري، مما يدل على أن توفير نظام عادل وفعال للتعويضات والحوافز يساهم في رفع مستوى رضا العاملين ويعزز رغبتهم في البقاء داخل الشركة.
- بينت نتائج الدراسة أن إدارة المسار الوظيفي والترقية تؤثر بشكل إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث أن توفير فرص الترقية والتطور المهني يشعر العاملين بالتقدير ويحفزهم على تقديم أداء أفضل، بما يعزز ارتباطهم بالشركة وحرصهم على تحقيق أهدافها.
- أظهرت الدراسة أن تقييم الأداء يمثل أحد الممارسات الإدارية المهمة في تعزيز الولاء التنظيمي، خاصة عندما يتم وفق أسس موضوعية وعادلة، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام (SmartPLS) تحقق مستويات ممتازة من الصدق والثبات للنموذج، إضافة إلى تمتع النموذج الهيكلي بدرجة جيدة من القدرة التفسيرية والتنبؤية، وهو ما يعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- ثانياً-توصيات الدراسة: على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقاً يتم تقديم بعض التوصيات حول بدور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي:
- تعد الكفاءات البشرية داخل الشركة مصدر قوة أساسي وركيزة لتحقيق الميزة التنافسية، مما يستوجب المحافظة عليها وتنميتها، مع تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين الإداري بما يدعم الولاء التنظيمي والسلوك الإيجابي؛
- تطوير منظومة التدريب والتطوير بشكل مستمر داخل شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، عبر برامج تكوين موجهة ومرتبطة بطبيعة النشاط المنجمي، بما يسمح برفع كفاءة العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء والاستقرار الوظيفي؛
- تفعيل التكامل بين مختلف ممارسات إدارة الكفاءات داخل الشركة باعتبارها منظومة متكاملة وليست إجراءات منفصلة، بما يضمن تحقيق أثر مستدام على الولاء التنظيمي وتحسين الأداء العام.
- ثالثاً-أفاق الدراسة: بعد معالجة إشكالية هذه الدراسة ومناقشة أبرز النتائج المتوصل إليها، فإن هذه النتائج تفتح المجال أمام آفاق بحثية وعلمية جديدة، يمكن تحديد أهمها فيما يلي:
- استخدام نماذج تحليل إحصائي متقدمة أخرى إلى جانب (SmartPLS)، مثل نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام (covariance-based SEM)، بهدف رفع دقة التفسير والتحليل وأيضا المقارنة بين النتائج؛
- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي على فعالية إدارة الكفاءات باعتباره متغيراً حديثاً يؤثر على أساليب التسيير المعاصر؛
- توسع في دراسة العلاقة بين إدارة الكفاءات ومخرجات تنظيمية أخرى مثل الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

• الكتب

1. ثابتي الحبيب ولقمان حنان، الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات، خلية النشر العلمي، معسكر، الجزائر، 2021.
2. جمعة صالح النجار نبيل، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
3. خانو الزباري جعفر، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
4. محمد أبو النصر مدحت، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
5. محمد سعيد الشياح أحمد ومحمد أحمد أبو حمور عنان، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
6. ناجي جميلة وعطافي أحمد، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2020.

• أطروحات الدكتوراه

7. براهيمي آسية، المؤسسة الجزائرية وإستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.
8. حميش كهيبة، مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التوافق بين الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة-دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2022.
9. خالد زحاح، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع مؤسسة سونلغاز الأغواط، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: علم الاجتماع التنظيم وإدارة الموارد البشرية، قسم: العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2 على لونيبي 2، البليدة، الجزائر، 2020.
10. خلايفية العلمي، التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات الصحية-دراسة حالة المؤسسات العمومية الصحية لولاية الوادي-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم: العلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
11. دهان جودي، دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع "SOMATEL LIBHERR" لصناعة عتاد الترسنة والرفع عين السمارة-المسيلة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: علم اجتماع الإدارة والعمل، قسم: العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023.

12. دين نعيمة، علاقة الأمن النفسي بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية غرداية)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم: علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر-2-أبو القاسم سعد الله، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2020.
13. شاوشي خيرة، التعلم التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي "دراسة حالة موظفي جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة-خميس مليانة-، الجزائر، السنة الجامعية: 2025.
14. صغيري حسين، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، قسم: علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2-، قسنطينة، الجزائر، 2025.
15. طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018.
16. عباس جميلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية-دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: اقتصاديات العمل، قسم: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2021.
17. غنايم شهرزاد، دور الهندسة البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على عمال وحدة الإنتاج بمؤسسة قويدر "نجمة" للدقيق-حاسي خليفة الوادي-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: المنظمات والموارد البشرية والاتصال، قسم: العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2023.
18. مرزوقي ياسر، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدولية الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2019.
19. مسعي وهيبة، دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة الاقتصادية-دراسة حالة شركة إسمنت-تدسة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2024.

• رسائل الماجستير

20. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز-دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor بيرج يوعريبيج- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013.
21. محمد صلاح الدين ابو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي " دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة اعمال، قسم: إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

• المجالات

22. أحمد علي ناجي البوري مصطفى وأحمد علي العامري عبده، أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، صنعاء، اليمن، 2024 المجلد: 01، العدد: 02.
23. أحمد محمد علي الطاهر، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأدب، القاهرة، مصر، 2022، المجلد: 06، العدد: 22.
24. أعبد الكريم غانم عبد الحليم حمد، تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، محافظة الإسماعيلية، مصر، 2019، المجلد: 17، العدد: 01.
25. أنيس عبد الوهاب عبد الناصر، تحليل نمذجة المعادلات البنائية وأنواعها وتطبيقاته النفسية والتربوية، مجلة بحوث التربية الخاصة والتعليم الشامل، مؤسسة التربية الخاصة والتعليم الشامل، دمياط، مصر، 2023، المجلد: 01، العدد: 01.
26. البداوي محمد، إدارة الكفاءات البشرية في الإدارة العمومية: من أجل تقدير أفضل للكفاءات، مجلة إستشراف للدراسات والأبحاث القانونية، 2018، العدد: 01.
27. بن البار مبخوت وبن البار السعيد، تأثير النشاط البدني الترويحي في التقليل من الاضطرابات النفسية الاجتماعية، مجلة روافد للدراسات والابحاث في علوم الرياضة، مخبر حوكمة الاعلام الرياضي والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2025، المجلد: 05، العدد: 01.
28. بنت سالم العيدروس أغادير، أثر إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية في جامعة أم القرى، المجلة التربوية الشاملة، المؤسسة القومية للبحوث والاستشارات والتدريب، القاهرة، مصر، 2024، المجلد: 02، العدد: 03.
29. بنت صالح الشمري فوزية وآخرون، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفقا لنموذج اتزيوني Etzioni، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة بوسهاج، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020، المجلد: 79، العدد: 79.

30. بوزنيط كنزة و مبيروك محمد بشير وبلجازية عمر، و واقع الولاة التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة ميدانية على مؤسسة الإفريقية للزجاج -جيجل-، مجلة أبحاث اقتصادية معاصر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2022، المجلد: 05، العدد: 01.
31. جليد ياسين، إدارة الكفاءات كخيار استراتيجي لعصرنة الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الإقتصاد الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2026، المجلد: 17، العدد: 01.
32. رمضان حمزة وصغيري حسين، الولاة التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 2024 المجلد: 14، العدد: 01.
33. صدوق فتيحة، دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المؤسسات-دراسة حالة ديوان التربية والتسيير العقاري بالجلفة-، مجلة دفاتر إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2023، المجلد: 14، العدد: 01.
34. طرافي إلهام، الإدارة بالكفاءات ضرورة لاستمرارية المنظمات ووسيلة حتمية لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، مجلة مدارات سياسية، مركز مدارات المعرفة للبحوث والأبعاد السياسية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2023، المجلد: 07، العدد: 02.
35. عاقب كريم وبلالي منير ولراس شفيقة، و واقع ممارسة إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة استطلاعية بمعهد التكوين المنوي لولاية المدية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2024، المجلد: 10، العدد: 01.
36. عبيد فريد زكريا وضحاك نجية، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي- دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط-، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة محمد بن احمد، وهران، الجزائر، 2019، المجلد: 13، العدد: 01.
37. علماوي أحمد وطويطي مصطفى وأولاد حيمودة عبد اللطيف، دراسة حول اختبار العوامل المؤثرة في قيادة التغيير وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية -، المجلة التربوية للتنمية والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020، المجلد: 07، العدد: 02.
38. عمر عبد التواب فاطمة ومحمد غانم أحمد و محمد جابر منار، تطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل الكفاءات (أليات مقترحة)، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، بني سويف، مصر، 2023، المجلد: 20، العدد: 118.
39. غراز الطاهر بوطوطون محمد الصالح، الولاة التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة عرض نقدي، حوليات جامعة الجزائر 1، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، الجزائر العاصمة، العدد: 32، الجزء الثالث، 2018.
40. قلال عبد القادر ومقدود وهيبية، دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2024، المجلد: 09، العدد: 02.

41. قمادي تقوى، أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبيئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة سيدارالحجار-عناية-، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2018، المجلد :09، العدد: 04.
42. محمد الحنين حصبة وحمد المشعل نورة، واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث بالتعاون مع المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، 2024، المجلد: 08، العدد: 07.
43. محمد القراله غيث بسام، أثر استراتيجيات التعويضات على الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية لدى الأسواق الحرة الأردنية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث بالتعاون مع المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، 2019، المجلد: 03، العدد: 12.
44. محمد عمر معيتيق معطي، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجمع العيادات بمدينة بني وليد، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)، الأكاديمية الإفريقية للدراسات المتقدمة، ليبيا، 2025، المجلد: 03، العدد :147-160.
45. منصور كمال وصولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، العدد: 07.

• وثائق الشركة:

46. معلومات مقدمة من قبل شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

• BOOKS/LIVRES

47. dalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Tercera edición, McGraw-Hill, México D.F, México, 2009.
48. Peter M. Blau, Exchange and Power in Social Life, London and New York: Routledge, with a new introduction by the author, 2017.
49. R. Palaniappan, Competency Management: A Practitioner's Guide, First edition, Specialist Management Resources Sdn Bhd, Kuala Lumpur, Malaysia, 2003.
50. Sudhir Warier, Competence & Competency Management-The Practitioners Handbook: Develop Organizational Competence & Individual Competencies-, Cognition Knowledge Services, 2014.

• Periodicals and magazines / Périodiques et magazine

51. Amal Hmeidan Alhamad & Noor Aina Amirah, The Impact of Downsizing on Employee Loyalty, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Faculty Business and Management, Universiti Sultan Zainal Abidin, Terengganu, Malaysia, 2024, Vol : 14, No :0 4.
52. Amy L. Kristof, Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications, Personnel Psychology, College of Business and Management, University of Maryland, 1996, Vol: 49, No :0 1.
53. C. K. Prahalad & Gary Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review ,1990, Vol: 68, No :03.

54. Dang Quang Tai & Nguyen Cong Tiep & Vo Minh the & Nguyen Van Tuan & Truong Dat, **The Impact of Organizational Commitment on Business Performance in Private Enterprises in Nghe An Province Viet Nam**, Modern Economy, Vinh University (VU), Nghe An Province, Viet Nam, 2024, Vol :15.
55. Denise M. Rousseau, **Psychological and Implied Contracts in Organizations**, Employee Responsibilities and Rights Journal, 1989, Vol :02, No :02.
56. Galih Raspati & Umban Adi Jaya & Firly Agustiansyah & Theodora Zanetha Yovitasari & Diah Pitaloka, **The Role of Strategic Human Resource Management to Improve the Sustainable Fashion Industry in the Start-Up Perspective of Fashion MSMEs**, The Eastasouth Management and Business, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sains Indonesia, indonesia, 2026, Vol: 04, No : 02.
57. Howard S. Becker, **Notes on the Concept of Commitment**, American Journal of Sociology, The University of Chicago Press, 1960, Vol :66, No :01.
58. Irina Kondratova & Helene Fournier & Heather Molyneaux, **An Overview of Competency Management for Learning and Performance Support: A Canadian Perspective**, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), National Research council of Canada, Fredericton, Canada, 2017, Vol :10, No: 02.
59. Iva Klepić, **The Influence of Human Resources Competency Management on the Business Success of Small and Medium Enterprises**, Sciendo, Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Slovenia, 2022, Vol :68, No :04.
60. Ohn P. Meyer & Natalie J. Allen, **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**, Human Resource Management Review, The University of Western Ontario ,1991, Vol :01, No : 01.
61. John P. Meyer & Natalie Allen & Catherine A Smith, **Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization**, Journal of Applied Psychology, 1993, Vol :78, No :04.
62. Maccallum Robert C & Austin James T, **Applications of Structural Equation Modeling In Psychological Research**, Annual Review of Psychology, Annual Reviews, United States, 2000, Vol :51, No: 201-226.
63. Malik Muhammad Ehsan & Samina Nawab & Basharat Naeem & Rizwan Qaiser Danish, **Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan**, International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education, Canada, 2010, Vol :05, No :06.
64. Omar R. Mahdi & Mahmoud Khalid Almsafir & Liu Yao, **The Role of Knowledge and Knowledge Management in Sustaining Competitive Advantage within Organizations: A Review**, African Journal of Business Management, College of Business Management and Accounting, Tenaga Nasional University (UNITEN), Muadzam Shah, Malaysia, 2011, Vol: 05.
65. OSHO & Olayinka Kayode, **Employee Loyalty and Organizational Performance**, **International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)**, Ignatius Ajuru University of Education, Nigeria, 2023, No: 2454-6186.
66. Richard Rotich, **Influence of Competency Management on Employee Retention in Service Provider Organizations in Kenya**, European Journal of Human Resource Management Studies, Bomet University College, Bomet, Kenya, 2022, Vol :04, No: 02.

67. Rita mulyanti, **The Influence of Competence Motivation Self-Efficacy and Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance**, Siber Journal of Advanced Multidisciplinary, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, 2024, Vol :01, No :04.
68. Samer M. Arqawi & Amal A. Al hila& Samy S. Abu Naser & Mazen J. Al Shobaki, **Degree of Organizational Loyalty among Palestinian Universities Staff—Case Study on Palestine Technical University–Kadoorei-**, International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR) (Department of Management and Financial Business, Palestine Technical University–(Kadoorei), Tulkarm, Palestine, 2018, Vol :02, No: 09.
69. Stephen J. Jaros, **An Assessment of Meyer and Allen’s (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions**, Journal of Vocational Behavior, 1997 Vol: 51, No :03.
70. Zeplin Jiwa Husada Tarigan & Jenny Mochtar& Sautma Ronni Basana& Hotlan Siagian, **The Effect of Competency Management on Organizational Performance through Supply Chain Integration and Quality**, Uncertain Supply Chain Management (GrowingScience), Petra Christian University, Surabaya, Indonesia, 2021, Vol :09, No :02.
- **Programs/ programmes**
 71. International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences Statistics Version 31.
 72. Smart Partial Least Squares Version 4.

الملاحق



استبيان الدراسة

السادة والسيدات موظفي شركة مناجم الفوسفات - تبسة،

تحية طيبة وبعد،

يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة العلمية التي تهدف إلى استكشاف دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات - تبسة. حيث يأتي هذا الاستبيان في إطار إنجاز بحث علمي أكاديمي في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، إذ تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آراء موظفي الشركة، لمعرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الكفاءات على مستوى الولاء التنظيمي لديهم، والتي تعتبر من أهم العوامل التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل إدارة المؤسسة لأنها تمثل ركيزة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

نظراً لخبرتكم العملية في هذا المجال وبغرض دعم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية، فقد تضمنت هذه الورقة مجموعة من العبارات التي تتطلب الإجابة عليها بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتوافق مع اختياركم. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الاستبيان يستخدم لغرض علمي بحث، كما نود التنويه أن دقة النتائج تعتمد بشكل كبير على مصداقية إجاباتكم، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة الاستبيان بكل موضوعية وشفافية.

نشكركم مقدماً على تعاونكم واهتمامكم، ونقدر الوقت والجهد الذي ستبذلونه في الإجابة على هذا الاستبيان.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الرقم	البيان	الخيارات
1	الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
2	العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30-40 سنة <input type="checkbox"/> 41-50 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة <input type="checkbox"/>
3	المؤهل العلمي	تقني <input type="checkbox"/> تقني سامي <input type="checkbox"/> ليسانس <input type="checkbox"/> ماستر <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/>
4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> 11-15 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>
5	الفئة المهنية	أعوان تنفيذ <input type="checkbox"/> أعوان تحكم <input type="checkbox"/> إطارات <input type="checkbox"/> إطارات عليا <input type="checkbox"/>
6	عدد الدورات التدريبية	دورة واحدة <input type="checkbox"/> دورتين <input type="checkbox"/> ثلاث دورات <input type="checkbox"/> أكثر من ثلاث دورات <input type="checkbox"/>

القسم الثاني: المحور الأول - إدارة الكفاءات

البعد الأول: استقطاب وتوظيف الكفاءات						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة ومحددة في استقطاب الكفاءات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	تتم عملية التوظيف بناءً على الكفاءة والجدارة الفعلية للمرشحين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	تستخدم المؤسسة أساليب علمية حديثة في اختيار الموظفين (مقابلات منظمة، اختبارات تقنية)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	تعمل المؤسسة على جذب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	تتوفر شفافية في عمليات التوظيف والاستقطاب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

البعد الثاني: التدريب والتطوير						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	توفر المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	تُحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم دقيق للكفاءات الحالية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	تتاح فرص متكافئة للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	تساهم البرامج التدريبية في تحسين الأداء الفعلي للعاملين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	تُقيّم المؤسسة بشكل دوري مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الملاحق

البعد الثالث: تقييم الأداء

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	يتم تقييم أداء العاملين بشكل منتظم وموضوعي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	تعتمد معايير تقييم الأداء على الكفاءات الوظيفية المطلوبة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	تقدم الإدارة تغذية راجعة لبناء للعاملين حول أدائهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	يرتبط تقييم الأداء بخطط التطوير الوظيفي للعاملين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

البعد الرابع: إدارة المسار الوظيفي والترقية

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	توفر المؤسسة مسارات وظيفية واضحة للتطور المهني	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	تعتمد الترقيات على الكفاءة والأداء المتميز	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	تتيح المؤسسة فرصًا للتقدم الوظيفي بناءً على الجدارة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	يتم إعلام العاملين بمتطلبات الترقية والتطور الوظيفي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	تدعم الإدارة تطوير المهارات القيادية للعاملين ذوي الإمكانيات العالية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الملاحق

البعد الخامس: التعويضات والحوافز

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	تناسب الرواتب والأجور مع الكفاءات والمهارات المطلوبة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	يرتبط نظام الحوافز بمستوى الأداء والإنجاز الفعلي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	توفر المؤسسة مزايا وظيفية تنافسية لاستبقاء الكفاءات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	تُكافأ الكفاءات المتميزة بشكل عادل ومنصف	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	يشعر العاملون بالرضا عن نظام التعويضات المطبق	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

القسم الثالث: المحور الثاني - الولاء التنظيمي

البعد الأول: الولاء العاطفي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26	أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكلنا الخاصة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	أشعر بالانتماء الحقيقي لهذه المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن عملي في هذه المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	أرغب في قضاء بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	تمثل هذه المؤسسة أهمية شخصية كبيرة بالنسبة لي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الملاحق

البعد الثاني: الولاء المعياري

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
32	أشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه البقاء في المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	سأشعر بالذنب إذا تركت المؤسسة في الوقت الحالي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	أدين بالكثير لهذه المؤسسة التي استثمرت في تطويري	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	لا أعتقد أن ترك المؤسسة الآن هو التصرف الصحيح	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	أشعر بمسؤولية تجاه المؤسسة لمواصلة العمل فيها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	تستحق المؤسسة ولائي وإخلاصي في العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

البعد الثالث: الولاء الاستمراري

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
38	من الصعب علي ترك المؤسسة حتى لو رغبت في ذلك	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	سأتحمل تكاليف كبيرة إذا قررت ترك المؤسسة الآن	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري هو قلة البدائل المتاحة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	البقاء في المؤسسة يعود لحاجتي الضرورية وليس لرغبتني	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	استثمرت الكثير من الوقت والجهد في هذه المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	أخشى من عدم توفر فرص عمل أخرى إذا تركت المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الملاحق

البعد الرابع: السلوك التنظيمي الإيجابي						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
44	أبذل جهدًا إضافيًا يفوق المطلوب مني في العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	أشارك بفعالية في الأنشطة التي تخدم صورة المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	أدافع عن المؤسسة أمام الانتقادات الخارجية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	أحرص على الحفاظ على ممتلكات وموارد المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	أساعد زملائي في العمل حتى دون طلب منهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	أحترم سياسات وإجراءات المؤسسة حتى في غياب الرقابة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Echelle : اختبار ثبات البعد الاول للمحور الأول :

Reliability

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	5

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

Echelle : اختبار ثبات البعد الثاني للمحور الأول :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	5

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

Echelle : اختبار ثبات البعد الثالث للمحور الأول :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	5

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

Echelle : اختبار ثبات البعد الرابع للمحور الأول :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	5

Echelle : اختبار ثبات البعد الخامس للمحور الأول :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	5

Echelle : اختبار ثبات البعد الأول للمحور الثاني :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	6

Echelle : اختبار ثبات البعد الثاني للمحور الثاني :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	6

Echelle : اختبار ثبات البعد الثالث للمحور الثاني :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	6

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

Echelle : اختبار ثبات البعد الرابع للمحور الثاني :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,671	6

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

Echelle : اختبار ثبات المحور الأول :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	25

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

Echelle : اختبار ثبات المحور الثاني :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	24

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

Echelle : اختبار ثبات الاستبيان ككل :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	49

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

Fréquences

[Jeu_de_données1] C:\Users\medla\Downloads\spss nada إدارة الكفاءات .SAV

Statistiques

N		الجنس	العمر	المؤهل_العلمي	سنوات_الخبرة	العنة_المهنية	عدد_الدورات_الدراسية
Valide	51	51	51	51	51	51	51
Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	45,1	45,1	45,1
	أنثى	28	54,9	54,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	9,8	9,8	9,8
	30-40 سنة	17	33,3	33,3	43,1
	41-50 سنة	19	37,3	37,3	80,4
	أكثر من 50 سنة	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دكتور	5	9,8	9,8	9,8
	دكتور سامي	9	17,6	17,6	27,5
	بكالوريوس	12	23,5	23,5	51,0
	ماجستير	21	41,2	41,2	92,2
	دكتوراه	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	7,8	7,8	7,8
	5-10 سنوات	11	21,6	21,6	29,4
	11-15 سنة	15	29,4	29,4	58,8
	أكثر من 15 سنة	21	41,2	41,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

العنة_المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعوان تدفيع	6	11,8	11,8	11,8
	أعوان تحكم	7	13,7	13,7	25,5
	إشارات	18	35,3	35,3	60,8
	إشارات عليا	20	39,2	39,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

عدد_الدورات_التدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثلاث دورات	7	13,7	13,7	13,7
	أكثر من ثلاث دورات	44	86,3	86,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): جداول التكرارات لمحا والدراسة

تعتمد المؤسسة على معايير واضحة ومحددة في استقطاب الكفاءات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,8	7,8	7,8
	محايد	9	17,6	17,6	25,5
	موافق	29	56,9	56,9	82,4
	موافق بشده	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تم عملية التوظيف بناءً على الكفاءة والجدارة الفعلية للمرشحين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,8	7,8	7,8
	محايد	7	13,7	13,7	21,6
	موافق	28	54,9	54,9	76,5
	موافق بشده	12	23,5	23,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة أساليب علمية حديثة في اختيار الموظفين (مقابلات منظمة، اختبارات تقنية)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	3	5,9	5,9	7,8
	محايد	4	7,8	7,8	15,7
	موافق	28	54,9	54,9	70,6
	موافق بشده	15	29,4	29,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على جذب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	4	7,8	7,8	9,8
	محايد	4	7,8	7,8	17,6
	موافق	27	52,9	52,9	70,6
	موافق بشده	15	29,4	29,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تتوفر شفافية في عمليات التوظيف والاستقطاب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	9,8	9,8	9,8
	محايد	10	19,6	19,6	29,4
	موافق	26	51,0	51,0	80,4
	موافق بشده	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

توفر المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	7,8	7,8	7,8
	موافق	42	82,4	82,4	90,2
	موافق بشده	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تُحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم دقيق للكفاءات الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	8	15,7	15,7	17,6
	موافق	27	52,9	52,9	70,6
	موافق بشده	15	29,4	29,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تتاح فرص متكافئة للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	2	3,9	3,9	5,9
	محايد	8	15,7	15,7	21,6
	موافق	31	60,8	60,8	82,4
	موافق بشده	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0		

تساهم البرامج التدريبية في تحسين الأداء الفعلي للعاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,9	3,9	3,9
	محايد	5	9,8	9,8	13,7
	موافق	31	60,8	60,8	74,5
	موافق بشده	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تُقيم المؤسسة بشكل دوري مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	2	3,9	3,9	5,9
	محايد	9	17,6	17,6	23,5
	موافق	28	54,9	54,9	78,4
	موافق بشده	11	21,6	21,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يتم تقييم أداء العاملين بشكل منتظم وموضوعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	2	3,9	3,9	5,9
	محايد	6	11,8	11,8	17,6
	موافق	37	72,5	72,5	90,2
	موافق بشده	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تعتمد معايير تقييم الأداء على الكفاءات الوظيفية المطلوبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,9	5,9	5,9
	محايد	5	9,8	9,8	15,7
	موافق	34	66,7	66,7	82,4
	موافق بشده	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تقديم الإدارة تغذية راجعة بناءً للعاملين حول أداؤهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,9	3,9	3,9
	محايد	11	21,6	21,6	25,5
	موافق	29	56,9	56,9	82,4
	موافق بشدة	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يرتبط تقييم الأداء بخطط التطوير الوظيفي للعاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	3	5,9	5,9	7,8
	محايد	5	9,8	9,8	17,6
	موافق	36	70,6	70,6	88,2
	موافق بشدة	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تعتمد الترقيات على الكفاءة والأداء المتميز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,9	3,9	3,9
	غير موافق	1	2,0	2,0	5,9
	محايد	13	25,5	25,5	31,4
	موافق	23	45,1	45,1	76,5
	موافق بشدة	12	23,5	23,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يتم إعلام العاملين بمتطلبات الترقية والتطور الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	7	13,7	13,7	15,7
	محايد	10	19,6	19,6	35,3
	موافق	23	45,1	45,1	80,4
	موافق بشدة	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تتناسب الرواتب والأجور مع الكفاءات والمهارات المطلوبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,8	7,8	7,8
	محايد	10	19,6	19,6	27,5
	موافق	32	62,7	62,7	90,2
	موافق بشدة	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

توفر المؤسسة مزايا وظيفية تنافسية لاستبقاء الكفاءات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	3	5,9	5,9	7,8
	محايد	14	27,5	27,5	35,3
	موافق	29	56,9	56,9	92,2
	موافق بشدة	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يشعر العاملون بالرضا عن نظام التعويضات المطبق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,9	3,9	3,9
	غير موافق	3	5,9	5,9	9,8
	محايد	16	31,4	31,4	41,2
	موافق	27	52,9	52,9	94,1
	موافق بشدة	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	3	5,9	5,9	7,8
	محايد	5	9,8	9,8	17,6
	موافق	32	62,7	62,7	80,4
	موافق بشدة	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

توفر المؤسسة مسارات وظيفية واضحة للتطور المهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	2	3,9	3,9	5,9
	محايد	8	15,7	15,7	21,6
	موافق	32	62,7	62,7	84,3
	موافق بشدة	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تتيح المؤسسة فرصاً للتقدم الوظيفي بناءً على الجدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,9	3,9	3,9
	غير موافق	1	2,0	2,0	5,9
	محايد	12	23,5	23,5	29,4
	موافق	25	49,0	49,0	78,4
	موافق بشدة	11	21,6	21,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تدعم الإدارة تطوير المهارات القيادية للعاملين ذوي الإمكانيات العالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	3,9
	محايد	16	31,4	31,4	35,3
	موافق	23	45,1	45,1	80,4
	موافق بشدة	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يرتبط نظام الحوافز بمستوى الأداء والإنجاز المعطى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,8	7,8	7,8
	محايد	13	25,5	25,5	33,3
	موافق	30	58,8	58,8	92,2
	موافق بشدة	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تُكافأ الكفاءات المتميزة بشكل عادل ومتصف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,9	3,9	3,9
	غير موافق	3	5,9	5,9	9,8
	محايد	19	37,3	37,3	47,1
	موافق	22	43,1	43,1	90,2
	موافق بشدة	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Table de fréquences

أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	2	3,9	3,9	7,8
محايد	10	19,6	19,6	27,5
موافق	30	58,8	58,8	86,3
موافق بشده	7	13,7	13,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أشعر بالانتماء الحقيقي لهذه المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	2	3,9	3,9	7,8
محايد	11	21,6	21,6	29,4
موافق	27	52,9	52,9	82,4
موافق بشده	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أرغب في قضاء بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	3	5,9	5,9	9,8
محايد	10	19,6	19,6	29,4
موافق	25	49,0	49,0	78,4
موافق بشده	11	21,6	21,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه البقاء في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	3,9	3,9	3,9
محايد	8	15,7	15,7	19,6
موافق	34	66,7	66,7	86,3
موافق بشده	7	13,7	13,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أدين بالكثير لهذه المؤسسة التي استثمرت في تطويري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	3	5,9	5,9	7,8
محايد	8	15,7	15,7	23,5
موافق	31	60,8	60,8	84,3
موافق بشده	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أشعر بمسؤولية تجاه المؤسسة لمواصلة العمل فيها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	3	5,9	5,9	7,8
محايد	10	19,6	19,6	27,5
موافق	25	49,0	49,0	76,5
موافق بشده	12	23,5	23,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

من الصعب علي ترك المؤسسة حتى لو رغبت في ذلك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	8	15,7	15,7	19,6
محايد	10	19,6	19,6	39,2
موافق	30	58,8	58,8	98,0
موافق بشده	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكلنا الخاصة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	3	5,9	5,9	7,8
محايد	12	23,5	23,5	31,4
موافق	21	41,2	41,2	72,5
موافق بشده	14	27,5	27,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أشعر بالفكر عندما أتحدث عن عملي في هذه المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	1	2,0	2,0	3,9
محايد	10	19,6	19,6	23,5
موافق	29	56,9	56,9	80,4
موافق بشده	10	19,6	19,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

تمثل هذه المؤسسة أهمية شخصية كبيرة بالنسبة لي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	3	5,9	5,9	7,8
محايد	10	19,6	19,6	27,5
موافق	30	58,8	58,8	86,3
موافق بشده	7	13,7	13,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

سأشعر بالذنب إذا تركت المؤسسة في الوقت الحالي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	3	5,9	5,9	7,8
محايد	20	39,2	39,2	47,1
موافق	18	35,3	35,3	82,4
موافق بشده	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

لا أعتقد أن ترك المؤسسة الآن هو التصرف الصحيح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	4	7,8	7,8	9,8
محايد	9	17,6	17,6	27,5
موافق	26	51,0	51,0	78,4
موافق بشده	11	21,6	21,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

تستحق المؤسسة ولائي وإخلاصي في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	1	2,0	2,0	3,9
محايد	11	21,6	21,6	25,5
موافق	22	43,1	43,1	68,6
موافق بشده	16	31,4	31,4	100,0
Total	51	100,0	100,0	

سأتحمل تكاليف كبيرة إذا قررت ترك المؤسسة الآن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	3	5,9	5,9	5,9
غير موافق	9	17,6	17,6	23,5
محايد	8	15,7	15,7	39,2
موافق	27	52,9	52,9	92,2
موافق بشده	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الملاحق

أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارى هو قلة البدائل المتاحة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بنده	1	2,0	2,0
	غير موافق	4	7,8	9,8
	محايد	9	17,6	27,5
	موافق	25	49,0	76,5
	موافق بنده	12	23,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

استمرت الكثير من الوقت والجهد في هذه المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,9	5,9
	محايد	6	11,8	17,6
	موافق	36	70,6	88,2
	موافق بنده	6	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أبذل جهداً إضافياً يفوق المطلوب منى في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,9	5,9
	محايد	10	19,6	25,5
	موافق	36	70,6	96,1
	موافق بنده	2	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أدافع عن المؤسسة أمام الانتقادات الخارجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	11,8	11,8
	موافق	33	64,7	76,5
	موافق بنده	12	23,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أساعد زملائى في العمل حتى دون طلب منهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بنده	1	2,0	2,0
	غير موافق	4	7,8	9,8
	محايد	6	11,8	21,6
	موافق	29	56,9	78,4
	موافق بنده	11	21,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

البقاء في المؤسسة يعود لحاجتى الضرورية وليس لرغبتى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	11,8	11,8
	محايد	8	15,7	27,5
	موافق	29	56,9	84,3
	موافق بنده	8	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أخشى من عدم توفر فرص عمل أخرى إذا تركت المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,8	7,8
	محايد	9	17,6	25,5
	موافق	26	51,0	76,5
	موافق بنده	12	23,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أشارك بفعالية في الأنشطة التي تقدم صورة المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	9,8	9,8
	محايد	7	13,7	23,5
	موافق	31	60,8	84,3
	موافق بنده	8	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أحرص على الحفاظ على ممتلكات وموارد المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0
	محايد	6	11,8	13,7
	موافق	29	56,9	70,6
	موافق بنده	15	29,4	100,0
Total	51	100,0	100,0	

أحترم سياسات وإجراءات المؤسسة حتى في غياب الرقابة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	7,8	7,8
	موافق	32	62,7	70,6
	موافق بنده	15	29,4	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
البعد الأول للمحور الأول	,240	51	<,001	,865	51	<,001
البعد الثاني للمحور الأول	,209	51	<,001	,899	51	<,001
البعد الثالث للمحور الأول	,327	51	<,001	,801	51	<,001
البعد الرابع للمحور الأول	,249	51	<,001	,860	51	<,001
البعد الخامس للمحور الأول	,217	51	<,001	,897	51	<,001
البعد الأول للمحور الثاني	,183	51	<,001	,912	51	,001
البعد الثاني للمحور الثاني	,195	51	<,001	,916	51	,002
البعد الثالث للمحور الثاني	,248	51	<,001	,904	51	<,001
البعد الرابع للمحور الثاني	,189	51	<,001	,917	51	,002

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات و أبعاد متغيرات الدراسة

إدارة الكفاءات

Fréquences

FREQUENCIES VARIABLES=a11 a12 a13 a14 a15 a21 a22 a23 a24 a25 a31 a32 a33 a34 a35 a41 a42 a43 a44 a45 a51 a52 a53 a54 a55
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

		Statistiques																									
		عدد الإجابات	متوسط الإجابة	انحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
N	Valide	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,8421	3,8412	4,0392	4,0000	3,8039	4,0196	4,0890	3,8824	4,0784	3,9020	3,8451	3,9608	3,8824	3,9216	3,8451	3,8827	3,8235	3,8235	3,8827	3,8235	3,8827	3,8235	3,8827	3,8235	3,8827	3,8235
	Ecartype	80026	83455	89355	93808	87223	42380	72815	81802	71675	85452	73197	72002	73884	84482	78416	80048	95301	93178	1,01325	85589	74413	73897	79802	90272	85726	

الولاء التنظيمي

Fréquences

FREQUENCIES VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b16 b21 b22 b23 b24 b25 b26 b31 b32 b33 b34 b35 b36 b41 b42 b43 b44 b45 b46
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

		Statistiques																								
		عدد الإجابات	متوسط الإجابة	انحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
N	Valide	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,7451	3,8827	3,7047	3,9020	3,7843	3,7847	3,9020	3,6078	3,8235	3,8235	3,8827	4,0000	3,3822	3,3922	3,8451	3,7847	3,8824	3,8824	3,8824	3,7255	3,8235	4,1176	4,1373	3,8824	4,2157
	Ecartype	80091	93658	92026	80035	88018	83877	87097	81823	84157	89178	81694	89443	91823	1,05978	84599	86228	86228	86228	86228	85452	83493	81740	50812	88339	90878

الملحق رقم (07): اختبار Mann-Whitney

Test de Mann-Whitney

Tests statistiques^a

	البعد الأول للمحور الاول	البعد الثاني للمحور الاول	البعد الثالث للمحور الاول	البعد الرابع للمحور الاول	البعد الخامس للمحور الاول	البعد الأول للمحور الثاني	البعد الثاني للمحور الثاني	البعد الثالث للمحور الثاني	البعد الرابع للمحور الثاني
U de Mann-Whitney	247,500	305,500	280,000	279,000	299,500	255,000	313,000	243,000	265,500
W de Wilcoxon	523,500	581,500	686,000	685,000	705,500	661,000	719,000	519,000	541,500
Z	-1,430	-,319	-,842	-,831	-,435	-1,277	-,172	-1,526	-1,089
Sig. Asymptotique (bilatérale)	,153	,750	,400	,406	,664	,202	,863	,127	,276

الجنس. Variable de regroupement :

Test de Kruskal–Wallis

Tests statistiques^a

	البعد الأول للمحور الأول	البعد الثاني للمحور الاول	البعد الثالث للمحور الاول	البعد الرابع للمحور الاول	البعد الخامس للمحور الأول	البعد الأول للمحور الثاني	البعد الثاني للمحور الثاني	البعد الثالث للمحور الثاني	البعد الرابع للمحور الثاني
H de Kruskal–Wallis	1,671	2,434	1,001	1,446	,398	3,149	2,631	2,712	,819
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sig. Asymptotique	,643	,487	,801	,695	,941	,369	,452	,438	,845

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Tests statistiques^{a, b}

	البعد الأول للمحور الأول	البعد الثاني للمحور الاول	البعد الثالث للمحور الاول	البعد الرابع للمحور الاول	البعد الخامس للمحور الأول	البعد الأول للمحور الثاني	البعد الثاني للمحور الثاني	البعد الثالث للمحور الثاني	البعد الرابع للمحور الثاني
H de Kruskal–Wallis	5,329	7,524	1,652	2,129	1,740	4,357	4,646	3,018	4,775
Df	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sig. Asymptotique	,255	,111	,799	,712	,783	,360	,326	,555	,311

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المؤهل العلمي

Tests statistiques^{a, b}

	البعد الأول للمحور الأول	البعد الثاني للمحور الاول	البعد الثالث للمحور الاول	البعد الرابع للمحور الاول	البعد الخامس للمحور الأول	البعد الأول للمحور الثاني	البعد الثاني للمحور الثاني	البعد الثالث للمحور الثاني	البعد الرابع للمحور الثاني
H de Kruskal–Wallis	1,058	,440	,719	,850	2,592	1,959	1,813	3,797	,490
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sig. Asymptotique	,787	,932	,869	,837	,459	,581	,612	,284	,921

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات الخبرة

Tests statistiques^{a, b}

	البعد الأول للمحور الأول	البعد الثاني للمحور الاول	البعد الثالث للمحور الاول	البعد الرابع للمحور الاول	البعد الخامس للمحور الاول	البعد الأول للمحور الثاني	البعد الثاني للمحور الثاني	البعد الثالث للمحور الثاني	البعد الرابع للمحور الثاني
H de Kruskal- Wallis	4,719	6,486	,889	5,159	,219	1,420	2,393	2,857	4,228
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sig. Asymptotique	,194	,090	,828	,161	,974	,701	,495	,414	,238

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
الفئة المهنية

Tests statistiques^{a, b}

	البعد الأول للمحور الأول	البعد الثاني للمحور الاول	البعد الثالث للمحور الاول	البعد الرابع للمحور الاول	البعد الخامس للمحور الاول	البعد الأول للمحور الثاني	البعد الثاني للمحور الثاني	البعد الثالث للمحور الثاني	البعد الرابع للمحور الثاني
H de Kruskal- Wallis	1,113	,122	,121	,095	,226	,019	,001	,395	,023
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sig. Asymptotique	,292	,727	,728	,758	,635	,890	,978	,530	,878

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
عدد_الدورات_التدريبية



الجمهورية العربية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
إدارة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتنظيم

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تصبغ علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: شركة صاحب الفوائد
مقرها: حي جبل الجوف - تبسة

ممثلة من طرف: قديري سيدي الوظيفة: رئيس قسم الأكوين

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- رمضان ندي

ماتر التخصص: اقتصاد تسيير مؤسستك

عنوان المذكرة: دور إدارة الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

الاستاذ (ة) المشرف (ة):

بلهوشان محمد الأحميد

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ (د) المشرف: (د)

وتنص شفا للمرسوم رقم 90-88 المؤرخ في 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات لعمادة في القسم والمطابقة للبرامج والمخططات التعهيد في تخصص الشبة المعينين

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة:

المديرية التجارية
الغرفة من 05/01/2026 و 31/01/2026

المادة الرابعة: برنامج الترخيص للعدد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة:

على مبرر ذلك تكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على التصاريح الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب لتعويض ينبغي أن يكون على استعارة المسيرة الذاتية المشتملة من طرف الكلية

المادة السادسة: عمال الترخيص التطبيقي والمحدد بتلكين يوما تابع المترين مجموع الموظفين في وحياته المعسدة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للتغطية عند وصولهم أماكن ترخيص مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والسلامة وتبين لهم الامتلاء المعكنة

المادة السابعة: في حالة الاعلال هذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترين ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسيير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتكاملة بمكان العمل للمعين لتنفيذ الترخيص

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالمطالبة في حدود إمكاناتها وحسب جدول الاتفاقية الموقع بين الطرفين عند الوجود والا الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، الطعام

ادارة القسم

