



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة

أطروحة دكتوراه

مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

تنمية الكفاءات البشرية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي -دراسة عينة من المنظمات بولاية الوادي-

إعداد الطالب: زاوي عبد السلام

إشراف الأستاذ الدكتور : عطالله عمر

وبمساعدة الأستاذ الدكتور: عيشوش محمد الحافظ

نوقشت أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زهواني رضا	أستاذ	جامعة الوادي	رئيساً
عطالله عمر	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفاً
عيشوش محمد الحافظ	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفاً مساعداً
محيريق عدنان	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشاً
دريدي بشير	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشاً
الحاج عرابة	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشاً
حلموس محمد الأمين	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشاً

السنة الجامعية: 1446-1447 هـ / 2025-2026 م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة

أطروحة دكتوراه

مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

تنمية الكفاءات البشرية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي -دراسة عينة من المنظمات بولاية الوادي-

إعداد الطالب: زاوي عبد السلام

إشراف الأستاذ الدكتور : عطا الله عمر

وبمساعدة الأستاذ الدكتور: عيشوش محمد الحافظ

نوقشت أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زهواني رضا	أستاذ	جامعة الوادي	رئيساً
عطا الله عمر	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفاً
عيشوش محمد الحافظ	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفاً مساعداً
محيريق عدنان	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشاً
دريدي بشير	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشاً
الحاج عرابة	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشاً
حلموس محمد الأمين	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشاً

السنة الجامعية: 1446-1447 هـ / 2025-2026 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مستخلص باللغة العربية

هدف هذه الدراسة هو اختبار تأثير برامج تنمية الكفاءات البشرية على تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي، حيث تم قياس "تنمية الكفاءات البشرية" كمتغير مستقل من خلال برامج التنمية داخل وخارج مكان العمل، وتم قياس "الولاء التنظيمي" كمتغير تابع من خلال ثلاثة أبعاد: الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر، والولاء العاطفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي بجميع أنواعه، بما في ذلك الدراسة المسحية وتحليل العلاقات، مع استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من عينة مكونة من (481) عاملاً في القطاعين العام والخاص بولاية الوادي.

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية ببرنامج spss v.27، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة خطية إيجابية معتدلة بين تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي، بقيمة معامل ارتباط $=0.422$ ، أما معامل التحديد $=0.178$ مما يشير إلى أن 17.8% من التغيرات في الولاء التنظيمي تُفسّر من خلال تنمية الكفاءات البشرية، كما أوضحت النتائج أن أكثر البرامج التدريبية شيوعاً هي تلك التي تُنفذ داخل مكان العمل، مع التركيز على تنمية المهارات والمعرفة من خلال استخدام التكنولوجيا والتغذية الراجعة. أما مستويات الولاء التنظيمي فقد وُصفت بالمتوسطة، حيث كان الولاء الأخلاقي هو الأكثر تأثيراً، يليه الولاء المستمر ثم العاطفي؛ كما أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين برامج التنمية داخل وخارج بيئة العمل ومستويات الولاء التنظيمي؛ أما دراسة الفروق الإحصائية فأشارت إلى وجود تأثير لعوامل مثل العمر، الخبرة، الأجر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة (إدارية / غير إدارية)، ونوع القطاع (عام / خاص) على كل من برامج التنمية والولاء التنظيمي، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة حسب الجنس أو الحالة العائلية.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات علمية وعملية، شملت تعزيز الدراسات المستقبلية لفهم أعمق للعوامل المؤثرة، وتطبيق تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتدريب الافتراضي؛ كما اقترحت توصيات عملية موجهة للمنظمات وصانعي السياسات، لتعزيز الولاء التنظيمي عبر برامج تدريبية مبتكرة، وتطوير سياسات عمل مرنة تدعم الاستقرار الوظيفي وتعزز الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : تنمية الكفاءات البشرية؛ الولاء التنظيمي؛ تنمية الكفاءات داخل مكان العمل؛

تنمية الكفاءات خارج مكان العمل؛ منظمات اقتصادية؛ ولاية الوادي.

Abstract in English

This study endeavors to scrutinize the intricate relationship between human competency development programs and the enhancement of organizational loyalty within economic institutions in El Oued province. The construct of "human competency development" was operationalized as an independent variable through structured training initiatives both within and beyond the workplace, whereas "organizational loyalty" was conceptualized as a dependent variable, delineated into three dimensions: ethical loyalty, continuance loyalty, and affective loyalty.

Employing a comprehensive descriptive methodology, encompassing survey research and relational analysis, the study relied on quantitative and qualitative data collection techniques. A meticulously selected sample of 481 employees from both the public and private sectors participated in the research, with structured questionnaires and in-depth interviews serving as primary instruments for data collection.

Advanced statistical analyses were conducted using SPSS v.27, revealing a moderate yet statistically significant positive correlation between human competency development and organizational loyalty, with a correlation coefficient of 0.422 and a coefficient of determination ($R^2 = 0.178$). These findings indicate that 17.8% of the variance in organizational loyalty is attributable to human competency development programs. Moreover, the study identified in-house training programs as the predominant modality, with a strong emphasis on skill augmentation and knowledge acquisition through technological integration and continuous feedback mechanisms.

The study further established that organizational loyalty levels are moderate overall, with ethical loyalty exerting the greatest influence, followed by continuance loyalty, and affective loyalty ranking lowest in impact. Additionally, a statistically significant association at the 0.05 level was observed between both on-site and off-site development programs and the overall levels of organizational loyalty. The analysis of variance underscored that key demographic and professional variables—including age, professional experience, salary scale, educational attainment, job classification (administrative vs. non-administrative), and organizational sector (public vs. private)—exert a tangible influence on both competency development initiatives and loyalty outcomes. However, no statistically significant disparities were detected concerning gender or marital status.

Drawing upon these empirical insights, the study furnishes a series of theoretically grounded and pragmatically viable recommendations. It advocates for future research trajectories that delve deeper into the multifaceted determinants of organizational loyalty, while simultaneously urging organizations to leverage cutting-edge advancements such as artificial

intelligence, virtual training ecosystems, and adaptive learning frameworks. From a policy standpoint, the research underscores the exigency of instituting dynamic and employee-centric professional development paradigms, fostering a workplace culture that is conducive to long-term commitment and organizational cohesion.

Keywords: Human competency development, organizational loyalty, workplace training, off-site training, economic institutions, El Oued province.

الإهداء

إلى من زرعوا في دروبي الأمل *** وكانوا مدادَ العزمِ وحسن المثل
إلى روحكم أهدي ثمارَ اجتهادي *** وأدعو لكم والداي بدمعِ المُقلِّ
بدارِ النعيمِ الخالداتِ مقامكم *** وفيضِ رضا من ربِّ كريمٍ أجلِّ

شكر وتقدير

شكرا لكل من كان لي سنداً وعوناً في رحلتي الطويلة والمليئة بالتحديات نحو إنجاز أطروحة الدكتوراه.

إلى زوجتي الكريمة، شريكة درب والمُلهمة الأولى، التي لم تدّخر جهداً ولم تبخل بصبرها ودعمها، أقدم لك أسمى آيات الشكر والامتنان على وقوفك الدائم بجانبني، وتشجيعك الذي منحني القوة لمواجهة كل العقبات.

إلى المشرف الفاضل، ومساعدته الكريم، وأساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم ونصائحهم الغالية، أعبر لكم عن تقديري وامتناني العميق؛ لقد كانت إرشاداتكم ودعمكم العلمي وقوداً لمسيرتي البحثية، ورافقتني كلماتكم الحانية خلال سنوات البحث الطويلة.

ولا أنسى أن أشكر الأخ الفاضل يوسف دحمري، الذي كان مثلاً للأخوة والمساندة؛ مد يد العون لي في أوقات كنت بحاجة ماسة للدعم، فله مني أصدق الدعاء وأطيب الأمنيات. كما أعبر عن امتناني لكل من ساعدني ومد لي يد العون، سواء بمشورة علمية، أو دعم معنوي أو مادي، طوال خمس سنوات من الجهد والمثابرة. لكل من كان جزءاً من هذا الإنجاز، جزاكم الله خير الجزاء وجعل ما قدمتموه في ميزان حسناتكم.

هذا الإنجاز ليس إنجازاً فردياً فقط، بل هو نتاج لقلوب محبة، وعقول داعمة، وأيادٍ سخية امتدت لتضيء لي الطريق.

شكراً لكم جميعاً.

قائمة المحتويات

v	مستخلص باللغة العربية.....
viii	الإهداء
ix	شكر وتقدير
x	قائمة المحتويات
xviii	قائمة الجداول
xxiii	قائمة الأشكال
xxv	قائمة الاختصارات
xxvii	قائمة النظريات
بب	مقدمة عامة
ج	أولاً: إشكالية الدراسة.....
ج	ثانياً: التساؤلات الفرعية.....
د	ثانياً: فرضيات الدراسة
ز	ثالثاً: نموذج الدراسة.....
ح	رابعاً: متغيرات الدراسة.....
ط	خامساً: أهمية الدراسة:
ي	سادساً: أهداف البحث
م	سابعاً: منهج الدراسة
ن	ثامناً: أسباب اختيار الموضوع

تاسعا: الدراسات السابقة.....	س
مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية من حيث تنمية الكفاءات:.....	أأ
مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية من حيث الولاة التنظيمي:	مم
عاشرا: حدود الدراسة.....	فف
حادي عشر: خطة البحث.....	صص
ثانيا عشر: توجيهات الدراسة	صص
ثالث عشر: صعوبات البحث.....	قق
رابع عشر: البرامج المستخدمة في هذا البحث	رر
الفصل الأول: ماهية تنمية الكفاءات البشرية.....	فف
تمهيد:.....	صص
المبحث الأول: مفهوم الكفاءات البشرية	3
تمهيد:.....	4
المطلب الأول: التطور التاريخي والمناهج النظرية لمفهوم الكفاءات البشرية	4
الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات البشرية.....	4
الفرع الثاني: المناهج النظرية لمفهوم الكفاءات البشرية	11
المطلب الثاني: أبعاد وخصائص الكفاءات البشرية.....	15
الفرع الأول: أبعاد الكفاءات البشرية.....	16
الفرع الثاني: خصائص الكفاءات البشرية.....	58
المطلب الثالث: أهمية الكفاءات وأنواعها	62
الفرع الأول: أهمية الكفاءات البشرية	62

67	الفرع الثاني: أنواع ونماذج الكفاءات البشرية.....
77	المبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية.....
78	تمهيد:.....
78	المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية.....
78	الفرع الأول: ظهور مقارنة تنمية الكفاءات البشرية.....
85	الفرع الثاني: المفاهيم المتداخلة مع تنمية الكفاءات البشرية.....
94	المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات البشرية وتحدياتها.....
94	الفرع الأول: أهمية تنمية الكفاءات البشرية.....
108	الفرع الثاني: تحديات تنمية الكفاءات البشرية.....
121	المطلب الثالث: مداخل تنمية الكفاءات البشرية ومراحلها.....
121	الفرع الأول: مداخل تنمية الكفاءات البشرية.....
144	الفرع الثاني: مراحل تنمية الكفاءات البشرية.....
152	الفصل الثاني: ماهية الولاء التنظيمي.....
153	تمهيد:.....
154	المبحث الأول: مدخل نظري للولاء التنظيمي.....
155	تمهيد:.....
155	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.....
155	الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي.....
160	الفرع الثاني: المناهج النظرية لمفهوم الولاء التنظيمي.....
169	المطلب الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي وخصائصه.....

169	الفرع الأول: أبعاد الولاء التنظيمي
179	الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
183	المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي وأنواعه
183	الفرع الأول: أهمية الولاء التنظيمي
195	الفرع الثاني: أنواع الولاء التنظيمي
215	المبحث الثاني: تعزيز الولاء التنظيمي
216	تمهيد:
216	المطلب الأول: مفهوم تعزيز الولاء التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية
216	الفرع الأول: مفهوم تعزيز الولاء التنظيمي
221	الفرع الثاني: علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية
242	المطلب الثاني : أهمية تعزيز الولاء التنظيمي وتحدياته
242	الفرع الأول: أهمية تعزيز الولاء التنظيمي
249	الفرع الثاني: تحديات تعزيز الولاء التنظيمي
262	المطلب الثالث : مراحل تكون الولاء التنظيمي واستراتيجيات تعزيزه
262	الفرع الأول: مراحل تكون الولاء التنظيمي
268	الفرع الثاني: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
281	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفروض
283	تمهيد:
284	المبحث الأول: الدراسة الميدانية
285	تمهيد:

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينة البحث.....	285
الفرع الأول: مجتمع الدراسة.....	285
الفرع الثاني: عينة البحث.....	292
المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات	295
الفرع الأول: وصف أدوات جمع البيانات	295
الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان.....	312
المطلب الثالث: إجراءات جمع بيانات الدراسة وأساليب معالجتها.....	324
الفرع الأول: إجراءات جمع بيانات الدراسة.....	324
الفرع الثاني: طرق وأساليب معالجة بيانات الدراسة.....	337
المبحث الثاني: تحليل الاستبيان واختبار الفروض.....	344
تمهيد:.....	345
المطلب الأول: تحليل الاستبيان	345
الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة.....	345
الفرع الثاني: التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة.....	354
أولاً: تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه تنمية الكفاءات البشرية.....	354
ثانياً: تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه متغير الولاء التنظيمي.....	368
المطلب الثاني: صياغة الفروض الإحصائية واختبارها	375
الفرع الأول: صياغة الفروض الإحصائية.....	375
الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.....	381
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة.....	387

الفرع الأول: اختبار الفرضية الثالثة " تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي".....	388
الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرابعة " تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي".....	405
المطلب الثالث: اختبار الفروق في كل من تنمية الكفاءات والولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.....	423
الفرع الأول: اختبار الفروق بين برامج تنمية الكفاءات والمتغيرات الديمغرافية.....	423
الفرع الثاني: اختبار الفروق بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية:.....	433
خاتمة المبحث:.....	444
الفصل الرابع: تفسير النتائج والتوصيات.....	445
تمهيد:.....	446
المبحث الاول: مناقشة نتائج الدراسة.....	447
تمهيد:.....	448
المطلب الأول : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.....	448
الفرع الأول: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية في ظل النظريات الإدارية.....	449
الفرع الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية في ظل الدراسات السابقة.....	463
المطلب الثاني: مناقشة نتائج تحليل إجابات أفرادها العينة.....	481
الفرع الأول: مناقشة نتائج تحليل إجابات أفراد العينة في ظل النظريات الإدارية.....	483
الفرع الثاني: مناقشة نتائج تحليل إجابات أفرادها العينة في ظل الدراسات السابقة.....	488
المطلب الثالث : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟".....	492

الفرع الأول: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟" في ظل النظريات الادارية	493
الفرع الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟" في ظل الدراسات السابقة.	497
خاتمة المبحث:.....	501
المبحث الثاني : التوصيات والاقتراحات	502
تمهيد:	503
المطلب الأول: التوصيات بناء على الفرضية الرئيسية	503
الفرع الأول: التوصيات العلمية.....	503
الفرع الثاني: التوصيات العملية	508
المطلب الثاني: التوصيات بناء على الفرضيات الفرعية	530
الفرع الأول: التوصيات العلمية.....	530
الفرع الثاني: التوصيات العملية	538
المطلب الثالث: الاقتراحات.....	562
الفرع الأول: الاقتراحات العلمية	563
الفرع الثاني: الاقتراحات العملية	565
خاتمة المبحث:.....	574
خاتمة	675
تمهيد:	576
أولا: الإجابة على الأسئلة البحثية:	576

579.....	ثانيا: التوصيات :
583	ثالثا: الاقتراحات:.....
585	رابعا: الإضافة العلمية والعملية للبحث:
586	خامسا: القيود التي تؤثر على تعميم نتائج البحث:
592	قائمة المصادر و المراجع.....
592	أولا : المصادر و المراجع باللغة العربية:.....
597	ثانيا : المصادر و المراجع باللغة الانجليزية:.....
653	ثالثا: : المراجع باللغة الفرنسية:
653	رابعا : المراجع باللغة الألمانية:
654	خامسا : المراجع باللغة الإيطالية:.....
593	الملاحق
656	الملحق 1:الاستبانة في شكلها النهائي.....
656	الملحق2:ملف تفريغ الاستبانات وترميزها.....
656	الملحق3: نتائج معالجة الفرضيات في SPSS
656	الملحق4: نتائج معالجة الفروق في SPSS

ائمة الجداول

الجدول رقم 1:الفرضيات الثانوية للفرضية ت	هـ.....
الجدول رقم 2: الفرضيات الثانوية للفرضية ث.....	هـ.....
الجدول رقم 3: الفرضيات الثانوية للفرضية ج.....	و.....
الجدول رقم 4: الأبحاث باللغة العربية والإنجليزية عن تنمية الكفاءات	ق.....
الجدول رقم 5: الدراسات السابقة لموضوع تنمية الكفاءات	ر.....
الجدول رقم 6: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية من حيث تنمية الكفاءات.....	أأ.....
الجدول رقم 7:عدد الدراسات المنشورة باللغة الإنجليزية مقارنة بالعربية.....	دد.....
الجدول رقم 8: الدراسات السابقة لموضوع الولاء التنظيمي.....	هه.....
الجدول رقم 9: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية من حيث الولاء التنظيمي.....	مم.....
الجدول رقم 10: التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات البشرية.....	8.....
الجدول رقم 11:عدد المنشورات العلمية على موقع GOOGLE SCHOLAR من 1800 الى 2023	10.....
الجدول رقم 12: ملخص لأنواع الدوافع ووصفها وأمثلة عنها.....	57.....
الجدول رقم 13: الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الكفاءات البشرية.....	87.....
الجدول رقم 14: الفرق بين تنمية الكفاءات البشرية والتدريب.....	87.....
الجدول رقم 15: الفرق بين تنمية الكفاءات وإدارة الكفاءات.....	88.....
الجدول رقم 16: الفرق بين تنمية الكفاءات وتنمية المهارات.....	90.....
الجدول رقم 17: الفرق بين تنمية الكفاءات وتطوير الكفاءات.....	91.....
الجدول رقم 18: الفرق بين تنمية الكفاءات والتعليم والتعلم المستمر.....	92.....
الجدول رقم 19:الفرق بين تنمية الكفاءات وإدارة المعرفة.....	93.....
الجدول رقم 20: الفرق بين تنمية الكفاءات والتطوير المهني.....	94.....
الجدول رقم 21: ملخص التطورات الرئيسية في مفهوم الولاء التنظيمي.....	158.....
الجدول رقم 22:عدد المنشورات العلمية على موقع GOOGLE SCHOLAR من 1800 الى 2023 ...	159.....
الجدول رقم 23:تعريفات الولاء التنظيمي من منظور رواد الإدارة الكلاسيكية.....	161.....
الجدول رقم 24: مفهوم الولاء التنظيمي من منظور رواد المدرسة السلوكية.....	162.....
الجدول رقم 25:تعريفات للولاء التنظيمي.....	217.....

223	الجدول رقم 26: علاقة الفعالية التنظيمية بالولاء التنظيمي.....
226	الجدول رقم 27: أنواع الثقافة التنظيمية.....
227	الجدول رقم 28: علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي.....
231	الجدول رقم 29: العلاقة بين الولاء والالتزام.....
237	الجدول رقم 30: علاقة التوازن التنظيمي بالولاء التنظيمي.....
240	الجدول رقم 31: علاقة الصراع التنظيمي بالولاء التنظيمي.....
289	الجدول رقم 32: بعض خصائص المنظمات محل الدراسة.....
290	الجدول رقم 33: مجتمع الدراسة.....
294	الجدول رقم 34: العينة الطبقية العشوائية لكل قطاع.....
303	الجدول رقم 35: البرامج المستهدفة بالدراسة في بعد التنمية داخل مكان العمل.....
308	الجدول رقم 36: البرامج المستهدفة بالدراسة في بعد التنمية خارج مكان العمل.....
312	الجدول رقم 37: قائمة المحكين للاستبيان.....
314	الجدول رقم 38: معاملات ارتباط عبارات بعد تنمية المعرفة داخل مكان العمل.....
315	الجدول رقم 39: معاملات ارتباط عبارات بعد تنمية المهارات داخل مكان العمل.....
316	الجدول رقم 40: معاملات ارتباط عبارات بعد تنمية السلوك داخل مكان العمل.....
317	الجدول رقم 41: معاملات ارتباط عبارات تنمية المعرفة خارج مكان العمل.....
318	الجدول رقم 42: معاملات ارتباط عبارات بعد تنمية المهارة خارج مكان العمل.....
319	الجدول رقم 43: معاملات ارتباط عبارات بعد تنمية السلوك خارج مكان العمل.....
320	الجدول رقم 44: معاملات ارتباط عبارات بعد الولاء العاطفي.....
321	الجدول رقم 45: معاملات ارتباط عبارات بعد الولاء المستمر.....
321	الجدول رقم 46: معاملات ارتباط عبارات بعد الولاء الأخلاقي.....
323	الجدول رقم 47: نتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ.....
325	الجدول رقم 48: نتائج المقابلة.....
326	الجدول رقم 49: نتائج المقابلة.....
327	الجدول رقم 50: نتائج المقابلة.....
327	الجدول رقم 51: نتائج المقابلة.....
328	الجدول رقم 52: نتائج المقابلة.....
329	الجدول رقم 53: نتائج المقابلة.....

الجدول رقم 54: نتائج المقابلة.....	330
الجدول رقم 55: نتائج المقابلة.....	331
الجدول رقم 56: نتائج المقابلة.....	332
الجدول رقم 57: عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.....	333
الجدول رقم 58: مقارنة العينة التطبيقية المحسوبة بالحقيقية.....	336
الجدول رقم 59: المتوسطات المرجحة لمقياس ليكرت	339
الجدول رقم 60: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	345
الجدول رقم 61: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.....	346
الجدول رقم 62: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	347
الجدول رقم 63: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	348
الجدول رقم 64: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.....	350
الجدول رقم 65: توزيع أفراد العينة حسب مستوى الأجر.....	351
الجدول رقم 66: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.....	352
الجدول رقم 67: توزيع أفراد العينة حسب القطاع.....	353
الجدول رقم 68: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تنمية المعرفة داخل مكان العمل....	354
الجدول رقم 69: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تنمية المهارة داخل مكان العمل.....	357
الجدول رقم 70: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد: تنمية السلوك داخل مكان العمل....	358
الجدول رقم 71: يلخص المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لابعاد الفرعية لمتغير تنمية الكفاءات في مكان العمل.....	360
الجدول رقم 72: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد: تنمية المعرفة خارج مكان العمل....	361
الجدول رقم 73: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد: تنمية المهارة خارج مكان العمل....	363
الجدول رقم 74: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد: تنمية السلوك خارج مكان العمل....	365
الجدول رقم 75: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تنمية الكفاءات خارج مكان العمل.....	367
الجدول رقم 76: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الولاء العاطفي.....	368
الجدول رقم 77: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد الولاء المستمر.....	370
الجدول رقم 78: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد الولاء الأخلاقي.....	372
الجدول رقم 79: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الولاء التنظيمي.....	373
الجدول رقم 80: الفرضيات البحثية والاحصائية.....	376

الجدول رقم 81: اختبار طبيعية البيانات	381
الجدول رقم 82: اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية	383
الجدول رقم 83: نموذج الانحدار بين تنمية الكفاءات الولاء التنظيمي	385
الجدول رقم 84: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية الكفاءات والولاء التنظيمي	386
الجدول رقم 85: نموذج الانحدار بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل والولاء التنظيمي	389
الجدول رقم 86: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل والولاء التنظيمي	390
الجدول رقم 87: نموذج الانحدار بين تنمية المعرفة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي	393
الجدول رقم 88: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية المعرفة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي	394
الجدول رقم 89: نموذج الانحدار بين تنمية المهارة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي	397
الجدول رقم 90: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية المهارة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي	398
الجدول رقم 91: نموذج الانحدار بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي	402
الجدول رقم 92: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي	403
الجدول رقم 93: نموذج الانحدار بين تنمية الكفاءات خارج مكان العمل والولاء التنظيمي	406
الجدول رقم 94: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي	407
الجدول رقم 95: نموذج الانحدار بين تنمية المعرفة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي	410
الجدول رقم 96: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية المعرفة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي	412
الجدول رقم 97: نموذج الانحدار بين تنمية المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي	415
الجدول رقم 98: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي	416
الجدول رقم 99: نموذج الانحدار بين تنمية السلوك المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي	419
الجدول رقم 100: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية السلوك خارج مكان العمل والولاء التنظيمي ...	421
الجدول رقم 101: اختبار T لعينيتين مستقلتين لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس الجنس ...	423
الجدول رقم 102: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس السن	424
الجدول رقم 103: مواطن الفروقات في تنمية الكفاءات بين الفئات العمرية	425
الجدول رقم 104: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس الحالة العائلية	426
الجدول رقم 105: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس المستوى التعليمي	427
الجدول رقم 106: مواطن الفروقات في تنمية الكفاءات بين الفئات المختلفة للمستوى التعليمي	428
الجدول رقم 107: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس الخبرة	428

الجدول رقم 108: يبين مواطن الفروقات في تنمية الكفاءات بين الفئات الخبرة.....	429
الجدول رقم 109: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس الأجرة.....	430
الجدول رقم 110: يبين مواطن الفروقات في تنمية الكفاءات بين فئات الأجر.....	431
الجدول رقم 111: اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس نوع الوظيفة.....	431
الجدول رقم 112: اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس القطاع ..	433
الجدول رقم 113: اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس الجنس.....	434
الجدول رقم 114: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس السن ..	435
الجدول رقم 115: يبين مواطن الفروقات في مستويات الولاء التنظيمي بين فئات السن.....	435
الجدول رقم 116: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس الحالة العائلية.....	436
الجدول رقم 117: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس المستوى التعليمي.....	437
الجدول رقم 118: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس الخبرة.....	438
الجدول رقم 119: يبين مواطن الفروقات في مستويات الولاء التنظيمي بين فئات الخبرة.....	439
الجدول رقم 120: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس الأجرة ..	440
الجدول رقم 121: يبين مواطن الفروقات في مستويات الولاء التنظيمي بين فئات الخبرة.....	441
الجدول رقم 122: اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس نوع الوظيفة.....	442
الجدول رقم 123: اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس نوع القطاع.....	443
الجدول رقم 124: ملخص نتائج الفروق في تنمية الكفاءات ..	470
الجدول رقم 125: نتائج تحليل الفروق في الولاء التنظيمي.....	471

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: نموذج الدراسة.....ز
- الشكل رقم 2: مخطط البحث.....صص
- الشكل رقم 3: الكفاءات الخمس الرئيسية في الاستدامة..... 107
- الشكل رقم 4: تشكل السلوك حسب النظرية السلوكية..... 163
- الشكل رقم 5: العوامل المؤثرة في الولاء الموقفي والسلوكي..... 172
- الشكل رقم 6: تشكل السلوك من خلال المدخل الموقفي..... 173
- الشكل رقم 7: نموذج QUINN AND ROHRBAUGH للفعالية التنظيمية..... 222
- الشكل رقم 8: العلاقة بين الولاء والالتزام..... 231
- الشكل رقم 9: مراحل عملية الصراع..... 240
- الشكل رقم 10: نسبة الاستثمارات المقبولة لكل منظمة..... 334
- الشكل رقم 11: المسافات بين أوزان الاجابات..... 339
- الشكل رقم 12: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 345
- الشكل رقم 13: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية..... 346
- الشكل رقم 14: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة..... 348
- الشكل رقم 15: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 349
- الشكل رقم 16: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية..... 350
- الشكل رقم 17: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب مستوى الأجر..... 351
- الشكل رقم 18: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفية..... 352
- الشكل رقم 19: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب القطاع..... 353
- الشكل رقم 20: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي..... 384
- الشكل رقم 21: العلاقة بين تنمية الكفاءات والولاء التنظيمي..... 386
- الشكل رقم 22: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل والولاء التنظيمي..... 388
- الشكل رقم 23: العلاقة بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل والولاء التنظيمي..... 391

- الشكل رقم 24: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية المعرفة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي 392
- الشكل رقم 25: العلاقة بين تنمية المعرفة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي 395
- الشكل رقم 26: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية المهارة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي. 396
- الشكل رقم 27: العلاقة بين تنمية المهارة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي..... 400
- الشكل رقم 28: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي 401
- الشكل رقم 29: العلاقة بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي 404
- الشكل رقم 30: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية الكفاءات خارج مكان العمل والولاء التنظيمي 405
- الشكل رقم 31: العلاقة بين تنمية الكفاءات خارج مكان العمل والولاء التنظيمي..... 409
- الشكل رقم 32: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية المعرفة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي 410
- الشكل رقم 33: العلاقة بين تنمية المعرفة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي 413
- الشكل رقم 34: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي. 414
- الشكل رقم 35: العلاقة بين تنمية المعرفة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي..... 417
- الشكل رقم 36: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية السلوك خارج مكان العمل والولاء التنظيمي 419
- الشكل رقم 37: العلاقة بين تنمية السلوك خارج مكان العمل والولاء التنظيمي..... 422

قائمة الاختصارات

الصفحة

الاختصار

A

- ABG (اسم شركة) 401، 398، 366، 362
- ADE (الجزائرية للمياه) 359
- AET (نظرية الأحداث العاطفية) 68
- AI (الذكاء الاصطناعي) 725، 717، 673، 660، 631، 335، 243، 131، 81

C

- CBM (الإدارة القائمة على الكفاءة) 85
- CCDZ (الفهرس الجماعي الجزائري) 59، 45
- CD (تطوير الكفاءات) 164
- CFA (شهادة محلل مالي معتمد) 697، 217
- CPA (تطوير الكفاءة المهنية) 52
- CSR (المسؤولية الاجتماعية للمنظمات) 351، 323

D

- DP (موقع الكتروني Devlin Peck) 681، 343

E

- EI (الذكاء العاطفي) 82، 80
- ENAD (مؤسسة إنتاج مواد التنظيف) 53
- ENIE (المنظمة الوطنية للصناعة الإلكترونية) 53
- EV (المشاركة التطوعية للعاملين في الأنشطة التي تدعم المجتمع) 215

K

- KM (إدارة المعرفة) 164، 163

M

Miro (منصة افتراضية تستخدم تقنيات مؤتمرات الفيديو وتطبيقات العصف الذهني).....634
MOOCs (دورات تعليمية عبر الإنترنت مفتوحة للجميع وبحجم ضخم) 211، 695

O

OCB (سلوك المواطنة التنظيمية).....272
OECD (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) 80، 131، 188، 685، 717

P

PCT (نظرية العقد النفسي) 240
PMI (معهد إدارة المشاريع) 217، 720
PMP (إدارة المشاريع الاحترافية) 217، 720
POS (الدعم التنظيمي المدرك) 352

R

RBV (العرض المستند إلى الموارد).....84، 520، 521
Role (نظرية المسؤولية الوظيفية) 128، 155، 210، 288، 295، 354، 355، 372، 530،
544، 545، 546، 547، 670، 672، 676، 679، 681، 685، 686، 688، 696، 703،
715، 717، 718، 735، 736، 737

S

SD (الحركة الإنسانية الذاتية) 126
SDT (نظرية تقرير المصير) 124، 126، 524، 525
SET (نظرية التبادل الاجتماعي) 240، 518، 519، 520
S-OJT (التدريب المنظم على المهام في مكان العمل) 207

V

VITA (برنامج مساعدة ضريبة الدخل التطوعية)..... 67
VRIN (الموارد يجب أن تكون ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال) 84
VUCA (التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض) 133، 669

قائمة النظريات

85	Douglas McGregor X/Y نظرية
96	(Abraham Maslow) نظرية الاحتياجات الأساسية
71	 (Howard M. Weiss, Russell Cropanzano) نظرية الأحداث العاطفية
531	 (David Osborne, Ted Gaebler) نظرية الإدارة العامة الجديدة
238 ، 237	 (Henri Fayol) نظرية الإدارة الكلاسيكية
81	(Peter Drucker) نظرية الإدارة بالأهداف
556	 (John Meyer, Natalie Allen) نظرية الارتباط العاطفي
534	 (John Meyer, Natalie Allen) نظرية الالتزام المؤسسي
533	 (Edwin Locke) نظرية الأمن الوظيفي
204	 (Edgar Schein) نظرية الانحراف الذاتي
102	 (Leon Festinger) نظرية الانسجام المعرفي
، 242 ، 42	(George C. Homans, Peter Blau, Richard Emerson) نظرية التبادل الاجتماعي
573 ، 556 ، 555 ، 522 ، 521 ، 276 ، 243	
526	 (Frederick Herzberg) نظرية التحفيز الثنائي
554	 (Albert Bandura) نظرية التعلم الاجتماعي
555	(David Kolb) نظرية التعلم التجريبي
165	 (Jack Mezirow) نظرية التعلم التحويلية
563 ، 555 ، 553	 (Chris Argyris, Donald Schön) نظرية التعلم التنظيمي
529	 (David Kolb) نظرية التعلم مدى الحياة
531 ، 530	 (David Kolb) نظرية التعلم من الخبرة
530	(Émile Durkheim) نظرية التقسيم العملي للعمل
529	 (Robert Pitts, Catherine J. Reynolds) نظرية التنوع والشمول

565، 554، 532، 521	نظرية التوافق (Jean Piaget)
554.....	نظرية التوافق التنظيمي الشخصي (Denise Rousseau, Amy Kristof-Brown)
565.	نظرية التوافق بين القيم التنظيمية والفردية (Amy Kristof-Brown, Benjamin Schneider)
530.....	نظرية التوقع (Victor Vroom)
524.....	نظرية الحاجات (Abraham Maslow)
114.....	نظرية الحاجة للانفصال الذاتي (Edward L. Deci, Richard M. Ryan)
533، 530	نظرية الحوافز (Victor Vroom)
527.....	نظرية الدافعية الحقيقية والإيجابية الذاتية (Edward L. Deci, Richard M. Ryan)
532.....	نظرية الدعم الاجتماعي في مكان العمل (James House)
356.....	نظرية الدعم المؤسسي (Robert Eisenberger, Florence Stinglhamber)
285، 241	نظرية الرهان الجانبي (Howard Becker)
119.....	نظرية الشخصية (Sigmund Freud, Carl Jung, Hans Eysenck)
573، 521، 520	نظرية الطوارئ (Fred Fiedler)
348.....	نظرية العامل المزدوج (Frederick Herzberg)
533، 531، 528	نظرية العدالة التنظيمية (John Stacey Adams)
254، 243	نظرية العقد النفسي (Denise Rousseau)
563، 555، 554، 533	نظرية القيادة التحويلية (Bernard M. Bass)
557.....	نظرية القيم الشخصية والتنظيمية (Shalom Schwartz)
565، 529	نظرية الكفاءة الذاتية (Albert Bandura)
554.....	نظرية المجتمعات المهنية (Etienne Wenger, Jean Lave)
533.....	نظرية المسؤولية الوظيفية (J. Richard Hackman, Greg R. Oldham)
553.....	نظرية المعرفة التنظيمية (Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi)
565، 564	نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Jay Barney, Michael Porter)
529.....	نظرية الموارد التنظيمية (Jay Barney)
530.....	نظرية النظم المؤسسية (Daniel Katz, Robert Kahn)
556، 245	نظرية الهوية الاجتماعية (Henri Tajfel, John Turner)

530	نظرية الهيكل الوظيفي (Max Weber)
532 ، 531	نظرية الولاء التنظيمي (John Meyer, Natalie Allen)
528 ، 127	نظرية تقرير المصير (Edward L. Deci, Richard M. Ryan)
532 ، 529	نظرية دورة الحياة المهنية (Donald Super)
564 ، 554 ، 553 ، 531 ، 529 ، 89	نظرية رأس المال البشري (Gary Becker, Jacob Mincer)
565	

530	نظرية رأس المال المعرفي (Thomas Stewart)
105	نظرية نموذج الاستجابة المتعددة (Hilda Taba)
523	نظرية وجهة النظر القائمة على الموارد (Jay Barney, Edith Penrose)

مقدمة عامة

في بيئات الأعمال المعاصرة، تواجه المنظمات عددًا كبيرًا من التحديات الناجمة عن العولمة والتقدم التكنولوجي وديناميكيات السوق المتغيرة ؛ خاصة المشهد الديناميكي للموارد البشرية الذي أثر مباشرة على متطلبات الوظائف، التي أصبحت أكثر مرونة وتنوعًا من أي وقت مضى، مدفوعًا بحاجة المنظمات إلى التكيف مع المنافسة الشديدة في السوق وبيئات العمل المتغيرة.

وفي خضم هذا التنافس ؛ أصبح المفهوم الأساسي للنجاح الفردي والتنظيمي هو الكفاءة، فقد اكتسبت الكفاءة أهمية في بداية التسعينيات عندما اشتد التنافس بين المنظمات الكبيرة ؛ حيث سعت المنظمات لجذب عاملين مؤهلين وأكفاء، في حين ركزت بعضها الآخر على الحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها وتحسينها ؛ لذا أصبحت الكفاءة ركيزة أساسية لتحقيق أهداف المنظمات بسرعة ومرونة.

وفي المشهد سريع التطور للمنظمات الحديثة، أصبح دور الكفاءات البشرية حيويًا بشكل متزايد ؛ حيث تشمل هذه الكفاءات مجموعة واسعة من المهارات والمعرفة والسلوكيات التي تعتبر ضرورية للأفراد لأداء أدوارهم بفعالية ح وتضاعف هذه الأهمية بسبب تعقيدات بيئات السوق العالمية والمتقدمة تكنولوجياً اليوم.

إن الكفاءات البشرية مثل التفكير النقدي، والذكاء العاطفي، والقدرة على التكيف، والمهارات التقنية تمكن العاملين من التنقل بين تعقيدات بيئة الأعمال الحديثة ؛ فهذه الكفاءات ليست ضرورية للأداء الفردي فحسب، بل إنها أيضًا تقود النجاح التنظيمي؛ فهي تعزز قوة عاملة قادرة على الابتكار وإدارة التغيير وتقديم أداء مستدام، وبالتالي توفير ميزة تنافسية في سوق مزدحمة.

ومع ذلك، إلى جانب الأهمية الكبيرة لاكتساب الأفراد المهرة وتطويرهم، يظهر تحدي حاسم وأكثر تعقيدًا في كثير من الأحيان وهو تعزيز الولاء التنظيمي بين العاملين؛ يعد هذا الجانب أمرًا بالغ الأهمية لأنه لا يؤثر فقط على معدلات الاحتفاظ بالعاملين، بل يؤثر أيضًا على الإنتاجية الإجمالية والروح المعنوية في مكان العمل. في عصر يتسم بالتحولات المهنية المتكررة وسوق العمل التنافسي، يمكن للقدرة على تنمية قوة عاملة مخلصنة أن تميز منظمة مزدهرة عن منافسيها؛ يعد ولاء العاملين بمثابة حجر الزاوية للنجاح المستدام، ودفع الابتكار والاستمرارية داخل المنظمة.

إن الكفاءات البشرية وتنميتها والولاء التنظيمي وتعزيزه يعتبران من المفاهيم الأساسية التي تتدرج ضمن أنشطة الموارد البشرية وهما تمثلان الإطار العام لبحثنا هذا والذي يحمل عنوان: تنمية الكفاءات البشرية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي .

أولاً: إشكالية الدراسة

تولي المنظمات الحديثة اهتماماً كبيراً بتنمية كفاءات عاملها، إدراكاً منها لأهمية ذلك في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على قدرتها التنافسية؛ وتُخصص هذه المنظمات مبالغ مالية كبيرة وبرامج مكثفة لتنمية مهارات وقدرات عاملها، وتُسعى جاهدة لخلق بيئة عمل محفزة تدعم التعلم والتطور. وعلى الرغم من الاستثمارات والجهود الكبيرة التي تُبذلها المنظمات في تنمية كفاءات عاملها، إلا أنَّ التحدي الأكبر الذي يواجهها يكمن في ضمان ولاء هؤلاء العاملين واستمرارهم في العمل لديها لأطول فترة ممكنة. فكثيراً ما تُلاحظ ظاهرة هجرة الكفاءات، حيث يُغادر العاملون الموهوبون، إذا لم يشعر العاملون بالتقدير والرضا عن عملهم، ولم يروا فرصاً حقيقية للتقدم والتطور داخل المنظمة، باحثين عن فرص أفضل في أماكن أخرى.

في هذه العلاقة المعقدة بين تنمية الكفاءات البشرية وتعزيز الولاء التنظيمي تكمن الإشكالية المحورية التي يدور حولها بحثنا والتي يمكن صياغتها بالشكل التالي:

ما هو أثر تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

1. ما هي برامج تنمية الكفاءات البشرية الأكثر استخداماً في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟.
2. ماهي مستويات الولاء التنظيمي بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟.
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟ .
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟ .
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في كل من برامج تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في منظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع (عام أو خاص) أو أحد المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة، الأجرة، نوع الوظيفة)؟.
- أ. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في كل من برامج تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في منظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع ؟ .

- ب. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في كل من برامج تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في منظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس ؟.
- ت. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في كل من برامج تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في منظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى السن ؟.
- ث. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في كل من برامج تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في منظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الحالة العائلية؟.
- ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في كل من برامج تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في منظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى المستوى التعليمي؟.
- ح. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في كل من برامج تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في منظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الخبرة؟.
- خ. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في كل من برامج تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في منظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الأجرة؟.
- د. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في كل من برامج تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في منظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات بولاية الوادي لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.

الفرضيات الفرعية:

أ. البرامج الأكثر استخداما في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي هي البرامج التي تنفذ داخل مكان العمل؛

ب. مستويات الولاء بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي جيدة عموما.

ت. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟.

الجدول رقم 1: الفرضيات الثانوية للفرضية ت

المتغير المستقل	المتغير التابع	الفرضيات الثانوية
تنمية المعرفة داخل مكان العمل	الولاء التنظيمي	تنمية المعرفة داخل مكان العمل أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟
تنمية المهارات داخل مكان العمل		تنمية المهارات داخل مكان العمل أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟
تنمية السلوك داخل مكان العمل		تنمية السلوك داخل مكان العمل أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟

المصدر: من إعداد الطالب.

ث. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟

الجدول رقم 2: الفرضيات الثانوية للفرضية ث

المتغير المستقل	المتغير التابع	الفرضيات الثانوية
تنمية المعرفة خارج مكان العمل	الولاء التنظيمي	تنمية المعرفة خارج مكان العمل أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟
تنمية المهارات خارج مكان العمل		تنمية المهارات خارج مكان العمل أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟
تنمية السلوك خارج مكان العمل		تنمية السلوك خارج مكان العمل أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟

المصدر: من إعداد الطالب

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في كل من برامج تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع (عام أو خاص)

أو أحد المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة، الأجرة، نوع الوظيفة)؟

الجدول رقم 3: الفرضيات الثانوية للفرضية ج

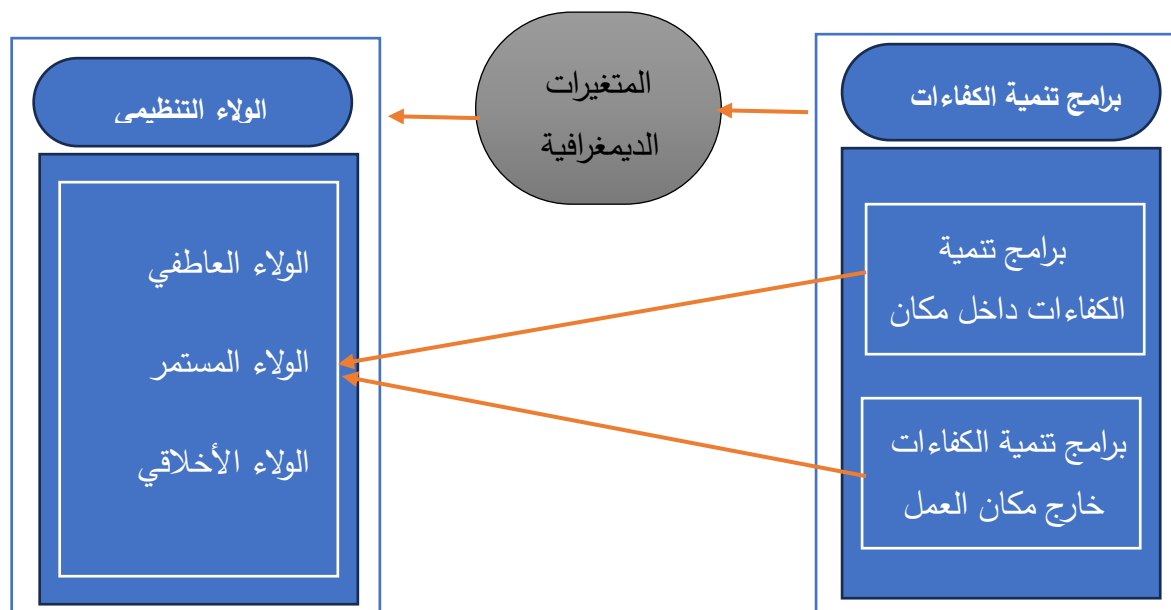
متغيرات الدراسة	المتغيرات الديمغرافية	الفرضيات الثانوية
برامج تنمية الكفاءات	نوع القطاع	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع
	الجنس	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس
	السن	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى السن
	الحالة العائلية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الحالة العائلية
	المستوى التعليمي	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى المستوى التعليمي
	الخبرة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الخبرة
	الأجرة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الأجرة
	نوع الوظيفة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة
مستوى الولاء التنظيمي	نوع القطاع	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع
	الجنس	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس

السن	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى السن
الحالة العائلية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الحالة العائلية
المستوى التعليمي	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى المستوى التعليمي
الخبرة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الخبرة
الأجرة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الأجرة
نوع الوظيفة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: نموذج الدراسة

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

رابعاً: متغيرات الدراسة

وفيما يلي تعريف إجرائي للمتغيرات التي يتناولها هذا البحث:

1. الكفاءات البشرية:

أ. الكفاءات: هي تلك التوليفة أو التوافق أو المزيج المثالي الذي يقع بين المعارف والسلوكيات والمهارات التي تمكن الفرد من القيام بمهمة أو دور معين محددة.

ب. تنمية الكفاءات: تنمية الكفاءات هي جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، وهي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، فيعرفها دافيد ديسونزو وستيفان روبينس وسوزان فيرهولست تنمية الكفاءات بأنها تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدل من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة¹، فتنمية الكفاءات ماهي إلا عملية تحريك ودفع الإمكانيات الكامنة داخل الفرد التي لا يستطيع التدريب وحده إيقاظها من أجل الحصول على كفاءات جديدة أو تدارك الفجوات لتتلاءم مع الوظائف الجديدة والمتغيرة بشكل سريع ودائم؛

ت. التنمية داخل مكان العمل: وهي عمليات التنمية التي تنظمها وتخطط لها المنظمة وتتفق عليها وتحرص على تنفيذها وتقويمها وإن كانت خارج حدود المنظمة.

ث. التنمية خارج مكان العمل: وهي عمليات وبرامج التنمية التي لا تتدخل فيها المنظمة بشكل مباشر بل يقوم العمال بالتخطيط لها وتنفيذها والانفاق عليها وتكون دائماً خارج حدود المنظمة.

ج. المعرفة: وهي معلومات تم معالجتها وتنظيمها بشكل معين ليسهل استخدامها واستغلالها، ويمكن للمعرفة أن تكون صريحة ظاهرة المعبر عنها ويمكن أن تكون خفية غير معبر عنها ومخزنة في عقول حاملها.

ح. المهارة: وهي وسيلة تحويل المعرفة المجردة الى معرفة عملية، حيث تنمو بالتعلم وتصل بالتدريب.

خ. السلوك: السلوك هو ردة الفعل لمثير ما فالسلوك لا يمكن أن يحدث من فراغ وهو يتأثر بالبيئة فيمكن ضبطه وتوجيهه، ولعل أهم مكونات السلوك الدوافع والقيم.

¹ حمود حيمر، 'تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية' (جامعة سطيف، 2018)، 40-44.

2. الولاء التنظيمي:

- أ. الولاء التنظيمي: هو إيمان الفرد بأهداف المنظمة ورغبته القوية في الارتباط بها وبقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق أهدافها.
- ب. الولاء العاطفي: وهو الشعور الذي يكنه الفرد تجاه منظمته مما يجعله يشعر بمتعة العمل لصالح هذه المنظمة ويحس بالانتماء العالي لها.
- ت. الولاء المستمر: وهو شعور العامل بعدم القدرة على مغادرة المنظمة بسهولة نظرا لتكاليف المغادرة العالية، مما يحتم عليه البقاء في المنظمة. وهذا يساعد في جعل العاملين يتعاملون مع المنظمة بتقاني واجتهاد، مما يزيد من نسب استمراريتهم في المنظمة مستقبلا.
- ث. الولاء الأخلاقي: وهو الشعور بالالتزام من العامل اتجاه منظمته للبقاء مع المنظمة لأن هذا التصرف هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عليه عمله لأنه يقوم على المعايير والقيم الداخلية للعامل، وتطابق هذه المعايير مع المعايير الأخلاقية وطريقة العمل في المنظمة.

خامسا: أهمية الدراسة:

1. أهمية الدراسة من الناحية النظرية:

- أ. تعزيز مكانة الموارد البشرية: تسلط الدراسة الضوء على كيفية تنمية الكفاءات تعزز من مكانة ومنزلة الموارد البشرية داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق تنافسية فعالة؛
- ب. الاستثمار الرابع: تعتبر تنمية الكفاءات استثمارا مربحا يمنح المنظمات ميزة تنافسية ويجعلها قادرة على التكيف مع التحولات البيئية وتطلعات السوق.
- ت. معرفة مدى المساهمة: تسعى الدراسة لفهم مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، مما يعزز فهم العائد المنتظر من هذا الاستثمار.
- ث. تحليل تكاليف التنمية: من خلال دراسة تكاليف تنمية الكفاءات، يمكن تحليل كيف يؤثر ذلك على موارد المنظمة وتحقيق التوازن بين التنمية وتحديد التكاليف.

2. أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية:

- أ. أساس للميزة التنافسية: تسلط الدراسة الضوء على أهمية تطوير الكفاءات كأساس للميزة التنافسية للمنظمات، مما يلزمها بتطبيق استراتيجيات فعالة لضمان تنمية مستدامة.
- ب. تحليل العوامل الاقتصادية: توفير رؤية عميقة حول كيف يمكن لتنمية الكفاءات تحسين الأداء الاقتصادي للمنظمات وكيف يمكن تحسين إدارة الموارد البشرية.

ت. اتخاذ قرارات فعّالة: يساهم البحث في تزويد القادة ومديري الموارد البشرية بمعلومات محددة حول كيفية اتخاذ قرارات تلبي احتياجات المنظمة من الكفاءات.

ث. تحسين الأداء الاقتصادي: يقدم البحث رؤية حول كيف يمكن تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تنمية الكفاءات، مما يساهم في تعزيز الاقتصاد الوطني.

ج. فهم العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء: يقدم البحث رؤية عميقة حول العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين أداء الموارد البشرية، مما يساهم في تحديد الأسباب التي تؤثر على تحسين الأداء.

سادسا: أهداف البحث

1. الأهداف النظرية:

أ. تجميع وتحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

يتمثل أحد الأهداف النظرية الرئيسية لهذا البحث في استعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت تأثير تنمية الكفاءات البشرية على الولاء التنظيمي. من خلال جمع الأبحاث والدراسات المتنوعة في هذا المجال، يمكن تكوين صورة شاملة حول الاتجاهات البحثية السابقة؛ هذا سيساعد في تحديد مدى تقدم الأبحاث في هذا الموضوع، ومعرفة التوجهات الأكثر شيوعًا والأساليب المستخدمة في دراسة هذه العلاقة.

ب. تعريف المفاهيم الأساسية وتحليل خصائصها:

تهدف الدراسة إلى تعريف متغيرات الدراسة الأساسية، وهي "تنمية الكفاءات البشرية" و"الولاء التنظيمي". يتضمن ذلك مراجعة الأدبيات العلمية لتعريف كل متغير، وتحديد أبعاده وخصائصه. كما يشمل تحليل كيفية تطور هذه المفاهيم بمرور الزمن ومدى اختلاف تفسيرها عبر السياقات المختلفة؛ من أجل بناء فهم نظري متكامل يوفر أساسًا قويًا للبحث الحالي، ويضمن استخدام المفاهيم بشكل دقيق ومنهجي.

ت. دراسة الفجوة العلمية وتحديد الحاجة البحثية:

يسعى هذا البحث إلى تحديد الفجوة العلمية في الدراسات السابقة؛ من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة، سيعمل البحث على تحديد المجالات التي لم تُدرس بشكل كافٍ، مثل تأثير تنمية الكفاءات البشرية على الولاء التنظيمي في سياق المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي. هذه الفجوة البحثية تمثل الدافع الأساسي لإجراء هذا البحث، حيث يُتوقع أن يساهم في سد النقص الموجود في الأدبيات ويساعد في توسيع نطاق المعرفة في هذا المجال.

ث. تحليل النظريات ذات الصلة التي تفسر العلاقة بين المتغيرات:
يسعى هذا البحث إلى استعراض النظريات التي يمكن أن تفسر العلاقة بين تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي، مثل نظرية التحفيز، نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الاحتياجات؛ يساعد تحليل هذه النظريات في بناء إطار نظري يمكن من خلاله فهم تأثير تنمية الكفاءات على الولاء التنظيمي بشكل أفضل؛ كما يسهم ذلك في تحديد العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في هذه العلاقة، مثل الدعم الإداري والتحفيز.

ج. دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية على الاستجابة لبرامج تنمية الكفاءات:
يهدف البحث إلى استعراض الأدبيات التي تناولت تأثير العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى التعليمي) على استجابة العمال لبرامج تنمية الكفاءات ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي. هذه الدراسة تساعد في فهم الفروقات الفردية وكيفية تأثيرها على فعالية البرامج التدريبية، مما يمكن المنظمات من تخصيص برامجها بشكل يتناسب مع احتياجات مختلف الفئات من العاملين.
ح. بناء إطار نظري شامل يعتمد على الأدبيات العلمية:

من خلال تجميع وتحليل الأدبيات السابقة، يسعى البحث إلى تطوير إطار نظري متكامل يساعد في تفسير العلاقة بين تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي. يستند هذا الإطار إلى مراجعة الأدبيات والنظريات ذات الصلة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة الأخرى مثل العدالة التنظيمية والتحفيز والدعم الإداري. الهدف هو تقديم نموذج نظري يمكن استخدامه كمرجع في الأبحاث المستقبلية وتطبيقه في بيئات عمل مختلفة.

2. الأهداف العملية:

أ. اكتشاف البرامج الأكثر استخدامًا في المنظمات محل الدراسة:
يسعى هذا البحث إلى تحليل برامج التنمية التي تستخدمها المنظمات قيد الدراسة بشكل منتظم. داخل وخارج المنظمة، من أجل فهم الأنواع الشائعة من البرامج، ومعرفة مدى فعاليتها وتأثيرها على أداء العمال وولائهم التنظيمي.

ب. اكتشاف مستوى الولاء في المنظمات محل الدراسة:
يهدف البحث إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي بين العاملين في المنظمات المستهدفة. لفهم مدى ارتباط العاملين بمنظماتهم، ومستوى التزامهم بأهدافها وقيمتها. وتحليل نتائج هذا الهدف سيساعد في تحديد العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مما يمكن المنظمات

من تطوير استراتيجيات لتحسين مستويات الولاء بين العاملين، خاصة في بيئات العمل التي تشهد معدلات عالية من دوران العمال.

ت. قياس تأثير برامج تنمية الكفاءات داخل مكان العمل على زيادة ولاء العاملين في المنظمات محل الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تقييم تأثير برامج التدريب والتطوير التي تُجرى داخل مكان العمل على مستوى ولاء العاملين. يشمل ذلك برامج مثل الورش التدريبية، الندوات، والتدريب العملي الذي يتم داخل بيئة العمل. وسيركز البحث على تحديد مدى تأثير هذه البرامج على أبعاد الولاء التنظيمي المختلفة، مثل الالتزام العاطفي، الولاء المستمر، والولاء القائم على القيم. بالإضافة إلى ذلك، سيتم اكتشاف الأبعاد الأكثر تأثرًا والأقل تأثرًا بهذه البرامج، مما يساعد الإدارة على تحسين استراتيجيات التدريب الداخلي لتحقيق أقصى قدر من التأثير على الولاء.

ث. قياس تأثير برامج تنمية الكفاءات خارج مكان العمل على زيادة ولاء العاملين في المنظمات محل الدراسة:

يسعى هذا البحث أيضا إلى دراسة تأثير برامج التنمية التي تتم خارج بيئة العمل التقليدية، مثل التدريب الخارجي، الدورات المتخصصة، والمؤتمرات، على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين. من خلال تقييم هذه البرامج، سيتم اكتشاف مدى تأثير التدريب الخارجي على تنمية كفاءات العاملين وتعزيز ارتباطهم بالمنظمة.

ج. المقارنة بين القطاع العام والخاص في مدى تأثير برامج تنمية الكفاءات على الولاء التنظيمي: يهدف هذا البحث إلى مقارنة تأثير برامج تنمية الكفاءات في القطاعين العام والخاص، لفهم الفروق في استجابة العمال لهذه البرامج بين كلا القطاعين. سيساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين استراتيجيات تنمية الكفاءات في القطاع العام والخاص، وكيف يؤثر ذلك على الولاء التنظيمي. ستُظهر نتائج هذا الهدف كيف يمكن للمنظمات في كل قطاع تخصيص برامج التنمية بشكل أكثر فعالية بناءً على احتياجات العاملين واستجاباتهم.

ح. تقديم اقتراحات وتوصيات عملية مستندة إلى الدراسة لتوجيه الإدارة لاستثمار مواردها في البرامج الأكثر تعزيزًا لولاء العمال:

يهدف البحث الى تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ استنادًا إلى نتائج الدراسة. الهدف هو توجيه الإدارة في كيفية استثمار مواردها بفعالية في برامج تنمية الكفاءات التي أثبتت أنها تزيد من

ولاء العاملين. ستساعد هذه التوصيات المنظمات على تحسين استراتيجيات التدريب والتطوير، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء التنظيمي وتقليل معدلات دوران العاملين؛ من خلال التركيز على أفضل الممارسات المكتشفة في الدراسة، ستتمكن المنظمات من تعزيز استدامتها وكفاءتها على المدى الطويل.

سابعاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يُعدُّ أحد أبرز المناهج العلمية المستخدمة في البحوث الأكاديمية لدراسة وتحليل الظواهر الاجتماعية والإنسانية. فالمنهج الوصفي يذهب إلى أبعد من فكرة وصف الظاهر فقط بل ويتعداها إلى التحليل والتفسير والمقارنة، مما يُمكن الباحث من الوصول إلى تفسيرات علمية مبنية على أسس منطقية وإحصائية².

والمنهج الوصفي يضم عدة أنواع منها الدراسة المسحية ودراسات العلاقات والدراسة التطورية³ حيث تم توظيف هذه الأنواع في مختلف فصول الدراسة كما يلي:

أولاً: الجانب النظري

في الفصلين الأول والثاني من الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي النظري من خلال استعراض وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث بهدف تقديم خلفية علمية متماسكة وإطار نظري شامل يساعد في فهم الظاهرة المدروسة. كما تم الاستعانة بنوع من أنواع المنهج الوصفي يُعرف بالدراسة التطويرية، من خلال التركيز على تطور المفاهيم والنظريات ذات الصلة بتنمية الكفاءات والولاء التنظيمي، مما يتيح تحديد الفجوات البحثية والاتجاهات الحديثة في الدراسة، ويُسهّم في بناء فرضيات البحث.

ثانياً: الجانب الميداني

في الفصلين الثالث والرابع، تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاستعانة بالدراسة المسحية في الفصل الثالث، من خلال استخدام الاستبيانات كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة لتحليل الاتجاهات والآراء السائدة بين أفراد العينة، مما يساعد في وصف الظاهرة بناءً على بيانات ميدانية موثوقة، كما تم توظيف نوع آخر من أنواع المنهج الوصفي ألا وهو تحليل العلاقات فقد تم تطبيق برنامج SPSS

² رحيمة العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، 1st ed. (عمان، الأردن: دار دجلة، 2008)، 97.

³ العزاوي، 98.

لتحليل البيانات المجمعة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي لتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة والمتمثلة في المتغير التابع وهو تنمية الكفاءات والمتغير المستقل وهو تعزيز الولاء التنظيمي أما دراسة الحالة فتم الاستعانة به بشكل بسيط من خلال استخدام المقابلات مع مدراء المنظمات محل الدراسة لتحليل بيئة العلم في كل منظمة.

إن استخدام المنهج الوصفي لأنواعه في هذه الدراسة يضيف عليها دقة وشمولية في دراسة الظاهرة المدروسة. مما يساهم في تقديم تفسير علمي للظاهرة قائم على أسس علمية ومنهجية.

ثامنا: أسباب اختيار الموضوع

جعلتنا عدة دوافع _سواء كانت ذاتية أو موضوعية_ لنختار استكشاف موضوع تنمية الكفاءات البشرية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي على مستوى منظمات عمومية وخاصة في الجزائر. تلك الدوافع تتجلى فيما يلي:

1. التوجهات الإدارية الحديثة:
- التوجهات الإدارية الحديثة التي تركز على كفاءات الموارد البشرية دفعنا للاعتناء بهذا الموضوع وفحص تأثيره على تطور الإدارة.
2. التطورات التكنولوجية وتغيرات البيئة:
- تسارع التطور التكنولوجي وتغيرات البيئة توجب التأمل في كيفية تفاعل المنظمات الجزائرية معها، خاصة في سياق توظيف مواردها البشرية.
3. المساهمة في البحث العلمي:
- نحن نسعى إلى المساهمة في إثراء البحث العلمي، وتحقيق هدف سامي يسعى إليه كل باحث.
4. تطوير إدارة الموارد البشرية:
- تهدف الدراسة إلى المساهمة في تطوير مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية، سواء كانت عمومية أو خاصة.
5. اهتمام الطالب بإدارة الكفاءات:
- يعكس اهتمام الطالب الشخصي بدراسة الموضوعات المتعلقة بإدارة الكفاءات، والرغبة في توسيع فهمه ومعرفته.
6. احتياج المنظمات الجزائرية لهذا النوع من الأبحاث:

تأتي هذه الدراسة لتلبية حاجة المنظمات الجزائرية، سواء كانت عمومية أو خاصة، للفهم العميق لتنمية الكفاءات ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي.

تاسعا: الدراسات السابقة

تساهم الدراسات السابقة في استمرارية وتماسك التقدم العلمي. ومن خلال وضع الأبحاث الجديدة في سياق الأبحاث السابق، يمكن إنشاء مجموعة تراكمية من المعرفة التي تتطور بمرور الوقت. تعد هذه العملية التكرارية ضرورية لتطوير الأطر النظرية والتطبيقات العملية⁴. حيث أن تجميع الدراسات السابقة أمر حيوي في إجراء استعراض شامل وفعال للأدبيات المتعلقة بموضوع الأبحاث، حيث يمكن الباحث من فهم ما تم تحقيقه في الدراسات السابقة، وتحديد النقاط القوية والضعيفة، وإدراج هذه المعلومات في دراسة الأبحاث الجديدة⁵. وبما أن هناك نوعين من المراجعة للدراسات السابقة مراجعة كمية ومراجعة نوعية، سنركز على المراجعة النوعية للدراسات السابقة لإيجاد أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

1. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (تنمية الكفاءات)

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت تنمية الكفاءات، وعند إجراء بحث أولي بتاريخ 2024/06/01 في قواعد بيانات ومنصات الأبحاث العلمية العربية والأجنبية نلاحظ هناك كما من الدراسات التي تناولت موضوع تنمية الكفاءات من مجلات علمية ورسائل جامعية وكتب وأوراق ملتقيات كما في الجدول رقم(4) حيث نلاحظ الفروق الكبيرة في العدد بين المصادر باللغة العربية والمصادر باللغة الإنجليزية، حيث أن المصادر الأجنبية في مجال تنمية الكفاءات أكثر وفرة مقارنة مع المساهمات القليلة في الأبحاث العربية، مما يشير إلى وجود فجوة كبيرة بين كمية الأبحاث باللغة العربية والإنجليزية، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز البحث باللغة العربية في هذا المجال.

⁴ chris hart, doing a literature review: releasing the social science research imagination, n.d., 12–17, accessed 4 june 2024.

⁵ justus randolph, 'a guide to writing the dissertation literature review', practical assessment, research, and evaluation 14, no. 1 (23 november 2019), <https://doi.org/10.7275/b0az-8t74>.

الجدول رقم 4: الأبحاث باللغة العربية والإنجليزية عن تنمية الكفاءات

المجموع		أوراق مؤتمرات		رسائل جامعية		كتب		مجلات علمية		الموقع
الإنجليزية	العربية	الإنجليزية	العربية	الإنجليزية	العربية	الإنجليزية	العربية	الإنجليزية	العربية	قواعد البيانات
1	51							1	51	منصة المجلات الجزائرية
0	20				20					البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات PNST
1	50			1	50					الفهرس الجماعي الجزائري CCDZ
10	20							10	20	المجلات العلمية الاكاديمية العراقية
62200	130							62200	130	Google Scholar
804	1					132		672	1	JSTOR
9966	1	8303				125		1538	1	ScienceDirect
1715	0					214		1501		Wiley Online Library
547	0							547		PubMed
25	0							25		PsycINFO
1000	1							1000	1	emerald
11540	43	160		457	1	5399	40	5524	2	ProQuest
343	2							343	2	Sage Journals
2882	0	2749				48		85		ieeexplore
1046	0	270				6		770		springer
2300000	67200									google
97470	13800	29310	980	21870	470	22450	310	23840	12040	ResearchGate

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البحث في مواقع البرامج المذكورة.

ومن بين تلك الدراسات الموثقة في مجلات علمية ودورية وبحوث جامعية وملتقيات وكتب تم اختيار الدراسات التالية التي تعرضت لموضوع تنمية الكفاءات البشرية من عدة أوجه ونوجزها كما يلي:

الجدول رقم 5: الدراسات السابقة لموضوع تنمية الكفاءات

نتائج الدراسة	أدوات القياس والتحليل	أدوات جمع البيانات	الحدود الزمانية	الحدود المكانية	حجم العينة	عينة الدراسة	المتغير التابع	المتغير المستقل	الهدف	نوع الدراسة	عنوان الدراسة	السنة	المباحث	م
الوصول الى عدة نتائج نظرية	/	منهج الاستقراء والاستنباط	/	/	/	/	الميزة التنافسية	التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات البشرية	تحليل الإطار النظري للميزة التنافسية وأهمية تطبيق المنظمة الاقتصادية لنظام التسيير الاستراتيجي وأثر التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية، وتحقيق جملة من الأهداف العلمية والمنهجية والتطبيقية. وذلك بمحاولة استقراء بعمق علمي وتأصيل منهجي لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين	رسالة دكتوراه	تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)	2004	سملائي يحضية	1

تمتية الكفاءات تقوم على النموذج التيلورية أي تنفيذ الأوامر فقط المنظمة محل الدراسة لا تهتم بتمتية الكفاءات	اهتماما بالغا للعنصر البشري لديها بتمتية كفاءاته
/	الاستقراء
وثائق المنظمة والمقابلة الشخصية	الوثائق والتقارير الرسمية (المنهج التاريخي)
2007/2005	1999-2005
منظمة مطاحن عزوز بسيدي بلعباس	بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط.
/	/
المنظمات الصغيرة والمتوسطة	عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
المنظمات الصغيرة والمتوسطة	الميزة التنافسية
تمتية الكفاءات	تمتية الكفاءات البشرية
تشخيص واقع تمتية الكفاءات في المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر	إجراء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد وتعريفه ومكوناته وطرق تهميته. - إثراء موضوع تمتية الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالمياً. - المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة
رسالة ماجستير	رسالة ماجستير
تمتية الكفاءات البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة	تمتية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمنظمات. دراسة
2008	2004
يحياوي سليمان	أبو القاسم حمدي
3	2

كشف النتائج عن مجموعة غنية من الأدوار والمهام المرتبطة بها التي يلعبها المهنيون، بما في ذلك المنسق/الميسر، المترجم عبر التخصصات، المخطط، مدير المنظمات غير الربحية، وموصل الموارد. كما أشارت النتائج إلى أن عملية تطوير نهج المجتمع نحو الشيخوخة وما يحتاجه المهنيون من كفاءات لدعم تلك العملية	سياسة التكوين حققت أهدافها رغم تخطيها بعض القصور تتعلق بالتخصيص والتنفيذ والتقييم
spss	spss
المقابلة/ الوثائق	الاستبيان
2010	2009/2008
الولايات المتحدة الأمريكية	مركب المحركات والجرارات بقسنطينة
20	334 متكون
أصحاب المصلحة الوطنيين وقادة المجتمعات	مركب المحركات والجرارات بقسنطينة
تنمية الكفاءة	تطوير الكفاءات
احتياجات المجتمع المسن	التكوين
بناء قدرة المجتمع لمواجهة احتياجات المجتمع المسن من خلال تنمية الكفاءة بين التخصصات للمهنيين الذين يعملون في المجتمعات	بيان مختلف مراحل التكوين في المنظمة محل الدراسة بيان أثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين بالمنظمة محل الدراسة
رسالة دكتوراه	رسالة ماجستير
بناء قدرات المجتمع لتلبية احتياجات مجتمعنا المتقدم في السن: تطوير الكفاءات متعددة التخصصات للمحترفين	فعالية التكوين في تطوير الكفاءات
2010	2009
Leak Sandra Crawford	جعري بلال
5	4

تسعى المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، التي نصب في مجملها لتحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبائن.	كشفت النتائج عن مجموعة من الكفاءات التي يجب على مديري البرامج تطويرها، والتي تشمل الخبرة، والمعرفة، والمهارات. وأبرزت الدراسة أيضا العقبات التي تواجه تطوير هذه الكفاءات مثل الوقت المطلوب للتدريب، وتوقيت التدريب، والوصول المؤجل أو المرفوض للتدريب، والوقت اللازم لاكتساب الخبرة، وتوفر الإرشاد
الوطنية للهندسة المدنية	
spss	spss
وثائق المنظمة وكذا المقابلات الشخصية،	المقابلة
5 سنوات الأخيرة من عمر المنظمة	2011
المنظمة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	كلية إدارة أنظمة الدفاع في فورت بلفوير
/	12
المنظمة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	مدراء برامج دفاعية رئيسية حكومية
الميزة التنافسية	برامج الاستحواذ
الكفاءات	تنمية الكفاءات
1. إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمنظمة، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية؛	استكشاف تصورات مديري البرامج الحكوميين فيما يتعلق بالكفاءات التي يجب على مديري البرامج تسميتها لإدارة برامج الاستحواذ الدفاعية الرئيسية، والفرص المهنية التي تدعم تنمية تلك الكفاءات، والعقبات التي تواجه تنمية الكفاءات المطلوبة، والعوامل الأخرى التي قد تؤثر على نتائج برامج الاستحواذ
رسالة ماجستير	رسالة دكتوراه
دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية	تنمية الكفاءات المطلوبة لتوجيه برامج الاستحواذ الدفاعية الرئيسية: الآثار المترتبة على القيادة
2011	2011
رحيل آسية	Redshaw Mary C
6	7

الموارد الداخلية والكفاءات من أهم المقاربات الفكرية التي جاءت بالتجديد للميزة التنافسية	ممن النتائج الهامة التي توصلت إليها الدراسة أن هناك فجوة كبيرة بين ما تقدمه الجامعات الصينية من تعليم نظري وما يحتاجه سوق العمل من كفاءات عملية للمدراء الوسطى. واقترحت الدراسة نموذجاً تعليمياً يعتمد على التعليم الغامر (Immersive Education) الذي يركز على إشراك الطلاب بفعالية في العملية
spss	spss
الاستبيان	المقابلة
2012/2011	2003/2002
بعض المنظمات الاقتصادية على مستوى ولاية سطيف	جامعة بكن لتكنولوجيا الكيمياء في الصين
/	18 طالب
المنظمة الاقتصادية الجزائرية	طلاب سابقين من برنامج التعليم التنفيذي
الميزة التنافسية	الجامعات الصينية
الموارد الداخلية والكفاءات	تنمية الكفاءات (المدير الأوسط)
محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمنظمة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية؛	تهدف الدراسة إلى تطوير نظرية تعليمية لتنمية كفاءات عملي المستوى المتوسط في الجامعات الصينية من خلال: تحديد الكفاءات التي يجب على الجامعات تطويرها عبر دراسة مسؤوليات العمل للمديرين المتوسطين وتحديد الكفاءات اللازمة لأداء تلك المسؤوليات.
رسالة ماجستير	رسالة دكتوراه
مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية	تنمية كفايات المدير الأوسط في الجامعة الصينية: دراسة نظرية مرتكزة
2012	2013
بوازيد وسيلة	Leong William C
8	9

أظهرت وجود احتياجات تنمية منخفضة إلى متوسطة لتطوير مهارات الإنسان بين المحاسبين القانونيين المعتمدين في ولاية رود آيلاند. / هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في الاحتياجات التنموية لمهارة التواصل بين مجموعات الجنس. / هناك اختلاف طفيف ذو دلالة إحصائية في الاحتياجات التنموية لمهارة إدارة	ضرورة وجود منظومة تكوين فعالة وضرورة تأهيل اليد العاملة الوطنية مع تقليل الحاجة لليد العاملة الأجنبية. / الحاجة لقاعدة علمية وتكنولوجية متينة مع ربط التكوين المهني بالتعليم العالي
spss	/
الاستبيان	الوثائق الرسمية مع الملاحظة والمقابلة
2017	2014/1990
في ولاية رود آيلاند	منظمات التكوين المهني في الجزائر
95	/
المحاسبين القانونيين المعتمدين المحليين	الجزائر
تنمية الكفاءات (داخل مكان العمل)	الدول النامية
المهارات الشرية	تنمية الموارد البشرية
تحديد احتياجات التطوير المهني لمهارات الإنسان بناءً على تصورات المحاسبين القانونيين المعتمدين المحليين (CPAs) في ولاية رود آيلاند. / تحديد مستويات الاحتياجات التنموية وترتيبها، ومقارنة الفروقات بين مجموعات الجنس والعمر لتحديد الفجوات ذات الصلة في التطوير المهني	الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة والخاصة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد المتاحة لها بالشكل الأمثل.
رسالة دكتوراه	رسالة دكتوراه
تصورات CPA للمهارات البشرية لاحتياجات تطوير الكفاءة المهنية	تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية
2017	2015
Day Kari C	سعداوي نعيمة
11	10

وجود علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء تختلف درجتها باختلاف محاورها، مما يستدعي ضرورة اهتمام المنظمات بتنمية كفاءاتها لضمان تحسين أداء مواردها البشرية باستمرار، ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئتها العامة.	وجود علاقة طردية وقوة بن عناصر الكفاء الاستراتيجية وتنمية الكفاءات، كما أثبتت الدراسة أن للكفاء الاستراتيجية أثر إيجابي على تنمية وتطور الكفاءات البشرية،
spss	spss
الاستبيان	الاستبيان
من 2015 الى 2017	2018-2017
مجمع صيدال لصناعة الأدوية والمنظمة الوطنية للكهرباء والغاز الجزائرية للمياه ودار المالية لولاية ميلة	منظمة المنبع للحليب ومشقاته بسعيدة، منظمة مطاحن القرسان بسعيدة، منظمة صناعة الإسمنت بسعيدة. منظمة المياه المعدنية والمشروبات الغازية EMS، منظمة إنتاج مواد التنظيف ENAD
200 فرد	110 إطار بالمنظمات
المنظمات الاقتصادية الجزائرية	المنظمة الاقتصادية بولايي سعيدة وسيدي بلعباس
أداء الموارد البشرية	تنمية وتطوير الكفاءات البشرية
تنمية الكفاءات البشرية	الكفاء الاستراتيجي
تحديد مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة في المنظمات الاقتصادية الجزائرية والوقوف على واقع تنمية الكفاءات في هذه المنظمات، وتحسين أدائها وضمان تحقيق أهداف المنظمة.	تحليل أهمية الكفاء الاستراتيجية في تعزيز تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الجزائرية.
رسالة دكتوراه	رسالة دكتوراه
تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة	دور الكفاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية
2018	2018
حمود حيمر	طبيبي نادية
12	13

1. لطريقة التوظيف دور كبير في اكتساب كفاءات جيدة بالمنظمة الاقتصادية.	حددت الدراسة ست احتياجات مؤكدة تتعلق بالمشكلة العملية في مجالات المعرفة المفاهيمية، الإجرائية، والمعرفية الفوقية، والقيم، والنماذج الثقافية والإعدادات.
2. لطبيعة التحفيز دور متوسط في تفعيل قيمة الكفاءات في المنظمة الاقتصادية.	قدمت توصيات قائمة على الأدلة لحلول وخلق خطة تنفيذ وتقييم متكاملة باستخدام نموذج كيركباتريك الجديد.
3. لفعالية المحافظة على أداء الموارد البشرية دور كبير في	
spss	spss
الاستبيان	الاستبيان/ المقابلة
2020/2019	2021
منظمة IRIS بولاية سطيف	منظمة Xrante
150 عامل	35
المنظمات الاقتصادية	عامل ي منظمة Xrante الذين يعتبرون مرشحين تنفيذيين
تسيير كفاءات الأفراد	تنمية الكفاءة
إدارة الموارد البشرية	تخطيط التعاقب التنفيذي
- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد من خلال:	استكشاف الأسباب الجذرية المبنية على المعرفة والتحفيز والتنظيم التي تمنع منظمة Xrante من تنفيذ خطة لخلافة الإدارة
- معرفة دور سياسة التوظيف في اكتساب كفاءات جديدة.	التنفيذية، بالإضافة إلى فحص نقص تنمية كفاءات العاملين في مكان العمل كمرشحين تنفيذيين محتملين وغياب مشاركتهم في تصميم خطة خلافة الإدارة التنفيذية.
رسالة دكتوراه	رسالة دكتوراه
دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المنظمة الاقتصادية	تخطيط التعاقب التنفيذي: دراسة لتنمية كفاءة العاملين
2020	2021
عبيد زيتوني	Flak Robert Michael
14	15

تشير الدراسة إلى أن 74% من المشاركين في الدراسة يعتقدون أن التنمية تؤثر بشكل إيجابي على نيتهم في البقاء في المنظمة. كما تبين أن تنمية الكفاءات في المجالات السلوكية له تأثير أكبر على النية في البقاء مقارنة بتنمية الكفاءات التقنية
spss
الاستبيان / المقابلة
2023
منظمة تطوعية في قطاع المنتجات الاستهلاكية بكافورنيا
77
مدراء الوسط من مختلف الصناعات
نية البقاء في المنظمة
تنمية الكفاءات
الهدف من هذه الدراسة هو فهم العلاقة بين تطوير الكفاءات والنية في البقاء في المنظمة على مستوى الإدارة الوسطى.
رسالة دكتوراه
العلاقة بين تنمية الكفاءة والنية للبقاء على مستوى الإدارة الوسطى
2023
Miriam Hawk Chambers
16

من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة المذكورة أعلاه.

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية من حيث تنمية الكفاءات:

الجدول رقم 6: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية من حيث تنمية الكفاءات

رقم الدراسة	توافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث									التفسير
	أهداف الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	عينة الدراسة	حجم العينة	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	أدوات جمع البيانات	أدوات القياس والتحليل	
1		x								رغم أن هذه الدراسة تتناول تأثير تنمية الكفاءات لكنه مقرون بالتسيير الاستراتيجي وهوما يختلف عن دراستنا التي تتناول تأثير تنمية الكفاءات وحدها كما ان باقي العناصر تختلف عن دراستنا.
2	x	x								هذه الدراسة تختلف تماما عن دراستنا ولا تتشابه معها في الا في المتغير المستقل رغم تناوله من جانب آخر يختلف عن دراستنا
3		x								هذه الدراسة تختلف تماما عن دراستنا ولا تتشابه معها في الا في المتغير المستقل رغم تناوله من جانب آخر يختلف عن دراستنا
4			x					x	x	هذه الدراسة تتقاطع مع دراستنا في المتغير التابع رغم ان دراستنا تناولته على أنه متغير مستقل كما أن أدوات جمع البيانات وتحليلها تتوافق مع دراستنا.
5			x							تختلف هذه الدراسة تماما عن دراستنا ولا تتقاطع معها الا في أدوات معالجة البيانات

6	x	x								تتقاطع بعض نقاط أهداف دراستنا مع هذه الدراسة خاصة واقع الكفاءات في المنظمات الوطنية كما انها تتفق مع دراستنا في نوع المغير رغم الاختلاف في تسميته
7	x									تتشابه الدراستان في نوع المتغير المستقل حيث يتناول كل منها تنمية الكفاءات لكن من أوجه مختلفة
8			x	x						تختلف هذه الدراسة تماما عن دراستنا ولا تتقاطع معها الا في أداة جمع البيانات وتحليلها
9	x									تشارك مع دراستنا في المتغير المستقل ولكن تختلف عنا في طريقة دراسة هذا المتغير
10	x	x					x			تتناول هذه الدراسة بعض اهداف دراستنا وليس كلها كما انها تتفق مع دراستنا في المتغير المستقل وأيضا في عينة الدراسة والتي تتمثل في عمال منظمات القطاع العام والخاص
11			x	x				x		تناولت هذه الدراسة تنمية الكفاءات داخل مكان العمل وهو أحد الابعاد التي تناولتها دراستنا لتنمية الكفاءات لكن اختلفت عن دراستنا حيث تم تناول تنمية الكفاءات كمتغير تابع
12	x	x					x		x	تتشابه هذه الدراسة في كثير من النقاط مع دراستنا خاصة الأهداف التي تتناول بعض أهداف دراستنا لكنها تختلف عن دراستنا في المتغير المستقل والحدود المكانية والزمانية للدراسة.

تناولت هذه الدراسة تنمية الكفاءات كمتغير تابع كعكس دراستنا حيث تم تناوله كمتغير مستقل		x	x								13
تتناول هذه الدراسة تسيير الكفاءات وموما يختلف عن تنمية الكفاءات التي تناولته دراستنا رغم انها تتطرق لجوانب من تنمية الكفاءات		x	x								14
تناولا هذه الدراسة تنمية الكفاءات لكن كمتغير تابع كعكس دراستنا كما انه تم ربطه بتخطيط التعاقب كما انها تختلف عن دراستنا حيث تم التركيز أكثر على التدريب فقط كأحد برامج التنمية.		x	x								15
تتشابه هذه الدراسة كثيرا مع دراستنا وهي الأقرب اليها من حيث الأهداف والمتغيرات وادوات جمع البيانات وتحليلها لكنها في الوقت نفسه تختلف عن دراستنا من حيث الابعاد لكل متغير كما أن هذه الدراسة تناولت بعد واحد للمتغير التابع عكس دراستنا التي تناول أبعاد أكثر		x	x						x	x	16

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 5

من خلال الجدول رقم 6 نلاحظ أن دراستنا الحالية تتفق مع الدراسة رقم 12 والدراسة رقم 16 في كثير من النقاط ورغم ذلك فدراستنا تتناول جوانب مختلفة وتعالج فجوة علمية لم تلجها باقي الدراسات حيث لم تركز باقي الدراسات على بعد تنمية الكفاءات خارج مكان العمل.

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي)

عقد اجراء بحث اولي بتاريخ 2024/06/01 في قواعد بيانات ومنصات الأبحاث العلمية العربية والأجنبية نلاحظ أيضا عددا من الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي من مجالات علمية ورسائل جامعية وكتب واوراق ملتقيات كما في الجدول رقم 7 حيث نلاحظ أن هنالك فجوة واضحة بين عدد الدراسات المنشورة باللغة الإنجليزية مقارنة بالعربية، مما يعكس التركيز الأكبر على الأبحاث باللغة الإنجليزية في الأوساط الأكاديمية.

الجدول رقم 7: عدد الدراسات المنشورة باللغة الإنجليزية مقارنة بالعربية

الموقع		مجلات علمية		كتب		رسائل جامعية		أوراق مؤتمرات		المجموع	
بالعربية	بالإنجليزية	بالعربية	بالإنجليزية	بالعربية	بالإنجليزية	بالعربية	بالإنجليزية	بالعربية	بالإنجليزية	بالعربية	بالإنجليزية
قواعد البيانات											
منصة المجلات الجزائرية	3006	7		0		0		0		3006	7
البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات PNST						46				46	0
الفهرس الجماعي الجزائري CCDZ						63				63	0
المجلات العلمية الاكاديمية العراقية	80	118		0		0		0		80	118
JSTOR	1	589				141				1	752
ScienceDirect	0	362		0		57		0		0	480
Wiley Online Library		324				34				0	363
PubMed		20								0	20
PsycINFO		4								0	4
emerald	1	555								1	555
ProQuest	2	1302		72		1735				74	3636
Sage Journals		396								0	451
ieeexplore		1				2				0	7
springer		195								0	488
ResearchGate	292	57230		10		73810		11		329	189660
Google Scholar										689	16600

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على البحث في مواقع البرامج المذكورة.

ومن بين عديد الدراسات التي نتحدث عن موضوع الولاء التنظيمي وتدرسه من عدة أوجه ركزنا على الدراسات التالية:

الجدول رقم 8: الدراسات السابقة لموضوع الولاء التنظيمي

نتائج الدراسة (ك)	أدوات القياس والتحليل	أدوات جمع البيانات	الحدود الزمانية	الحدود المكانية	حجم العينة	عينة الدراسة	المتغير التابع	المتغير المستقل	الهدف	نوع الدراسة	عنوان الدراسة	السنة	المباحث	م
الاستعانة بمصادر خارجية تؤثر سلبًا على ولاء العاملين التنظيمي. وأشارت النتائج إلى أن المبادرات التنظيمية لتوفير التواصل الصادق حول نوايا الاستعانة بمصادر خارجية، والجهود الصادقة لتوفير وظائف بديلة للعاملين المتأثرين، وقدرة العاملين على التكيف مع التغيير التنظيمي يمكن أن تساعد في تخفيف التأثير السلبي للاستعانة بمصادر خارجية على الولاء التنظيمي.	NVivo 7	مقابلات	2008	شمال ديلاوير وجنوب شرق بنسلفانيا وجنوب نيو جيرسي في الولايات المتحدة	20	منظمات الطيران الموجودة في منطقة فيلادلفيا الكبرى	الولاء التنظيمي	المصادر الخارجية (أخرجت بعض الأنشطة)	استكشاف تأثير الاستعانة بمصادر خارجية على ولاء العاملين التنظيمي في صناعة الطيران.	رسالة دكتوراه	تأثير الاستعانة بمصادر خارجية على الولاء التنظيمي: دراسة ظاهرية	2008	Douglas Raymond Jerome	1

وجود ارتباط إيجابي كبير بين التعلم التنظيمي والولاء العاطفي (73. R =).	كل من الأنظمة الفرعية الأربعة للتعلم التنظيمي تتنبأ بشكل كبير بالولاء العاطفي للعاملين في منظمات البرمجيات الهندية.
SPSS	الاستبيان
2008	2008
35 منظمة برمجيات هندية	446
عامل ي منظمات البرمجيات الهندية	الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي)
التعلم التنظيمي	استكشاف ما إذا كان التعلم التنظيمي يمكن أن يتنبأ بالالتزام العاطفي للعاملين في منظمات البرمجيات الهندية كما تسعى إلى فهم كيف يؤثر التعلم التنظيمي على الالتزام العاطفي من خلال قياس تصورات العاملين للثقافة التعليمية التنظيمية وتأثيرها على التزامهم العاطفي.
رسالة دكتوراه	استكشاف الولاء التنظيمي من منظور تنظيمي: التعلم
2008	2008
Krishna Vijay	2
رسالة ماجستير	الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي
2009	2009
شريط الشريط محمد	3

وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة بكل من (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) والولاء التنظيمي للعاملين في منظمات الاتصالات السورية	يُمَارَس العاملون في المستشفيات محل الدراسة استراتيجيات التعلم المستمر بدرجة تتخفف عن الدرجة المتوسطة. -إن أكثر استراتيجيات التعلم المستمر ممارسة في هذه المستشفيات هي استراتيجيات التعلم الفردي تليها استراتيجيات التعلم الجماعي.
spss	spss
الاستبيان	الاستبيان
2014	2011
منظمات الاتصال السورية	10 مستشفيات حلب الحكومية.
353	320
عمال منظمات الاتصال السورية	مستشفيات حلب الحكومية.
الولاء التنظيمي	الولاء التنظيمي
إدارة المسارات الوظيفية	إستراتيجيات التعلم المستمر
التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة بالتدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز وبين الولاء التنظيمي.	التعرف على درجة ممارسة العاملين لاستراتيجيات التعلم المستمر وأبعاده والتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين بالمستشفيات وتحديد الأهمية النسبية لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات ولكل بعد من هذه الأبعاد ومدى ارتباط كل منهما بأبعاد الولاء التنظيمي،
رسالة دكتوراه	رسالة دكتوراه
إدارة المسارات الوظيفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي	استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي
2014	2011
معاذ نجيب غريب	عمر محمد درة
5	4

يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لعامل ي منظمة جوال. وتبين وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي ويوجد تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لعامل ي المنظمة، كما تبين وجود أثر إحصائي لمتغير العمر والدخل.	spss	الاستبيان	2016	منظمة جوال في قطاع غزة	133	منظمة جوال في قطاع غزة	الولاء التنظيمي	التسويق الداخلي	دراسة "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى عامل ي منظمة جوال في قطاع غزة".	رسالة دكتوراه	أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا	2016	إبداع فتحي العالول	6
يوجد أثر معنوي لأبعاد الولاء التنظيمي على أبعاد أداء العاملين في المنظمات موضع التطبيق	spss	الاستبيان	2016	مصلحة الضرائب على المبيعات، الديون العام، التأمينات	330	المنظمات المصرية	أداء العاملين	الولاء التنظيمي	تحديد وقياس درجة تأثير الولاء التنظيمي للعاملين على مستويات أدائهم.	رسالة ماجستير	أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين	2016	أحمد جمال غزالي حسن رضوان	7

الاتصال عبر الشائعات له تأثير وساطة جزئي بين الشخصية وولاء العاملين بعد عمليات الاندماج والاستحواذ	تعمل المنظمة محل الدراسة على التوزيع العادل والموضوعي للمهام والأجر والحوافز وفرص التكوين بين العمال أغلبهم غير راضين حول السياسات المتبعة في المنظمة عن أسلوب التوظيف وأساليب الترقية.
SPSS /IBM AMOS	spss
الاستبيان	الاستبيان
2023	2020/2019
الولايات المتحدة الامريكية	منظمة الاسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة
456	171
العمال الذين لديهم حسابات على LinkedIn	منظمة الاسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة
ولاء العاملين	الولاء التنظيمي
الاتصال عبر الشائعات	العدالة التنظيمية
فحص تأثيرات الاتصال عبر الشائعات على ولاء العاملين بعد عمليات الاندماج والاستحواذ.	الكشف عن أبعاد العدالة التنظيمية المنتشرة في المنظمة الجزائرية والتعرف على مستويات شعور العمال بمدى تطبيق العدالة التنظيمية. وإبراز مستوى الولاء التنظيمي للعامل تجاه المنظمة.
رسالة دكتوراه	رسالة دكتوراه
التأثير الوسيط للتواصل الجريء على الشخصية والتزام	العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل
2023	2020
Priebe Gregory P.	خيري أسماء
9	8

استراتيجيات التهيئة تؤثر على تحقيق العقد النفسي من خلال الثقافة التنظيمية، جهود المشاركة التنظيمية. تنفيذ استراتيجيات فعالة لتهيئة العاملين المؤقتين يمكن أن يكون له فوائد مشتركة لكل من العاملين والمنظمات. هناك حاجة لتحسين برامج التهيئة الحالية وتحديثها لتكون أكثر شمولية وفعالية. فـ تلبية احتياجات العاملين المؤقتين.	استراتيجيات التهيئة تؤثر على تحقيق العقد النفسي من خلال الثقافة التنظيمية، جهود المشاركة التنظيمية. تنفيذ استراتيجيات فعالة لتهيئة العاملين المؤقتين يمكن أن يكون له فوائد مشتركة لكل من العاملين والمنظمات. هناك حاجة لتحسين برامج التهيئة الحالية وتحديثها لتكون أكثر شمولية وفعالية. فـ تلبية احتياجات العاملين المؤقتين.
MAXQDA	MAXQDA
المقابلة / الاستبيان	المقابلة
2023-2020	2023
ولاية ميشيغان الولايات المتحدة الامريكية	مدارس واشنطن العاصمة
46	20
محترفي الموارد البشرية والعاملين المؤقتين	مديري المدارس
الوفاء بالعقد النفسي والثقة والولاء	الولاء التنظيمي
استراتيجيات تأهيل الموارد البشرية	المهارات القيادية
استكشاف كيفية تأثير استراتيجيات تهيئة الموارد البشرية على تحقيق العقد النفسي، الثقة، ولاء العاملين المؤقتين في ولاية ميشيغان.	استكشاف كيفية تأثير ممارسات تطوير القيادة المهنية النظامية على قدرة القيادة وتنمية الولاء لدى مديري المدارس.
رسالة دكتوراه	رسالة دكتوراه
تأثير استراتيجيات تأهيل الموارد البشرية على الوفاء بالعقد	استكشاف الممارسات التي تؤثر على القدرة القيادية وتنمية
2023	2023
Powers Darren Howard	Samuels Andre Charles
10	11

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ورضا المتطوعين ($r = .49, p < .001$). رضا المتطوعين مرتبطاً إيجابياً وبشكل كبير بالولاء التنظيمي ($r = .54, p < .001$). رضا المتطوعين والنية للبقاء مرتبطين إحصائياً للبقاء لمدة سنة واحدة ($r = .27, p < .05$) ولمدة سنتين ($r = .$	الضغوط الناجمة عن البيئة الاجتماعية للعمل تُفوق الضغوط الناجمة عن البيئة الفيزيائية للعمل. وجود علاقة عكسية بين الضغوط عملية العمل وبين الولاء التنظيمي. زيادة قيمة المكافآت والحوافز يؤدي الى زيادة شعور العاملين بالولاء التنظيمي.
SPSS	spss
الاستبيان	الاستبيان
2023	2024
منظمة VITA	كلية الآداب جامعة بنى سويف مصر
70	/
متطوعي VITA الذين شاركوا في موسم الضرائب لعام ٢٠٢٣	العاملين الإداريين وهيئة التدريس
رضا المتطوعين والولاء التنظيمي	الولاء التنظيمي
القيادة الاخلاقية	ضغوط العمل
استكشاف تأثير القيادة الأخلاقية على رضا المتطوعين، الالتزام التنظيمي، والنية للبقاء بين متطوعي برنامج مساعدة ضريبة الدخل التطوعية (VITA) بعد جائحة COVID-19.	التعرف على العلاقة بين الضغوط المرتبطة بالعمل، والبيئة الاجتماعية والفيزيائية، وبين الولاء التنظيمي
رسالة دكتوراه	رسالة دكتوراه
تأثير القيادة الأخلاقية على رضا المتطوعين والولاء	ضغوط العمل والولاء التنظيمي
2023	2024
Cavallone-Jurek Phyllis	شيماء عثمان
12	13

- واقع الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة وجاء واقع الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة - يجب إتاحة إدارة المدرسة للعاملين فرصة للمشاركة في وضع معايير التقييم،	- الرضا عن برامج التدريب وسياسات التعويض مرتبط بمستويات أعلى من الالتزام العاطفي والالتزام المستمر. - التركيز الزمني السابق للفرد يضعف العلاقة بين الرضا عن التعويض والالتزام العاطفي. تقديم توجيهات عملية لاستخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحسين الالتزام التنظيمي، من خلال فهم بعض
spss	Spss
الاستبيان	الاستبيان
2024	2024/2021
منطقة الأحمد التعليمية بدولة الكويت	الولايات المتحدة الأمريكية
302	382
العاملين بالمناطق التعليمية	العمال بالولايات المتحدة الأمريكية
الولاء التنظيمي	الولاء التنظيمي
الشفافية الادارية	ممارسات إدارة الموارد البشرية
التعرف إلى واقع الشفافية الإدارية، ومتطلبات تفعيلها كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.	استكشاف كيفية ارتباط الولاء التنظيمي برضا العاملين فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على نظرية الأحداث العاطفية (AET) كما يدرس دور التركيز الزمني الماضي كمتغير وسيط للعلاقات المقترحة.
رسالة دكتوراه	رسالة دكتوراه
الشفافية الادارية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي	تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء
2024	2024
حصة المطيري	Taylor Monty Clint
14	15

المصدر: من إعداد الطالب.

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية من حيث الولاء التنظيمي:

الجدول رقم 9: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية من حيث الولاء التنظيمي

رقم الدراسة	توافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث									التفسير
	أهداف الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	عينة الدراسة	حجم العينة	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	أنواع جمع البيانات	أنواع القياس والتحليل	
1			x							تتفق هذه الدراسة مع دراستنا للولاء التنظيمي لكن كمتغير تابع للاستعانة بالمصادر الخارجية
2			x					x	x	رغم تناول هذه الدراسة للولاء التنظيمي لكتها تركز على بعد واحد للولاء التنظيمي وهو الولاء العاطفي عكس دراستنا التي تتناول ثلاث أبعاد للولاء
3			x					x	x	تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في تناول الولاء التنظيمي لكن تختلف عنها في المتغير المستقل
4	x	x	x					x	x	تتفق هذه الدراسة مع بعض النقاط التي تهدف إليها دراستنا خاصة مستويات الولاء لدى عينة الدراسة كما انها تربط بين التعلم المستمر كمتغير مستقل وهو أحد طرق تنمية الكفاءات والولاء التنظيمي مما يجعل هذه الدراسة قريبة نوعا ما الى دراستنا
5	x	x	x					x	x	هذه الدراسة أيضا قريبة نوعا ما من دراستنا بربطها لبعض طرق تنمية الكفاءات داخل مكان العمل (التناوب الوظيفي) بالولاء التنظيمي

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في تناول الولاء التنظيمي لكن تختلف عنها في المتغير المستقل		x	x					x			6
تختلف هذه الدراسة عن دراستنا بجعلها الولاء التنظيمي متغير مستقل يؤثر على الأداء		x	x						x		7
تتفق هذه الدراسة مع بعض الأهداف التي تسعى إليها دراستنا وهو معرفة مستويات الولاء لكنها أيضا تجعل الولاء متغير تابع للعدالة التنظيمية عكس دراستنا التي تجعل الولاء التنظيمي تابع لتنمية الكفاءات		x	x					x		x	8
تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير التابع فقط وتختلف عنها في أغلب العناصر .		x	x						x		9
تتناول هذه الدراسة الولاء كمتغير تابع مع متغيرات تابعة أخرى مما يجعلها تختلف كثيرا عن دراستنا			x								10
تتناول هذه الدراسة الولاء كمتغير تابع للمتغير المستقل المهارات القيادية								x			11
تتناول هذه الدراسة الولاء كمتغير تابع مع متغيرات تابعة أخرى للمتغير المستقل القيادة الأخلاقية مما يجعلها تختلف كثيرا عن دراستنا		x	x					x			12
تختلف هذه الدراسة عن دراستنا بجعلها الولاء التنظيمي متغير تابع للمتغير المستقل ضغوط العمل		x	x					x			13
تختلف هذه الدراسة عن دراستنا بجعلها الولاء التنظيمي متغير تابع للمتغير المستقل ضغوط العمل		x	x					x			14

15			x						x		تتفق مع دراستنا في تناول أبعاد الولاء لمنها تختلف عنها بربط الولاء بالمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 8.

من خلال الجدول رقم 9 نلاحظ أن دراستنا الحالية تتفق مع الدراسة رقم 4 والدراسة رقم 5 في كثير من النقاط ورغم ذلك فدراستنا تتناول جوانب مختلفة وتعالج فجوة علمية لم تلجها باقي الدراسات حيث لم تركز باقي الدراسات على كل أبعاد الولاء التنظيمي وربطها ببرامج تنمية الكفاءات داخل وخارج مكان العمل.

عاشرا: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على الكفاءات البشرية؛ وبرامج تنمية داخل وخارج مكان العمل من وجهة نظر العمال وأثر هذه البرامج على تعزيز ولاء العاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي. فالمتغير المستقل هو تنمية الكفاءات ويضم بعدين هما: التنمية داخل مكان العمل والتنمية خارج مكان العمل، ولكل بعد عدة برامج، أما المتغير التابع فهو الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي والأخلاقي والمستمر.

2. الحدود الزمانية:

امتدت الدراسة بصفة عامة من تاريخ التسجيل الأول في الدكتوراة بتاريخ 2021، أما الدراسة الميدانية فقد تمت في الثلاثي الأخير من سنة 2023 والثلاثي الأول من سنة 2024.

3. المجال المكاني:

استهدفت دراستنا بعض المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة المتواجدة بولاية الوادي بغض النظر عن حجمها أو نشاطها وكانت كالتالي:

أ. المنظمات العمومية: وتضم ثلاث منظمات عمومية ذات طابع اقتصادي وهي:

– سونلغاز SONEGAS؛

– اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM.

– الجزائرية للمياه ALGERIENNE DES EAUX.

ب. المنظمات الخاصة: وضمت خمس منظمات وهي:

– مخبر المجد للتحليل الطبية؛

– مؤسسة حلويات لؤلؤة الجنوب؛

– مؤسسة بيوتي كليف؛

– مؤسسة قوري بارك؛

– مؤسسة ovipo؛

– مؤسسة ABG.

4. الحدود البشرية:

تشملت عينة البحث جميع الموارد البشرية العاملة في المنظمات المذكورة أعلاه، ومن مختلف المستويات الوظيفية باستثناء الإدارة العليا، لان الدراسة تركز على وجهة نظر الافراد كمورد بشري بغض النظر عن مركزهم ووظيفتهم.

حادي عشر: خطة البحث

قسمنا البحث إلى خمسة فصول رئيسية، بدءًا بالإطار العام للدراسة في الفصل الأول، وصولًا إلى المتغير المستقل وهو تنمية كفاءات الموارد البشرية في الفصل الثاني. ومن ثم المتغير التابع في الفصل الثالث والذي تمثل في الولاء التنظيمي، في الفصل الرابع قمنا بالدراسة الإحصائية للبيانات التي جمعناها من المنظمات الاقتصادية المختارة واختبار الفرضيات. ثم قمنا بعرض النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات والاقتراحات لبحوث مستقبلية مكمله لهذا البحث ومتممه لها في الفصل الخامس. واختتمنا البحث بخاتمة عامة.

الشكل رقم 2: مخطط البحث



المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا عشر: توجيهات الدراسة

1. هذه الدراسة من وجهة نظر العمال، حيث تركز على تأثير مشاركتهم في برامج تنمية الكفاءات على مستوى ولائهم للمنظمة؛

2. تم التركيز على برامج تنمية الكفاءات كون المشاركة فيها سواء كاختيار شخصي أو اجراء تنظيمي تعد مظهرًا واضحًا لتنمية الكفاءات، سواء استفاد من هذه البرامج أولم يستفد، فمجرد مشاركة العامل في هذه البرامج يعد نية من العامل أو من المنظمة لتنمية كفاءاته؛
3. تم استعمال مصطلح منظمات / منظمة في البحث بدل مؤسسات / مؤسسة أو شركات / شركة توحيدًا للمصطلحات باستثناء عند ذكر الاسم الرسمي للمنظمة.
4. تم استعمال مصطلح عامل / عمال في البحث بدل أجراء أو موظف / موظفون ومستخدم / مستخدمون توحيدًا للمصطلحات في البحث.
5. يتم استخدام أسماء الكتاب والباحثين الأجانب بلغتهم الأم في المصادر والمراجع في متن البحث ولكن يتم أحيانًا كتابتهم باللغة العربية في متن البحث تسهيلًا للقارئ لتهجئة الأسماء الأجنبية خاصة المعقدة منها والطويلة.
6. تم استعمال خط Simplified Arabic للعربية بحجم 14 لل فقرات أما العناوين فتختلف حسب أهميتها وخط Times New Roman حجم 12 للغات الأجنبية.
7. المسافة بين الاسطر 1.15.
8. عند تعدد العناوين الفرعية تم الاعتماد على القائمة الرقمية (الأرقام ثم الحروف) ثم التعداد النقطي
9. تم الاعتماد على التهميش الآلي لبرنامج zotero بنوع شيكاغو الإصدار 17.
10. البيانات المستخرجة من الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل والتي تم تفرغها وترميزها في ملف اكسل لمعالجتها ببرنامج SSPS يمكن الاطلاع عليها من خلال رمز الاستجابة السريع. QR



ثالث عشر: صعوبات البحث

1. التعقيدات المتعلقة بالمصطلحات: حيث تكمن الصعوبات في التعقيدات المتعلقة بعدم تبني مصطلحات وتعريفات موحدة بين الباحثين للإشارة إلى نفس المفاهيم. كانت هذه التعقيدات تتطلب منا إعادة النظر المستمر في تحديد وتوحيد المصطلحات أثناء التعامل مع كل مفهوم جديد.
2. الحصول على البيانات: واجهنا صعوبة في الحصول على بيانات دقيقة وحديثة من المنظمات أو الأفراد

بسبب قلة الشفافية أو عدم التعاون أو عدم الاهتمام. كما ظهر تحدي إضافي في الاعتماد المحدود للمنظمات على التكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصالات، مما يؤثر سلباً على توفر قواعد البيانات والبوابات الإلكترونية، ويجعل جمع البيانات صعباً.

3. التمويل: واجهنا تحدياً في تغطية تكاليف البحث، مثل التنقل بين المنظمات المختلفة وفروعها المتابعة لجمع البيانات أو شراء بعض البرامج أو اشتراكات بعض المواقع المساعدة في البحث بالإضافة إلى غلاء بعض الكتب خاصة الأجنبية.

4. الوقت: ضيق الوقت المتاح لإكمال البحث شكل تحدياً كبيراً، فالعمل والالتزامات العائلية والمجتمعية شكلت تحدياً كبيراً في إتمام البحث.

5. الدعم والإرشاد الأكاديمي: واجهنا صعوبة في الحصول على توجيه ودعم بعض الخبراء من الدكاترة ذوي الخبرة الأكاديميين وتأخرهم في الرد على مراسلاتنا نظراً لانشغالهم الشخصية وارتباطاتهم الأكاديمية.

6. التحديات البيروقراطية: واجهنا تحدياً كبيراً في الإجراءات الإدارية والبيروقراطية داخل المنظمات عند جمع البيانات.

رابع عشر: البرامج المستخدمة في هذا البحث

1. برنامج spss الإصدار: لتحليل البيانات المجموعة من خلال الاستبانة إحصائياً.
2. برنامج Zotero: للتمهيش.
3. برنامج Chatgpt و Google Scholar: للبحث عن المراجع.
4. برنامج Word الإصدار 2019: لتحرير البحث.
5. برنامج Excel الإصدار 2019: لجمع وتنظيم بيانات الاستبانة.
6. برنامج Turnitin وبرنامج detector: لقياس نسبة الاقتباس.

الفصل الأول: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

تمهيد:

لم يعد المورد البشري مجرد عنصر إنتاجي، بل أصبح الأصل الاستراتيجي الأهم للمنظمات المعاصرة، مما جعل الاستثمار في "الكفاءات البشرية" وتنميتها ضرورة حتمية لمواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم تأصيل نظري متكامل من خلال بحثين رئيسيين؛ يستعرض الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية من حيث تطورها التاريخي، وأبعادها، وخصائصها، وأنواعها. في حين يركز المبحث الثاني على مقارنة "تنمية الكفاءات البشرية"، مبيناً المفاهيم المتداخلة معها، ومبرزاً أهميتها والتحديات التي تعترضها، وصولاً إلى استعراض المداخل والمراحل المنهجية المتبعة لتنميتها بكفاءة وفاعلية.

المبحث الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

تمهيد:

الكفاءات البشرية أساس مهم لتحقيق النجاح الفردي والمؤسسي، حيث تطور مفهومها من التركيز على الأداء الفردي إلى إطار استراتيجي شامل. يتناول هذا المبحث التطور التاريخي والمناهج النظرية لمفهوم الكفاءات، مع التركيز على أبعادها المعرفية والمهارية والسلوكية، وأهميتها في تعزيز التميز والتنمية المستدامة، إضافة إلى خصائصها وأنواعها المختلفة التي تسهم في فهم أعمق لدورها في تحقيق الأهداف.

المطلب الأول: التطور التاريخي والمناهج النظرية لمفهوم الكفاءات البشرية

الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات البشرية

استعمل مفهوم الكفاءة بشكل فعلي في مجال إدارة سنة 1973 بفضل الورقة العلمية التي كتبها العالم النفسي الأمريكي المشهور ديفيد ماكلياند بعنوان "الاختبار للكفاءة بدلاً من الذكاء". وزادت شهرة المصطلح لما استخدمه ماكلياند وآخرون في إطار تحسين الأداء⁶.

أما الدكتور مالكوم نولز فكان له أثر واضح على تطور الكفاءة الحديثة من خلال عمله الرائد في التعليم للبالغين والتعلم مدى الحياة⁷.

ويمكن تلخيص أهم المراحل التاريخية لتطور مفهوم الكفاءة البشرية فيما يلي:

1. عصر التصنيع (بين الأواخر من القرن التاسع عشر والأوائل من القرن العشرين):

خلال الثورة الصناعية ومع نمو المصانع والإنتاج الضخم، كان التركيز على المهارات الخاصة بالمهمة حيث تم التركيز على ظاهرة يطلق عليها "المعامل الشخصي" والتي تشير إلى مدى سرعة تفاعل الشخص واستجابته للمعلومات والمواقف وتختلف هذه القدرة بشكل كبير بين الأفراد فالبعض يمتاز بقدرة استيعاب سريعة وتفاعل جيد، وغالباً ما يتم وصفهم بأن لديهم "معامل شخصي منخفض". بينما البعض الآخر يكون بطيئاً في الاستيعاب والتفاعل، ويتم الإشارة إليهم بأن لديهم "معامل شخصي عال"، حيث يكون العامل المثالي هو الشخص الذي يمكنه أداء مهمة محددة بسرعة ودون أخطاء⁸.

⁶ bruce griffiths and enrique washington, competencies at work: providing a common language for talent management, first edition (new york, new york (222 east 46th street, new york, ny 10017): business expert press, 2015), 21.

⁷ griffiths and washington, 21.

⁸ frederick winslow taylor, die grundstze wissenschaftlicher betriebsfhrung (s.l.: de gruyter oldenbourg, 1922), 94-95.

2. السلوكية وصعود التدريب القائم على المهارات (أوائل القرن العشرين):

أكدت المدرسة السلوكية لعلم النفس، على السلوكيات القابلة للقياس وركزت على اكتساب المهارات من خلال التكرار والتعزيز، حيث ربط Skinner بين السلوك والكفاءة من خلال الإشارة إلى أن المعرفة، وهي مكون رئيسي للكفاءة، غالبًا ما تكون تطبيق السلوك الماهر في الظروف المناسبة. على سبيل المثال، معرفة كيفية القيادة لا يقتصر فقط على التنسيق الماهر بين اليدين والقدمين والعينين، ولكن معرفة وقت تنفيذ هذه المهارات في ضوء السيناريوهات المختلفة على الطريق. وبالمثل، فإن معرفة كيفية إصلاح الراديو لا يتعلق فقط بالقدرة على استخدام الأدوات ولكن معرفة مكان استخدامها. يؤسس هذا السلوك في ظل التحفيز أو السياق المناسب علاقة تحكم، يشار إليها باسم المعرفة " في الورقة. يذكر أيضًا أن معظم المعرفة المكتسبة في التعليم هي معلومات لفظية، وبالتالي ربط القدرة على تطبيق المعرفة من خلال السلوك اللفظي بالكفاءة⁹.

3. حركة العلاقات الإنسانية (ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين):

في هذه المرحلة لم يتم التركيز بشكل مباشر على موضوع الكفاءة، فقد أظهرت دراسات هوثورن أهمية العوامل الاجتماعية وديناميكيات المجموعة في مكان العمل، حيث ركزت التجربة بشكل أساسي على موضوعات مثل ساعات العمل، وفترات الراحة، والحوادث الصناعية، والظروف الجوية، والرؤية والإضاءة، والدراسة الزمنية والحركية، والوضع والبنية الجسدية، ولم تتعامل بشكل مباشرة مع الكفاءات، ومع ذلك، كان هناك تحسن متزايد في قدرات العاملين ومهاراتهم المطلوبة في مجال العمل مما يشير إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الكفاءة والمعنويات، فكان هناك اعتراف متزايد بأن المهارات الشخصية والدوافع تلعب دورًا في إنتاجية العمال¹⁰.

4. الإدارة بالأهداف ونظرية yx (خمسينات وستينات القرن العشرين):

بدأت المنظمات في التركيز أكثر على إمكانات ونمو عاملها، ففي هذه الفترة تم وضع الأساس لنماذج التدريب والتقييم اللاحقة القائمة على الكفاءة.

⁹ b. f. skinner, science and human behavior, first free press paperback edition (new york, ny: the free press, 1965).

¹⁰ elton mayo, the social problems of an industrial civilization: with an appendix on the political problem, reprint [nachdr. der ausg.] 1949, transferred to digital printing, economics and society: in 11 volumes 9 (london: routledge, 2007).

ففي هذه الفترة اشتهرت نظرية الإدارة بالأهداف من قبل Peter Drucker، حيث يعتقد أن طريقة إدارة الأشخاص بناءً على قدرتهم على تحقيق أهداف محددة، ولم يعطي تعريفاً مباشراً للكفاءة. ومع ذلك، يفسر الكفاءة كمجموعة من المهارات أو القدرات التي تمكن الفرد من القيام بمهمة أو وظيفة بشكل فعال، وقد يشمل هذا القدرة على التواصل بفعالية، إدارة الوقت، التفكير النقدي، وتحديد ومراقبة الأهداف، وعليه فالإدارة بالأهداف وعلى الرغم من أنها ليست قائمة على الكفاءة بالمعنى الحديث، إلا أنها بدأت في التحول نحو تقييمات الأداء القائمة على النتائج¹¹.

أما في الستينيات، اقترح دوجلاس ماكريجور نظريتين حول تحفيز العامل والإدارة. افترضت النظرية X أن العاملين كسالى بطبيعتهم ويحتاجون إلى إشراف دقيق، بينما افترضت النظرية Y أن العمال لديهم دوافع ذاتية ويزدهرون على تحمل المسؤولية. كان هذا التمييز بين الدافع الداخلي والخارجي حاسماً في تطوير الأطر القائمة على الكفاءة¹².

وتناول ماكريجور الكفاءات من خلال التركيز على التطوير الإداري والقيادة، وشدد على أهمية تطوير القدرات الفردية الفريدة، كما يوصي ماكريجور، ويدعو إلى تطوير القادة على جميع المستويات، والذي يتطلب بالضرورة التركيز على كفاءات معينة كاتخاذ القرارات، القدرة على التواصل، والمهارات التنظيمية¹³.

5. حركة الكفاءة (السبعينيات)

في هذه المرحلة بدأ يتشكل مفهوم الكفاءات بفضل علم النفس ماكلياند حيث انتقد ديفيد ماكلياند اختبارات الذكاء التقليدية، مؤكداً بدلاً من ذلك على أهمية الكفاءة في التنبؤ بالأداء الوظيفي. ففي ورقته البحثية بعنوان اختبار الكفاءة بدلاً من "الذكاء"، يتحدث عن الكفاءات ويركز بشكل خاص على الكفاءة في التواصل ويناقش الطرق التقليدية لقياس تلك الكفاءات والتحديات المرتبطة بها، حيث يذكر مثلاً عن طالب تم رفضه للقبول في برنامج الدراسات العليا بسبب نتيجته المنخفضة في اختبار محدد، على الرغم من قدراته الواضحة في الكتابة والتفكير، وهنا يشير ماكلياند إلى أن تركيز المنظمات التعليمية على الأداء في الاختبارات القياسية يمكن أن يؤدي إلى فشلها في تقدير كفاءات أخرى مثل القدرة على التواصل الفعال،

¹¹ peter f. drucker, the practice of management, nachdr. (new york: harpercollins, 1954).

¹² douglas mcgregor and joel cutcher-gershenfeld, the human side of enterprise, annotated ed (new york: mcgraw-hill, 2006), 82–113.

¹³ mcgregor and cutcher-gershenfeld, 280–98.

كما وأشار إلى أن الكفاءات هي مزيج من المهارات والمعرفة والخصائص الشخصية واعتبرها أكثر موثوقية للنجاح الوظيفي من الذكاء وحده¹⁴.

6. التعليم والتدريب القائم على الكفاءة (الثمانينيات والتسعينيات)

في هذه الفترة كان هناك تحول في العديد من البلدان نحو التدريب والتعليم على أساس الكفاءة، حيث أصبحت النتيجة (أي ما يمكن للمتعلم القيام به) أكثر أهمية من المدخلات (أي ما يعلمه المعلم). مثل استخدام Richard Boyatzis نموذج الكفاءة لتحديد القدرات التي يحتاجها المديرون ليكونوا فعالين في أدوارهم، حيث يقسم "الكفاءات" التي يتميز بها المديرون الناجحون إلى ثلاث فئات رئيسية: الكفاءات المرتبطة بالعاطفة (مثل الذكاء العاطفي)، والكفاءات المرتبطة بالعمل (مثل القدرة على تحقيق أهداف)، والكفاءات المعرفية (مثل التحليل الاستراتيجي)¹⁵.

7. صعود الذكاء العاطفي (التسعينيات)

قام دانيال جولمان بنشر مفهوم الذكاء العاطفي (EI) وجادل بأن كفاءات الذكاء العاطفي كانت حاسمة للنجاح في مكان العمل وفي الحياة، حيث ينادي هوارد غاردنر، الرؤيا الرئيسية خلف مشروع Spectrum، بتوسيع نظرتنا لمفهوم الكفاءات والمواهب لدى الأفراد. وفقاً لغاردنر، يجب أن يساهم التعليم في توجيه الأطفال نحو المجالات التي تناسب مواهبهم وكفاءاتهم الطبيعية الفريدة، وذلك لضمان كفاءتهم ورضائهم في المستقبل. يشدد على الحاجة إلى التركيز أقل على تصنيف الأطفال وأكثر على مساعدتهم على التعرف على قدراتهم الطبيعية والعمل على تنميتها، مع الإشارة إلى وجود العديد والعديد من الطرق لتحقيق النجاح¹⁶.

8. القرن الحادي والعشرون: نظرة شاملة للكفاءات

جلب القرن الحادي والعشرون فهماً أوسع للكفاءات، يشمل الجوانب المعرفية والعاطفية والاجتماعية والثقافية، حيث بدأت العديد من المنظمات، بما في ذلك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، في التأكيد على الكفاءات الأساسية الضرورية للحياة والتعلم مدى الحياة، مثل التفكير النقدي وحل المشكلات والتواصل، و ذلك من خلال المشروع الذي بدأته في أواخر عام 1997، المعروف بمشروع (DeSeCo)،

¹⁴ david c. mccllelland, 'testing for competence rather than for "intelligence."', american psychologist 28, no. 1 (1973): 1–14, <https://doi.org/10.1037/h0034092>.

¹⁵ richard e. boyatzis, the competent manager: a model for effective performance (new york: wiley, 1982).

¹⁶ daniel goleman, emotional intelligence: why it can matter more than iq, 1. publ (london: bloomsbury, 1996).

وكان الهدف من هذا المشروع تقديم إطار نظري متين للمساعدة في تحديد الكفاءات الرئيسية وتعزيز الدراسات الدولية التي تقيس مستوى الكفاءة للشباب والبالغين. تمثلت الكفاءات الأساسية في ثلاث مجالات: القدرة على العمل بشكل مستقل، التفاعل في مجموعات متنوعة، واستخدام الأدوات بطريقة تفاعلية كاللغة والتكنولوجيا¹⁷.

9. الحاضر والمستقبل: الكفاءات الرقمية والذكاء الاصطناعي

أدى الارتفاع السريع في التقنيات الرقمية إلى ظهور الحاجة إلى الكفاءات الرقمية، ومع ظهور الذكاء الاصطناعي والتقنيات الأخرى، هناك حاجة متزايدة لفهم وتطوير الكفاءات البشرية التي تميزنا عن الآلات وتسمح بتعاون متناغم بين الإنسان والآلة.

إن مستقبل العمل سيعتمد بشكل أكبر على البيانات والتكنولوجيا، لذا فإن طالبي العمل بحاجة إلى تطوير المهارات الأساسية التي تتكامل مع الذكاء الاصطناعي، بما في ذلك الكفاءة في تحليل البيانات والتقنية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن طالبي العمل في الثورة الصناعية الرابعة سيحتاجون للتعلم الذاتي لإبقاء أنفسهم على اطلاع على التطورات الجديدة في مجالاتهم. هذا يتضمن استخدام المبادئ الأكاديمية الأساسية والكفاءة في التعامل مع تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، فضلاً عن القدرة على التعلم الذاتي والتطور المستمر ليتمكنوا من البقاء مطلوبين في سوق العمل المتقدمة¹⁸.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات البشرية

المرحلة	العنوان	الخصائص	التركيز على الكفاءة

¹⁷ oecd, definition and selection of key competencies, oecd publishing, 2005.

¹⁸ jordi canals and franz heukamp, eds., the future of management in an ai world: redefining purpose and strategy in the fourth industrial revolution, iese business collection (cham, switzerland: palgrave macmillan, 2020), 105, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-20680-2>.

أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين	عصر التصنيع	التركيز على المهارات الخاصة بالمهمة؛ التأكيد على "المعامل الشخصي" الذي يشير إلى الفروقات الفردية في سرعة التفاعل والاستجابة للمعلومات والمواقف؛ تصنيف العمال حسب قدرتهم على أداء المهام بسرعة ودون أخطاء.	منخفض - التركيز على القدرات الخاصة بالمهام بدلاً من الكفاءات الأوسع.
أوائل القرن العشرين	النهج السلوكي والتدريب القائم على المهارات	التركيز على السلوكيات القابلة للقياس واكتساب المهارات من خلال التكرار والتعزيز؛ ربط السلوك بالكفاءة؛ الاعتراف بدور السياق في تطبيق المهارات بشكل فعال.	متوسط - الاعتراف بتطبيق المعرفة من خلال السلوك الماهر كنوع من الكفاءة.
ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين	حركة العلاقات الإنسانية	التأكيد على العوامل الاجتماعية وديناميكيات المجموعة في مكان العمل؛ تحسين المهارات والقدرات المتعلقة بالروح المعنوية؛ الاعتراف بالعلاقة بين المهارات الشخصية والإنتاجية.	غير مباشر - التركيز على الديناميكيات الاجتماعية بدلاً من مقاييس الكفاءة المباشرة.
خمسينيات وستينيات القرن العشرين	الإدارة بالأهداف (MBO) ونظرية X و Y	التركيز على تحديد الأهداف والنمو الذاتي للعاملين؛ إدارة الأهداف (بيتر دراكر) تربط النجاح بتحقيق الأهداف؛ نظرية X/Y (دوغلاس ماكجريجور) تفرق بين الدافع الداخلي والخارجي.	متوسط - تقديم فكرة الكفاءات بشكل غير مباشر من خلال الأداء وتطوير القيادة.
السبعينيات	حركة الكفاءة	التركيز على الكفاءات كمتنبئ للأداء الوظيفي بدلاً من مقاييس الذكاء التقليدية؛ تقديم تعريفات شاملة للكفاءات تشمل المهارات والمعرفة والخصائص الشخصية.	مرتفع - تعريف الكفاءات بشكل واضح كمعيار موثوق للتنبؤ بالنجاح الوظيفي.
الثمانينيات والتسعينيات	التعليم والتدريب القائم على الكفاءة	تحول التركيز من المدخلات التعليمية إلى النتائج (ما يمكن للمتعلم تحقيقه)؛ ظهرت نماذج الكفاءة للأدوار الإدارية الفعالة.	مرتفع - تأسيس نماذج مفصلة للكفاءات الإدارية وفئاتها.

التسعينيات	صعود الذكاء العاطفي (EI)	توسيع مفهوم الكفاءات ليشمل الذكاء العاطفي؛ التأكيد على الكفاءات الشخصية (مثل الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي) كأمر حاسمة للنجاح في العمل.	مرتفع - دمج الكفاءات العاطفية كجزء أساسي من الفعالية المهنية.
القرن الحادي والعشرون	أطر الكفاءات الشاملة	فهم أوسع للكفاءات، يشمل الجوانب المعرفية والعاطفية والاجتماعية والثقافية؛ التركيز على التعلم مدى الحياة والتكيف.	مرتفع - التأكيد على الكفاءات الأساسية للحياة والتعلم في سياق عالمي.
الحاضر والمستقبل	الكفاءات الرقمية والذكاء الاصطناعي	التأكيد على الحاجة إلى الكفاءات الرقمية وتكامل الذكاء الاصطناعي؛ التركيز على التعلم الذاتي المستمر، وتحليل البيانات، والمهارات المتعلقة بالتكنولوجيا لمستقبل العمل.	مرتفع - الحاجة إلى التكيف مع التقدم التكنولوجي والذكاء الاصطناعي.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المراجع السابقة.

الجدول رقم 11: عدد المنشورات العلمية على موقع Google Scholar من 1800 الى 2023

السنوات	تنمية الكفاءات
2023-2020	23100
2019-2010	16200
2009-2000	7050
1999-1990	1500
1989-1980	545
1979-1970	380
1969-1960	36
1959-1950	9
1949-1900	0
1899-1800	0

المصدر: بالاعتماد على البحث في موقع Google Scholar يوم 2024/06/04

عند المقارنة بين الجدولين رقم 10 والجدول رقم 11 نلاحظ وجود ترابط بين التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات البشرية في الجدول الأول وعدد المنشورات العلمية المتعلقة بتنمية الكفاءات من الجدول الثاني/

حيث يمكن ملاحظة أنه كلما تقدمت المراحل الزمنية في الجدول الأول وزاد التركيز على مفهوم الكفاءات، تزايد عدد المنشورات العلمية حول تنمية الكفاءات في الجدول الثاني، مما يدعم صحة التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات. على سبيل المثال، في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، كان التركيز على المهارات الخاصة بالمهمة محدودًا، ويظهر ذلك في عدم وجود أي منشورات علمية تقريبًا خلال تلك الفترة (0 منشور). في المراحل التالية، مثل الثلاثينيات والأربعينيات (حركة العلاقات الإنسانية) والخمسينيات والستينيات (الإدارة بالأهداف ونظرية X وY)، يظهر تحسن طفيف في الاهتمام بالكفاءات (بزيادة غير مباشرة في التركيز)، وهما يتناسب مع عدد المنشورات المحدود الذي وصل إلى 36 منشورًا في فترة الستينيات. بعد ذلك، في السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات، حيث بدأ التركيز الواضح على الكفاءات كمفهوم يشمل المهارات، المعرفة، والخصائص الشخصية والذكاء العاطفي، يتزايد عدد المنشورات بشكل كبير من 380 إلى 1500 ثم 7050، مما يوضح العلاقة المباشرة بين تعزيز أهمية الكفاءات وزيادة البحث العلمي في هذا المجال. وأخيرًا، في القرن الحادي والعشرين والحاضر، مع ظهور أطر الكفاءات الشاملة والكفاءات الرقمية والذكاء الاصطناعي، شهدنا ارتفاعًا كبيرًا في عدد المنشورات ليصل إلى 23,100 بين 2020-2023، مما يؤكد على أن التركيز العالي على الكفاءات يتماشى مع الزيادة الكبيرة في البحث العلمي حول هذا الموضوع.

الفرع الثاني: المناهج النظرية لمفهوم الكفاءات البشرية

توفر هذه النظريات المعرفة الأساسية في فهم كيفية تحديد الكفاءات ورعايتها والاستفادة منها لتحقيق الأهداف التنظيمية، وفيما يلي سرد لعدة مناهج نظرية والتي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمفهوم الكفاءات:

1. نموذج Boyatzis للكفاءات الإدارية (1982):

تناول Boyatzis بشكل عام مفهوم الكفاءات عبر تحديد مجموعة من الكفاءات الأساسية والسلوكيات التي يعتقد أنها ضرورية لتحقيق الأداء الفعال كمدیر. هذه الكفاءات قد تشمل القدرة على التعلم الذاتي، القدرة على التخطيط وتنظيم العمل، القدرة على تحليل المعلومات واتخاذ القرارات الصحيحة، القدرة على التواصل الفعال، والقدرة على قيادة فرق العمل والتخلي بالمرونة والثبات تحت الضغط¹⁹

¹⁹ boyatzis, the competent manager.

2. العرض المستند إلى الموارد (RBV) للمنظمة (1991):

يقترح إطار عمل (RBV) الخاص بـ Barney أن الموارد يجب أن تكون ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال (VRIN) لتقديم ميزة تنافسية.

في هذا السياق، يمكن اعتبار الكفاءات على أنها مهارات المنظمة أو خبراتها أو قدراتها المحددة التي تمكن المنظمة من استخدام مواردها بفعالية ويمكن اعتبارها قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال²⁰.

3. إطار كفاءات سبنسر وسبنسر (1993):

يرى سبنسر وسبنسر في كتابهما الكفاءة في العمل: نماذج للأداء المتفوق أن نمذجة الكفاءة تتعلق بتحديد الكفاءات التي تعتبر ضرورية للأداء الفعال في دور أو وظيفة معينة، وتعمل هذه النماذج كمعيار لوظائف الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء²¹.

ويركز الكاتبان على نماذج الكفاءة العامة²²: يتضمن هذا النموذج مجموعة واسعة من العاملين في مجال المعرفة، واستخدامه الأساسي هو مقارنة كفاءات العاملين المعرفيين²³ بشكل عام مع تلك الكفاءات التي يتميز بها المديرون والمحترفون، ويضم عدة كفاءات مثل التأثير والتأثير التفكير التحليلي والمبادرة وحل المشكلات والثقة بالنفس وغيرها

4. نموذج كفاءات McLagan (1997):

يُنسب إلى باتريشيا ماكلاغان أحد النماذج الأولى للكفاءة في مكان العمل، حيث تقدم نظرة جديدة على نهج الكفاءات، ورؤية ثقافة العمل والمنظمات، فالكفاءات تعتبر مجموعة من المعرفة والمهارات والمواقف التي تعتبر مهمة للمنظمة. وتوفر صورة واضحة عن ما يتوقع من المرؤوسين في الوظائف أو الأدوار المحددة، كما تعتبر الكفاءات أدوات فعالة لتوظيف جميع أعضاء المنظمة بطرق مسؤولة ومشاركة حيث يتم الشفافية في تبني نماذج الكفاءات المهمة داخل المنظمة، حيث إن الشفافية في تبني وصف الكفاءات تتيح لأي شخص في المنظمة السؤال عن تكامل الإدارة وحقيقة مدى تطابق سلوك الأشخاص

²⁰ jay barney, 'firm resources and sustained competitive advantage', journal of management 17, no. 1 (march 1991): 99–120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

²¹ lyle m. spencer and signe m. spencer, competence at work: models for superior performance (new york: wiley, 1993), 96.

²² spencer and spencer, 159–63.

²³ هم العمال الذين يعتبرون معرفتهم ومهاراتهم الفكرية أدواتهم الرئيسية في عملهم.

الذين تم تعيينهم مع الكفاءات المحددة، ففي عالم العمل المتغير بسرعة، تكتسب الكفاءات أهمية أكبر لأنها تمكن الأفراد والمنظمات من الحفاظ على تنافسيتهم وتقديم قيمة فريدة للمنظمة²⁴.

5. نموذج الكفاءة القيادية (حوالي 2000):

هذا النموذج أكثر تحديدًا للأدوار القيادية ويحدد مجموعة الكفاءات المطلوبة للقيادة الفعالة، ويرجع مفهوم الكفاءات إلى القدرة على التعامل الفعال مع التحديات الإدارية من خلال التعامل بنجاح مع كمية كبيرة من المعلومات ومن خلال مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأشخاص.

فهذا النموذج يفسر الكفاءات في سياق الذكاء العاطفي الذي يظهر في أساليب القيادة، ففي الغالب، إذا كان لدى القائد نقص في استخدام بعض الأساليب، يمكن أن يعتمد على أعضاء فريقه الذين يمتلكون هذه الأساليب، مع محاولة القادة توسيع مجموعة أساليبهم الخاصة، وللقيام بذلك، يجب على القادة أولاً فهم أي من الكفاءات العاطفية تكمن وراء الأساليب التي يفقدونها، وبعدها يمكنهم العمل بجد لزيادة حصتهم من هذه الكفاءات²⁵.

6. الإدارة القائمة على الكفاءة (CBM) (حوالي أواخر التسعينيات - 2000):

تركز هذه النظرية على تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تحسين كفاءة العاملين واستخدام الموارد بأفضل طريقة ممكنة.

وأول من دعى إلى هذا النوع من الإدارة ولو بشكل غير مباشر هو ماكيلاند دافيد حيث يتم تقييم الأفراد وفقاً لقدرتهم على الأداء في المهام العملية بدلاً من النتائج النظرية على الاختبارات فمعرفة قدرة شخص ما على قيادة السيارة، يجب أن تختبر قدرته على القيادة من خلال اختبار القيادة، وليس من خلال اختبار نظري. هذا النهج يتماشى مع الإدارة التي تركز على الكفاءة²⁶.

افترض جولمان وآخرون أن الذكاء العاطفي، الذي يتضمن مجموعة من الكفاءات في الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والتعامل مع العلاقات، والمهارات الاجتماعية، يلعب دوراً حيوياً في نجاح القيادة والإدارة²⁷.

²⁴ patricia a. mclagan, 'competencies: the next generation', training & development 51, no. 5 (1 may 1997): 40-48.

²⁵ daniel goleman, 'leadership that gets results', harvard business review 78(2) (1 march 2000): 4-17.

²⁶ mcecllland, 'testing for competence rather than for "intelligence."', 1973.

²⁷ goleman, emotional intelligence, 1996, 55-56.

فجولمان يربط بين مفهوم الكفاءة والذكاء العاطفي عبر تسليط الضوء على أهمية القدرة على التعرف على العواطف في الآخرين وإدارة العلاقات، ويعتبرهما جزءاً من مهارات الذكاء العاطفي، وهذه المهارات تمثل الكفاءات، وهي مهارات يمكن تطويرها وتحسينها مع الوقت والتدريب²⁸، وهناك فوارق بين الأشخاص من حيث القدرة على إدارة هذه المهارات²⁹.

7. نظرية رأس المال البشري:

- تؤكد هذه النظرية على قيمة الاستثمار في الأشخاص، بما في ذلك مهاراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم. يفترض أن الاستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية والميزة التنافسية.
- ويناقش Becker طرقاً متعددة يمكن للرأسمال البشري من خلالها أن يدعم الكفاءة، بما في ذلك³⁰:
- الكفاءة في الإنتاج، فقد يمتلك الأفراد الذين حازوا على درجات عليا أو تدريباً متخصصاً القدرة على إنتاج المزيد من الخدمات أو المنتجات في نفس الفترة من الزمن مقارنة بأولئك الذين لا يمتلكون مثل هذه التدريبات.
 - الكفاءة في اتخاذ القرارات، حيث يمكن للأفراد ذوي التعليم العالي أو المحتوى المعرفي العالي أن يغتنموا الفرص ذات القيمة الأعلى أو يقوموا بتجنب الخطر بصورة أفضل.
 - الكفاءة في الابتكار، فقد يعزز رأس المال البشري القدرة على التفكير بمرونة وابداع، مما يقود إلى الابتكارات والابتكارات التي تسهم في التقدم الاقتصادي.
 - وأخيراً، الكفاءة من حيث الأداء الاقتصادي: الاستثمار في رأس المال البشري يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية، من خلال تحسين القدرة الإنتاجية في القوى العاملة وتعزيز الابتكار والخلق الثقافي.

8. العرض قائم على المعرفة:

يفترض هذا المنظور أن الموارد القائمة على المعرفة لمنظمة ما، بما في ذلك الكفاءات، هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية، حيث يناقش Grant مفهوم الكفاءات البشرية عندما يناقش الفروق بين المعرفة

²⁸ goleman, 215.

²⁹ goleman, 297-98.

³⁰ gary s. becker, human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, 3rd ed (chicago: the university of chicago press, 1993).

ضمن المنظمة، حيث يشير إلى أهمية التميز بين المعرفة الصامتة والمعرفة الواضحة، وبالتالي يؤكد على أهمية قابلية تجميع ونقل المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية المستدامة³¹.

9. نموذج الكفاءة الرشيقة (2010):

يشير دين ليفينجويل (Dean Leffingwell) إلى أن الكفاءات البشرية هي المهارات التي يتمتع بها فريق التطوير والتي تمكنه من إنجاز مهامه بكفاءة وجودة عالية، وهي تشمل المهارات الفنية، والمهارات الاجتماعية، والمهارات القيادية والتنظيمية.

ويذكر أن مهارات التصميم والتطوير الفنية في البرمجيات هي الأساس لنجاح أي فريق تطوير، كما أن المهارات الاجتماعية اللازمة للعمل الجماعي والتواصل بين أفراد الفريق تساهم أيضًا في تحسين الكفاءات الفردية والجماعية، ويضيف الكاتب أن المهارات القيادية والتنظيمية تعتبر أيضًا من العوامل الحاسمة في تحسين كفاءات الفريق، فقدرة القادة على اتخاذ القرارات الصائبة وإنشاء بيئة عمل تعزز مستوى الإنتاجية والابتكار تعتبر جزءًا هامًا من نجاح الفريق، وبعد تحديد الكفاءات المطلوبة، ينبغي على الفريق العمل على تحقيقها من خلال التدريب والتطوير. وفي النهاية، يذكر الكاتب أن إدارة الكفاءات البشرية تعتبر جزء لا يتجزأ من العملية الشاملة للتطوير الرشيق للبرمجيات، حيث تساهم في تحقيق أفضلية تنافسية في السوق وضمان جودة المنتج وزيادة رضا العملاء والمساهمة في نجاح المنظمة بشكل عام³².

المطلب الثاني: أبعاد وخصائص الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءة من المفاهيم الأساسية التي ترتبط بشكل مباشر بتحقيق النجاح في مختلف المجالات. ولأنها تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء وتطوير القدرات، فإن من المهم التطرق إلى أبعادها وخصائصها لفهم تأثيرها في تحقيق الأهداف. سنركز في هذا المطلب على استعراض أهم الجوانب التي تشكل الكفاءة، مع تسليط الضوء على أبرز خصائصها التي تجعلها عاملاً حاسماً في التميز والنجاح.

³¹ robert m. grant, 'toward a knowledge-based theory of the firm: knowledge-based theory of the firm', strategic management journal 17, no. s2 (december 1996): 109–22, <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>.

³² dean leffingwell, agile software requirements: lean requirements practices for teams, programs, and the enterprise, the agile software development series (upper saddle river, nj: addison-wesley, 2011), 23–26.

الفرع الأول: أبعاد الكفاءات البشرية

أولاً: المعرفة:

المعرفة ركيزة أساسية للنمو، سواء بالنسبة للفرد أو للمجتمع ككل، يقول فرانسيس بيكون "المعرفة هي نفسها القوة"³³، ولا يزال هذا القول المأثور صحيحاً عبر العديد من المجالات والسيقات، وفيما يلي سنتطرق لمفهوم المعرفة ببعض التفصيل:

1- المعرفة لغة:

في العديد من اللغات، يرتبط مصطلح "المعرفة" بالفهم والإلمام بمعلومات معينة أو موضوع معين، ففي معاجم اللغة العربية المعرفة من مشتقة من الفعل عرف أي علم³⁴، وعرفه يعرفه معرفة أي علمه³⁵.

وفي اللغة الإنجليزية، تتبع كلمة "المعرفة" من اللغة الإنجليزية القديمة "cnāwan" بمعنى معرفة وقدرة على الفهم³⁶ وفي قاموس إسكفورد فكلمة knowledge فتعني اطلاع وعلم ومعرفة وإدراك ودراية³⁷، كذلك في العديد من اللغات، يرتبط مصطلح "المعرفة" بالعلم والفهم والإلمام بمعلومات معينة أو موضوع 2- المعرفة اصطلاحاً:

يعرف أفلاطون المعرفة تعريفاً تقليدياً على أنها إيمان حقيقي مبرر³⁸، وهو يعني أنه لكي يعرف شخص ما شيئاً ما، يجب استيفاء ثلاثة معايير:

- الاعتقاد: يعتقد الشخص أنه صحيح.
- الحقيقة: الإيمان صحيح بالفعل.
- التبرير: لدى الشخص أسباب وجيهة لتصديقه.

³³ jeremy norman's, 'in his "meditationes sacrae" francis bacon writes "ipsa scientia potestas est" (knowledge is power)', historyofinformation.com, 1597, <https://www.historyofinformation.com/detail.php?id=5253>.

³⁴ محمد ابن منظور، لسان العرب (دار المعارف، 2016)، 2923.
³⁵ الفيروز آبادي، القاموس المحيط (مؤسسة الرسالة، 2009)، 835.

³⁶ douglas harper, 'etymology of knowledge', online etymology dictionary, 2020, <https://www.etymonline.com/search?q=knowledge>.

³⁷ tressy arts, ed., oxford arabic dictionary: arabic-english · english-arabic, first edition (oxford ; new york: oxford university press, 2014), 653.

³⁸ joseph wolynski jeffrey, 'the definition of knowledge', vixra, 2013.

- كان هذا التعريف موضوع نقاش فلسفي واسع النطاق، خاصة بعد مشكلة Gettier، التي تتحدى الفكرة القائلة بأن الاعتقاد الصحيح المبرر يمكن أن يكون مساوياً للمعرفة في جميع الحالات³⁹
- وظهرت مع مر الوقت عدة تعريفات للمعرفة تختلف باختلاف توجه منظريها ونذكر منها:
- المعرفة هي حالة عقلية، حيث أن عناصر الأداء العصبي والذهني المسؤولة عن محتوى الحكم تعكس بنية المعرفة إذا كانت تلك الحكم تعكس بنية المعرفة في دماغ الفرد⁴⁰.
 - المعرفة هي حقيقة المعرفة بشيء ما، أو الفهم العام أو المعرفة بالموضوع⁴¹.
 - تعد المعرفة مفهوماً شاملاً يشمل الاستنتاج والتفكير والفهم، فالمعرفة كمفهوم يمكن فهمه من خلال "المعرفة من خلال المعرفة"، والتي تتضمن معرفة المتطلبات الأساسية للاستنتاج، بما في ذلك القواعد النحوية والخلفيات المعرفية الضرورية⁴².
 - تعرف المعرفة على أنها المعلومات المفهومة والمتعلمة والتي يمكن استخدامها لتحسين الفهم أو للتمتع بمهارات جديدة⁴³.

3- أنواع المعرفة

يمكن تصنيف المعرفة إلى أنواع مختلفة:

أ. **المعرفة الضمنية:** تعرف المعرفة الضمنية على أنها المعرفة التي يتم تطويرها واكتسابها ضمن وسط نشط وحيوي لا يمكن وصفه بالدقة أو التصنيف بموجبه، وهذا النوع من المعرفة يلعب دوراً مهماً ورئيساً في فهم العالم، وقد يفيد في تفسير بعض الظواهر والمفاهيم الحرجة التي تظل غامضة ولا يمكن تحليلها بسهولة، كما أن المعرفة الضمنية تلعب دوراً مهماً في مجال العلوم وغيرها من المجالات التي تتعامل بالمعلومات المعقدة⁴⁴، ونظراً لأن المعرفة الضمنية شخصية لكل فرد فمن الصعب الوصول إليها مما

³⁹ edmund gettier, 'is justified true belief knowledge?' 23 (1963): 1-3.

⁴⁰ becker, human capital, 1993.

⁴¹ fouzia khanam, 'knowledge: a verb or a noun in education for sustainable development', international journal of elementary education 5, no. 6 (2016): 58, <https://doi.org/10.11648/j.ijeeedu.20160506.11>.

⁴² rodrigo martins borges, 'knowledge from knowledge' (the state university of new jersey, 2015), 1-10, <https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/48608/>.

⁴³ willem esterhuyse, 'knowledge organization', researchgate, 2023, https://www.researchgate.net/publication/372915164_knowledge_organization/stats.

⁴⁴ michael polanyi and amartya sen, the tacit dimension (chicago ; london: university of chicago press, 2009), 1-25.

يتسبب في عدم استغلالها بشكل كامل. ومن المبدأ أن نقل المعرفة الضمنية يتطلب عملية معقدة وعادة ما تكون تكلفتها عالية⁴⁵.

ب. **المعرفة الصريحة:** المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن صياغتها في لغة رسمية تشمل البيانات النحوية والتعابير الرياضية والمواصفات والدلائل وما إلى ذلك، ومن الممكن بالتالي نقل هذا النوع من المعرفة رسميًا وبسهولة عبر الأفراد. وقد كان هذا هو النوع السائد للمعرفة في التقاليد الفلسفية الغربية⁴⁶، ومن المهم النوع من المعرفة معرفة كيفية إدارتها واستخدامها في تحسين عمليات الإدارة والتطوير في المنظمات⁴⁷.

ت. **المعرفة الكامنة:** يتم تعريف المعرفة الكامنة على أنها "المعرفة التي تملكها منظمة أو بلد والتي لا تشاركها مع منافسيها، فالمعرفة الكامنة تعد عاملاً أساسياً في تحقيق الفوائد التنافسية للمنظمات والبلدان، ومن بين أنواع المعرفة، اعتبرت المعرفة الكامنة عاملاً حاسماً في الفوائد التنافسية للمنظمات وكذلك للبلدان⁴⁸.

4- أهمية المعرفة:

أ. أساس اتخاذ القرار: توفر المعرفة أساساً لعمليات صنع القرار، فمن خلال الفهم الراسخ للمعلومات ذات الصلة، يكون الأفراد والمنظمات مجهزين بشكل أفضل لاتخاذ خيارات تتماشى مع أهدافهم وقيمهم⁴⁹؛
ب. التمكين والاستقلالية: المعرفة تمكن الأفراد، وتمكنهم من أن يكونوا مستقلين وواثقين في أفعالهم وقراراتهم⁵⁰؛

ت. النمو الاقتصادي: المعرفة، وخاصة في شكل التعليم والابتكار التكنولوجي، تدفع النم والاقتصادي من خلال زيادة الإنتاجية وتعزيز مجالات جديدة للنشاط الاقتصادي⁵¹؛

⁴⁵ slobodan cvetanovic and danijela despotovic, "znanje kao komponenta ljudskog kapitala u modelima ekonomskog rasta," skola biznisa, no. 1 (2014): 1–17, <https://doi.org/10.5937/skolbiz1-5976>.

⁴⁶ ikujirō nonaka and hirotaka takeuchi, the knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation (new york: oxford university press, 1995), 1–14.

⁴⁷ evangelos markopoulos and hannu vanharanta, the company democracy model: creating innovative democratic work cultures for effective organizational knowledge-based management and leadership (new york, ny: productivity press, 2022), 32–35.

⁴⁸ aurel burciu and rozalia kicsi, 'knowledge as a distinctive resource of competitive advantage', ecoforum 4 (2015): 9–14.

⁴⁹ a simon herbert, 'rational decision-making in business organizations', the american economic review 69(4) (1979): 493–513.

⁵⁰ paulo freire, pedagogy of the oppressed, 30th anniversary ed (new york: continuum, 2000), 43–71.

⁵¹ paul romer, 'endogenous technological change', journal of political economy 98(5) (1990): 71–102, <https://doi.org/10.3386/w3210>.

ث. النمو الشخصي: على المستوى الشخصي، تسهل المعرفة التفكير الذاتي والوعي الذاتي والنمو الشخصي بشكل عام، فالتطور التكنولوجي في جميع القطاعات، يصبح العمل أكثر تجريداً، حيث يعتمد على فهم وتلاعب المعلومات بدلاً من مجرد اكتسابها، وليصبح العمال الكبار أعضاء فعالين في عمالة المستقبل، ينبغي عليهم التعلم الفكري كأشخاص مستقلين ومسؤولين⁵²؛

ج. تعزيز التفاهم: المعرفة تسد فجوات سوء التفاهم، وتحد من التحيزات، وتعزز الوحدة بين المجموعات المتنوعة، فتعلم الناس للتفاهم يحتاج إلى خلق معرفة واطلاع حول كيفية تنظيم العلاقات الإنسانية⁵³؛
ح. تسهيل الابتكار: المعرفة، لا سيما في العلوم والتكنولوجيا، تمهد الطريق للابتكارات التي يمكن أن تغير المجتمعات وتحسن نوعية الحياة، فمؤسسات البحث العلمي والمنظمات الأكاديمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز تطور الابتكار والمعرفة في المجتمع، فالابتكار يأتي من الأشخاص أو المنظمات التي تمتلك المعرفة اللازمة⁵⁴؛

خ. الحفاظ على الثقافة والتراث: معرفة التاريخ والفنون والآداب تحافظ على الهويات والموروثات الثقافية للأجيال القادمة، فالمحافظة على التراث الثقافي والجنور الثقافية والعرقية للأماكن والأمم وتشكيل الذاكرة والتاريخ تأثر في بناء الهوية والوعي الثقافي⁵⁵؛

د. دعم التفكير النقدي: المعرفة تزود الناس بأدوات التفكير النقدي، والتشكيك في الوضع الراهن، والانخراط في مناقشات مستتيرة⁵⁶؛

ذ. يعزز الفضول والتعلم مدى الحياة: نظراً لأن المعرفة تولد المزيد من الأسئلة، فإنها تغرس شعوراً بالفضول وتعزز حب التعلم مدى الحياة. فالدراسة العلمية تؤدي إلى توسيع الخبرة ولكن هذه الخبرة تكون تعليمية، وتعتمد على استمرارية المعرفة وطريقة نظر المتعلم لها ومواقفه ومهاراته⁵⁷.

ثانياً: المهارات:

1- لغة:

⁵² jack mezirow, 'transformative learning: theory to practice', new directions for adult and continuing education 1997, no. 74 (1997): 5-12, <https://doi.org/10.1002/ace.7401>.

⁵³ gordon w. allport, the nature of prejudice, nachdr. (reading, mass.: addison-wesley, 1954), 11-16.

⁵⁴ joseph alois schumpeter, capitalism, socialism and democracy (london: routledge, 1994), 152.

⁵⁵ david lowenthal, the past is a foreign country (cambridge [cambridgeshire] ; new york: cambridge university press, 1985), 9-10.

⁵⁶ richard paul and linda elder, 'critical thinking: the nature of critical and creative thought', journal of developmental education 30(2) (2006): 34-35.

⁵⁷ john dewey, experience and education, first free press edition 2015, the kappa delta pi lecture series (new york london toronto sydney new delhi: free press, 2015), 12.

في المعجم الوسيط "مهارة: أحكمه وصار به حاذقا فهو ماهر"، والمهارة من الفعل مَهَرَ فيقال مهر في العلم وفي الصناعة⁵⁸، والماهر "الحاذق بكل عمل وجمعها مهرة"⁵⁹.
اما في قاموس اكس فورد فمهارة تعني القدرة على إنجاز شيء ما بدقة ويقين وتعني أيضا البراعة والخبرة، والقدرة على أداء وظيفة⁶⁰.

2- اصطلاحا:

في التخصصات المختلفة، يمكن لمصطلح "المهارات" أن يأخذ فروقاً دقيقة متنوعة:
المصطلحات التعليمية: تشير المهارات إلى القدرة المكتسبة على أداء عمل بنتائج محددة خلال فترة زمنية معينة وبأقل جهد⁶¹.

الأعمال والإدارة: ينظر للمهارات الإدارية على أنها القدرة على العمل بفعالية في أدوار الإدارة والتنظيم والتحليل، وتشمل المهارات الفنية والمتخصصة، فالمهارات الفنية يشار بها إلى القدرة على العمل في مجال محدد من المعرفة والخبرة، أما المهارات المتخصصة تشير إلى المعرفة والمهارات في مجالات معينة للعمل⁶².

علم النفس: المهارة هي القدرة على القيام بسلسلة من الإجراءات المتفاعلة التي تؤدي إلى أداء مقصود وفعال في مجال معين⁶³، والتي تستند إلى الإجراءات المعرفية المتفاعلة التي يتم تنظيمها في نظام إنتاج المعرفة بشكل سليم، المهارات ترتبط بالأداء والكفاءة في إنجاز مهام محددة، وغالبًا ما ترتبط بالقدرة الحركية والمعرفية.

3- أنواع المهارات:

⁵⁸ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط 4، vol. (مكتبة الشروق الدولية، 2005)، 889.

⁵⁹ الطاهر أحمد الزاوي، مختار القاموس (الدار العربية للكتاب، 1998)، 585.

⁶⁰ oxford university press, ed., the oxford english dictionary, 2nd ed, vol. 15 (oxford : oxford ; new york: clarendon press ; oxford university press, 1989), 603.

⁶¹ benjamin s bloom, taxonomy of educational objectives. 1: cognitive domain, 29. print (london: addison wesley publishing company, 1956), 38-39.

⁶² stephen p. robbins, mary k. coulter, and david a. decenzo, fundamentals of management, ten edition (boston: pearson, 2017), 41-50.

⁶³ john r. anderson, 'acquisition of cognitive skill.', psychological review 89, no. 4 (july 1982): 2-3, <https://doi.org/10.1037/0033-295x.89.4.369>.

أ. المهارات الصعبة: وهي المهارات المتطلبة لتخطيط وتنفيذ التغييرات والابتكارات في المنظمة، وتشمل هذه المهارات القدرة على الابتكار والتفكير الإبداعي، وإدارة التغيير والمقاومة له، وتحليل البيانات واتخاذ القرارات المستتيرة، والتسويق وبناء علاقات جديدة تدعم التغيير والابتكار⁶⁴.

ب. المهارات الشخصية: هي مهارات التي تتعلق بالأشخاص والتي من خلالها يتفاعلون مع الآخرين، بما في ذلك التواصل والقيادة والعمل الجماعي، وتضم القدرات الناعمة، والمهارات الغير إدراكية، والمهارات الإدراكية، ومهارات التواصل والعلاقات الاجتماعية، والقدرة على التخطيط والتنظيم، والقدرة على التحفيز والتحمل، ومهارات الحياة اليومية⁶⁵.

ت. المهارات القابلة للتحويل: هي تلك المهارات التي يمكن استخدامها في مجالات مختلفة في الحياة الشخصية والمهنية، فهي تعتمد على القدرة على فهم وتطبيق مهارات محددة في سياقات مختلفة، وينبغي أن تكون هذه المهارات متعلقة بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لتنفيذ المهام المتنوعة في الأعمال المختلفة ومن بين المهارات القابلة للتحويل، المهارات الفكرية والتأملية ومهارات التواصل الفعال وغيرها⁶⁶.
ث. مهارات التكيف: يشير التكيف إلى القدرة على التأقلم وتكيف الفرد مع التغييرات، سواء في بيئة العمل أو الحياة الشخصية أو المجتمعية، وتشمل هذه المهارة تكيف الفرد على المستوى العاطفي والفكري والسلوكي والمعرفي⁶⁷.

4- أهمية المهارات:

أ. النمو المهني: يمكن أن تؤدي المهارات، خاصة عند تحديثها وصقلها، إلى التقدم الوظيفي وفرص العمل، إذ يتمتع الأفراد الذين يمتلكون مجموعة من المهارات بفرص أفضل للحصول على فرص عمل جيدة والتوظيف في وظائف ذات رواتب عالية، بالإضافة إلى تحسين أدائهم في العمل والتأثير في النتائج الإيجابية وتعزيز الإنتاجية والكفاءة في المنظمات⁶⁸.

⁶⁴ robbins, coulter, and decenzo, fundamentals of management, 2017, 258–84.

⁶⁵ james j. heckman and tim kautz, 'hard evidence on soft skills', labour economics 19, no. 4 (august 2012): 4–5, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>.

⁶⁶ mishra punya and kereluik kristen, "what 21st century learning? a review and a synthesis" (paper submitted to a conference michigan state university, michigan state university, 2011), 1–14.

⁶⁷ matthew m. martin and rebecca b. rubin, 'a new measure of cognitive flexibility', psychological reports 76, no. 2 (april 1995): 623–26, <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>.

⁶⁸ spencer and spencer, competence at work, 1993, 12–13.

ب. حل المشكلات: يمكن للأفراد المهرة التعامل مع التحديات بشكل أكثر كفاءة وإيجاد حلول مبتكرة، فالقدرة على التفكير النقدي والإبداعي يمكن أن تساعد في حل المشكلات بفعالية عالية، ويجب تعلم المهارات بشكل منفصل وتطبيقها بصورة متكررة للوصول لمستوى عال من كفاءة حل المشكلات⁶⁹.

ت. التنمية الاقتصادية: على المستوى الكلي، تساهم القوى العاملة الماهرة في زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي، وبما أن المهارات هي جزء من رأس المال البشري، فإن تحقيق التنمية الاقتصادية يتطلب أيضًا بناء رأس المال البشري وتعزيز مستويات المهارات العامة للعمال والعاملين على حد سواء⁷⁰.

ث. الرضا الشخصي: المهارات لها علاقة إيجابية بالرضا الشخصي، حيث أن الشخص الذي يمتلك مهارات أكثر يشعر بالكفاءة والاستقلالية والسيطرة على حياته، مما يجعله يشعر بالرضا والسعادة الشخصية. ويرجع ذلك إلى نظرية الاحتياجات الأساسية⁷¹.

ثالثًا: السلوكيات

السلوك هو مفهوم متعدد الأوجه له آثار عميقة في مختلف المجالات، بدءًا من علم النفس إلى العلوم الاجتماعية، ومن الخيارات الفردية إلى التأثيرات المجتمعية. يمكن أن يوفر فهم تعريفه ومصطلحاته وأنواعه وأهميته ومكوناته رؤى شاملة للتفاعل البشري والوظائف المجتمعية

1- السلوك لغة:

يتم ترجمة كلمة "behavior" في قاموس المورد بـ: "سلوك: تصرف"⁷²، أما قاموس Merriam-Webster فيعرفها بأنها طريقة تكون التصرف⁷³ وبشكل عام، في القواميس الإنجليزية، يتم استخدام مصطلح "السلوك" لوصف الطريقة التي يتصرف بها أو الطريقة التي يعمل بها الشيء.

⁶⁹ paul and elder, 'critical thinking: the nature of critical and creative thought', 34-35.

⁷⁰ robert e. lucas, 'on the mechanics of economic development', journal of monetary economics 22, no. 1 (july 1988): 17, [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7).

⁷¹ edward l. deci and richard m. ryan, 'the "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior', psychological inquiry 11, no. 4 (october 2000): 14-17, https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01.

⁷² منير البعلبكي، قاموس المورد (دار العلم للملايين، 2005)، 98.

⁷³ merriam-webster, webster's dictionary & thesaurus with computer reference section (place of publication not identified: nickel press, 1996), 81.

أما في معاجم اللغة العربية فالسلوك من الفعل سلك يسلك سلوكا، وسلك المكان إياه وعليه وفيه وسلك يده في جيبه أي أدخلها ففي جيبه⁷⁴، ويقال (سَلَك) الطَّرِيقَ إِذَا ذَهَبَ فِيهِ⁷⁵، وسلوك الإنسان هو تصرفه واتجاهه، وسلوك كائن حي هو مجموعة أفعال الكائن الحي استجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية⁷⁶.

2- السلوك اصطلاحا:

يمكن تعريف السلوك بطرق مختلفة، اعتمادا على السياق الذي تتم دراسته فيه، وفيما يلي بعض التعريفات:

أ. علم النفس:

السلوك هو مجموعة من التصرفات والأفعال التي يرصدها عن طريق الاستشعار والملاحظة، ويتراوح هذا السلوك بين الحركات البسيطة والتصرفات المعقدة، ويتم تحليل هذا السلوك بشكل كمي ونوعي باستخدام أساليب البحث العلمية. وقد يتم توجيه هذا السلوك بموجب قوانين للمحافظة على التصرف المناسب والملائم في المجتمع⁷⁷.

ويعرف أيضا بأنه نشاط الإنسان وتفاعله مع بيئته حتى تصبح أكثر ملائمة له ويحقق لنفسه أكبر قدر من التوافق معها⁷⁸.

ب. علم السلوك الحيواني:

السلوك هو العمل أو الرد الذي يقوم به الحيوان في استجابة لمحفز خارجي أو داخلي. ويشمل السلوك إجراءات تحريك وظائف الجسم ككل، والتفاعلات مع بيئة الحياة الخارجية والداخلية، فالسلوك جزء من الظاهرة البيولوجية الأساسية⁷⁹.

ت. السلوك التنظيمي:

دراسة النشاط الفردي والجماعي داخل المنظمة⁸⁰، مع التركيز على مجالات مثل القيادة والتحفيز والتواصل.

⁷⁴ الفيروز آبادي، القاموس المحيط، 943.

⁷⁵ زين الدين الرازي، مختار الصحاح، بيروت-صيدا 5، vol. 5، (المكتبة العصرية، 1999)، 56.

⁷⁶ أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصر (عالم الكتب، 2008)، 97.

⁷⁷ b. f skinner, the behavior of organisms (new york: appleton-century.: university of minnesota, 1938), 9-11.

⁷⁸ طه فرج عبد القادر، معجم علم النفس والتحليل النفسي (دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1989)، 225.

⁷⁹ john alcock, animal behavior: an evolutionary approach, 10th ed (sunderland, mass: sinauer associates, 2013), 11.

⁸⁰ stephen p. robbins and timothy a. judge, essentials of organizational behavior, fourteenth edition, global edition, always learning (harlow, england: pearson, 2018), 4.

ث. علم الاجتماع:

السلوك يتعلق بطريقة ممارسة الفرد للعملية الوكالية والمساهمة في إنشاء المجال الاجتماعي، وذلك من خلال مجموعة العمليات النفسية والجسدية التي يقوم بها الفرد التي تساعده في تحقيق الأهداف الاجتماعية⁸¹.

ج. الصحة:

وهو الإجراءات التي يقوم بها الأفراد أو المجتمعات، سواء بوعي أو بغير وعي، والتي قد تؤثر على صحتهم إيجاباً أو سلباً، فالسلوك الصحي هو السلوك الذي يحافظ أو يحسن الصحة، ويقلل من خطر الإصابة بالأمراض والعوامل الخطرة المرتبطة بالصحة، مثل النظام الغذائي الصحي وممارسة النشاط البدني الكافي وعدم التدخين وغيرها من السلوكيات الصحية⁸².

3- أنواع السلوك:

فهم السلوك البشري معقد للغاية لأنه يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل بما في ذلك الوراثة والبيئة والخبرة، وقد كانت هناك عدة محاولات لعلماء النفس السلوكي وعلماء الاجتماع لتصنيف السلوك إلى أنواع معينة لدراسته وفهمه بشكل أفضل. فيما يلي بعض أنواع السلوك:

أ. السلوك الانعكاسي:

السلوك الانعكاسي هو عملية تعلم تقوم على ربط تجارب معينة بمحفّزات معينة، حيث إنه يعتمد على الانعكاس الآلي للمحفّزات الخارجية، وتستخدم في دراسة السلوك وعلاقته بالتحفيز والمحفّزات والعوامل الخارجية، فمثلاً عندما تسحب يدك بسرعة بعد لمس شيء ساخن⁸³.

ب. السلوك العملي:

وهو السلوك الذي يمكن التحكم به عن طريق النتائج التي تنتج عنه، وذلك من خلال تجربة التلاعب بالمتغيرات المحيطة لتغيير النتائج، فهذا النوع من السيطرة على السلوك هو الأسلوب الأكثر فعالية لتحويل السلوك من أسلوب غير مرغوب فيه إلى سلوك مرغوب فيه، وذلك برصد السلوك الذي يرغب المتحكمون في تعديله، وطرح عواقب مرغوبة تترتب على هذا السلوك المرغوب⁸⁴.

⁸¹ anthony giddens, the constitution of society: outline of the theory of structuration (cambridge [cambridgeshire]: polity press, 1984), 14–16.

⁸² karen glanz, barbara k. rimer, and k. viswanath, eds., health behavior: theory, research, and practice, fifth edition, jossey-bass public health (san francisco, ca: jossey-bass, 2015), 4–12.

⁸³ david g. myers, exploring psychology, 9th ed (new york, ny: worth publishers, 2014), 239–55.

⁸⁴ skinner, the behavior of organisms, 107–222.

ت. السلوك المعتاد:

السلوك المعتاد هو نوع من السلوك الذي يتم تنفيذه تلقائياً وبدون تفكير كبير، كما أنه يتم تعلمه بعد القيام بالعملية المعينة عدة مرات. ويتميز السلوك المعتاد بالثبات والاستمرارية، حيث تُنفَّذ الأفعال بشكل تلقائي بدون الحاجة لتقييمها أو التفكير بشكل واعٍ. ويمكن أن يتأثر السلوك المعتاد بشكل كبير بالعوامل المحيطة بالفرد وذلك بسبب توفر العوامل المؤثرة والتي قد تشجع الفرد على القيام بهذا النوع من السلوك⁸⁵.
ث. السلوك الاجتماعي:

يمكن تعريف السلوك الاجتماعي على أنه السلوك الذي ينطوي على تفاعل الكائنات الحية مع بعضها البعض. قد يكون هذا التفاعل لفترة قصيرة من الزمن أو يستمر لفترة أطول، ويشمل مجموعة واسعة من الأنشطة مثل التعاون، والتنافس، والتعارض، وتبادل المعلومات فيما بينه⁸⁶.
ج. السلوك المدمر للذات:

وهو سلوك يتسم بالتعرض المتكرر للضرر الجسدي من خلال القطع أو الحروق أو الضرب أو غيرها في غير أغراض انتحارية، وهذا السلوك المدمر للذات يعكس إصابة شخص بمشاكل في ضبط وتنظيم حالته النفسية وشعوره بالمواقف الاجتماعية، وكذلك بالتوقعات المصاحبة لهذه المواقف الاجتماعية بشكل عام⁸⁷.
ح. السلوك غير التكيفي:

السلوك غير التكيفي هو الذي يتعارض مع الحياة اليومية ويؤدي إلى نتائج عكسية عن تلك التي من المفترض أن يترتب عليها هذا السلوك. تشمل هذه السلوكيات، على سبيل المثال لا الحصر، الوحدة الاجتماعية المفرطة، والشعور بالتوتر المفرط، والتفكير المشوش، وعدم الاستفادة من العلاج أو الدعم المقدم للمرضى. ويشار أن ذوي الأمراض النفسية يظهرون سلوكيات غير تكيفية منذ سن مبكرة في حياتهم⁸⁸.
خ. السلوك الإيجابي:

⁸⁵ wendy wood and dennis rünger, 'psychology of habit', annual review of psychology 67, no. 1 (4 january 2016): 289–314, <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033417>.

⁸⁶ alcock, animal behavior, 86–87.

⁸⁷ matthew k. nock, 'self-injury', annual review of clinical psychology 6, no. 1 (1 march 2010): 11–13, <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.121208.131258>.

⁸⁸ samuel m. turner, deborah c. beidel, and anthony costello, 'psychopathology in the offspring of anxiety disorders patients.', journal of consulting and clinical psychology 55, no. 2 (1987): 229–35, <https://doi.org/10.1037/0022-006x.55.2.229>.

الدراسة السلوك الإيجابي على أنه السلوك الذي يدعم ويحسن حالة الرفاهية العامة والاجتماعية، حيث يعمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية وتقليل المشاكل والصراعات والتوترات⁸⁹.

ج. السلوك السلبي:

ويصنف كنوع من السلوك العدوانى غير اللفظي، حيث يقوم الشخص بمنع مشاعره وعدم التعبير عنها بصراحة، والتوقف عن التحدث بشكل قنوعي، وجعل تغييرات واضحة في السلوك والشخصية، ويمكن تحقيق ذلك بمقاومة طلبات الآخرين بشكل غير مباشر أو تقاديتها أو خلق الازباك حول القضية. وقد تكون بعض الأعراض مخفية أو مكبوتة بينما يمكن لبعضها الآخر أن يكون واضحاً وصريحاً⁹⁰.

د. السلوك القهري:

ويعرف بأنه عدم القدرة على مقاومة الرغبة في تنفيذ سلوك معين، وهذا السلوك المكرر يسبب مشاكل في الحياة الاجتماعية أو المهنية⁹¹.

ذ. السلوك الحازم:

هو سلوك قادر على الدفاع عن حقوق الفرد وتعبيره عن رغباته واحتياجاته بدون إهانة أو انتهاك حقوق الآخرين، كما يساعد السلوك الحازم في تخفيف القلق والتوتر والعصبية والغضب⁹².

ر. السلوك العدوانى:

نوع من أنواع السلوك الذي يهدف إلى التسبب في الضرر أو الإيذاء للكائنات الحية الأخرى التي تسعى لتجنب مثل هذه المعاملة. ويشمل ذلك السلوك اللفظي والجسدي والتخريبي والعنيف وغير العنيف، ويمكن أن يتم تحفيزه من قبل عوامل داخلية أو خارجية⁹³.

4- أهمية السلوك:

⁸⁹ nancy eisenberg and paul henry mussen, the roots of prosocial behavior in children, cambridge studies in social and emotional development (cambridge [england] ; new york: cambridge university press, 1989), 23–24.

⁹⁰ georgiana corcaci, 'expression of hostility - basis of passive aggressive behavior. correlational study', eastern-european journal of medical humanities and bioethics 6, no. 1 (2 may 2023): 01–12, <https://doi.org/10.18662/eejmhb/6.1/34>.

⁹¹ american psychiatric association and american psychiatric association, eds., diagnostic and statistical manual of mental disorders: dsm-5, 5th ed (washington, d.c: american psychiatric association, 2013), 461.

⁹² robert e. alberti and michael l. emmons, your perfect right: assertiveness and equality in your life and relationships, tenth edition (oakland, ca: impact publishers, an imprint of new harbinger publications, inc, 2017), 23–25.

⁹³ robert a. baron, human aggression (new york: plenum press, 1977), 1–18.

إن مفهوم السلوك، أو كيفية تصرف الفرد في بيئات مختلفة، أمر بالغ الأهمية لأبعاد متعددة من الحياة الفردية والاجتماعية. إنه يمس الأخلاق والأخلاق والشرعية والأعراف الاجتماعية، وله آثار تتراوح من النجاح الشخصي إلى الانسجام الاجتماعي.

أ. النزاهة الأخلاقية:

يعكس السلوك الجيد النزاهة الأخلاقية للفرد، وهي أساس الثقة والاحترام بين الأقران، فالسلوك الإنساني يلعب دورًا حيويًا في الأخلاق، ويشدد كائنًا على أنه يجب أن يكون سلوك الإنسان مبنياً على مبادئ أخلاقية ثابتة، ولا ينبغي أبدًا أن يُستخدم الناس كوسيلة لتحقيق أغراض شخصية. بالنسبة لكائن، يجب أن يكون هناك شيء معياري ومطلق للتقييم الأخلاقي للسلوك الإنساني، ومن هذا المنطلق، يوصي بالإمساك بالأخلاق العالمية التي يمكن التوصل إليها بواسطة العقل واستخدام العقل المنطقي. لذلك، يعتبر كائن السلوك الأخلاقي كمفتاح أساسي لفهم الأخلاق والأحكام الأخلاقية⁹⁴.

ب. التماسك الاجتماعي:

يؤثر السلوك على رفاهية المجتمعات. السلوك المنحرف يخل بالتماسك الاجتماعي وقد يؤدي إلى الخلاف المجتمعي. جادل إميل دوركهايم، عالم الاجتماع التأسيسي، بأن الافتقار إلى المعايير والقيم المشتركة يمكن أن يؤدي إلى الانحراف الاجتماعي - حالة من اللامبالاة - والتي يمكن أن تؤدي إلى التفكك الاجتماعي⁹⁵.

ت. النجاح المهني:

في العالم المهني، غالبًا ما يكون السلوك مرادفًا لسمعة الفرد، فالأفراد الذين يتمتعون بالسلوك الجريء والمختلف قد يصعب التعامل معهم في البداية، إلا أنهم غالبًا ما يؤدون بشكل أفضل في المهام الجديدة ويحققون المزيد من النجاح في حياتهم المهنية، إن السلوك الجريء والمختلف يمكن أن يثير نوعًا من التحدي لدى الأفراد، مما يحفزهم لتجربة الأشياء الجديدة وتحقيق النجاح بشكل ملحوظ في حياتهم المهنية. في النهاية، فإن السلوك الجريء والمختلف يمكن أن يساعد المنظمات والأفراد على التكيف والابتكار وتحقيق النجاح في العالم المهني⁹⁶.

⁹⁴ immanuel kant, james w. ellington, and immanuel kant, grounding for the metaphysics of morals ; with, on a supposed right to lie because of philanthropic concerns, 3rd ed (indianapolis: hackett pub. co, 1993), 20.

⁹⁵ émile durkheim, le suicide (livre 1), vol. 2, 1897, 4-20.

⁹⁶ talento ribelle: perchè infrangere le regole paga (nel lavoro e nella vita), prima edizione (milano: egea, 2019), 6-8.

ث. الرفاهية النفسية:

تشير الأبحاث في علم النفس إلى أن السلوك الأخلاقي والتفاعلات الاجتماعية الإيجابية ترتبط بزيادة الرفاهية العقلية، حسب نظرية الانسجام المعرفي، يعتمد الإنسان على تجربة التناغم والاتفاق بين الاعتقادات والسلوكيات لتحقيق الرفاهية النفسية. عندما يشعر الفرد بتأزم وتناقض في اعتقاداته، ومن ثم يصل إلى التعارض مع سلوكياته، يدخل في حالة من عدم الارتياح والقلق. هذا يمكن أن يؤدي إلى تدهور مستوى الرفاهية النفسية لديه. وعلى الجانب المقابل، عندما يتمكن الفرد من الالتزام بتعداد من الاعتقادات المتجانسة مع سلوكياته، فإن هذا يؤدي إلى الإحساس بالثقة بالنفس وتحسين الصحة النفسية بشكل عام. وبالتالي، يمكن القول بأن السلوك والرفاهية النفسية مرتبطان بشكل كبير⁹⁷.

ج. الآثار القانونية:

السلوك له عواقب قانونية. تعمل القوانين بمثابة تدوين رسمي لما يعتبر سلوكًا مقبولًا أو غير مقبول داخل المجتمع. انتهاك هذه يمكن أن يؤدي إلى إجراءات عقابية، وتشير الأبحاث التي أجرتها لجنة إصدار الأحكام الأمريكية إلى أن برامج السلوك الأخلاقي والامتثال تقلل بشكل كبير من خطر الانتهاكات القانونية⁹⁸.

ح. المسؤولية المدنية:

السلوك يرتبط بشكل كبير بالمسؤولية المدنية، ففي المجتمعات الديمقراطية، تميل الإدارة والسلطات إلى احترام حقوق المواطنين ومسؤولياتهم بشكل كبير؛ والناس بالمثل يتمتعون بمزيد من الحرية في مظاهر سلوكهم وقراراتهم، وعندما يمارس المواطنون حقوقهم ويقومون بواجباتهم بشكل جيد، فإنهم يشعرون بالتحمل المشترك للمسؤولية داخل مجتمعاتهم، فالعمل الجيد من قبل المواطنين يمكن أن يساهم في خلق مجتمعات يمكن الاعتماد عليها في ظل تغيرات الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة بها⁹⁹.

خ. النتائج التعليمية:

السلوك السليم ضروري لبيئات التعلم الفعالة، لا يؤثر السلوك التخريبي في البيئات التعليمية على الفرد فحسب، بل يؤثر أيضًا على الأقران والمعلمين، وتشير الدراسات إلى أن تصميم وتطبيق قواعد

⁹⁷ Leon Festinger, a theory of cognitive dissonance, reissued by Stanford Univ. Press in 1962, renewed 1985 by author, [nachdr.] (Stanford, Calif: Stanford Univ. Press, 2001), 20.

⁹⁸ United States Sentencing Commission, 'Guidelines Manual Annotated', United States Sentencing Commission, 2018, <https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual-annotated>.

⁹⁹ Alexis de Tocqueville and Henry Reeve, Democracy in America. Volume II (Toronto, Ont.: Harp Torch, 2014).

وإجراءات قاعة الصف لها تأثير إيجابي على سلوك الطلاب، والتي بدورها تؤثر على نتائجهم التعليمية. وتؤكد النتائج أن تصميم وتنفيذ قواعد الصف يؤدي إلى تحسين السلوك الإيجابي للطلاب وبالتالي الحد من التصرفات السلبية¹⁰⁰.

د. الدبلوماسية العالمية:

على المستوى الدولي، فإن سلوك الدول - من خلال الدبلوماسية والمعاهدات والقانون الدولي - له آثار بعيدة المدى على السلام والأمن العالمي. ومن الأمثلة على ذلك اتفاقيات جنيف في عام 1949 وبروتوكولات إضافية إليها في عام 1977 لتحديد حقوق الأسرى في النزاعات المسلحة وضمان معاملتهم وفقًا لمعايير إنسانية، ويمكن لسلوك الدول أن يؤدي إلى ممارسات غير إنسانية تجاه أسرى الحرب، مما يؤدي إلى تفاقم الصراع وقد يضر بالسلم والأمن الدولي¹⁰¹.

ذ. الحساسية الثقافية:

يتغير السلوك المناسب من ثقافة إلى أخرى، والوعي بهذا أمر بالغ الأهمية لنجاح العلاقات بين الثقافات، فالثقافة تؤثر على السلوك بشكل كبير، والأفراد الذين ينتمون لثقافات مختلفة يتفاعلون بطريقة مختلفة، فالسلوك المقبول في ثقافة ما قد يكون غير مقبول في ثقافة أخرى. ومن هنا يأتي دور دراسة الثقافات في التفاهم بين الثقافات، وذلك من خلال فهم تفاصيل الثقافات ومعرفة المفاهيم والقيم التي قد تؤثر على السلوك¹⁰².

5- مكونات السلوك:

السلوك هو بناء معقد يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل. في حين أن المكونات الدقيقة التي تشكل السلوك قد تختلف اعتمادًا على الإطار النظري الذي يتبناه الباحث، فغالبًا ما تتم مناقشة بعض الفئات العامة كما يلي:

أ. المكون المعرفي:

يتضمن عمليات التفكير، وصنع القرار، وحل المشكلات، وأشكال أخرى من النشاط العقلي. يقدم علم النفس المعرفي وعلم الأعصاب نظرة ثاقبة حول كيفية تأثير العمليات العقلية على السلوك، فالعمليات

¹⁰⁰ robert j. marzano, jana s. marzano, and debra pickering, classroom management that works: research-based strategies for every teacher (alexandria, va: association for supervision and curriculum development, 2003), 13-27.

¹⁰¹ boyd van dijk, preparing for war: the making of the geneva conventions, first edition, the history and theory of international law (oxford, united kingdom ; new york, ny: oxford university press, 2022).

¹⁰² edward t. hall, beyond culture, anchor books ed (new york: anchor books, 1989), 9-15.

العقلية المختلفة يستخدمها الإنسان لفهم والتفاعل مع العالم من حوله، مثل الاهتمام والإدراك واللغة والذاكرة والحل المبدئي للمشاكل والإبداع وغيرها¹⁰³.

ب. المكون العاطفي:

تؤثر العواطف والحالات المزاجية والاتجاهات على السلوك بشكل كبير. ردود الفعل العاطفية يمكن أن تسهل أو تمنع إجراءات معينة، ويناقش كتاب طبيعة العاطفة أن ردود الفعل العاطفية يمكن أن تؤثر على السلوك الخاص بالأفراد، فقد تعوق التفاعلات العاطفية القوية أحياناً الإنجاز في إجراءات معينة، بينما قد يحسن تأثير الإيجابي من بعض الردود العاطفية أحياناً أداء الأفراد. ومع ذلك، لا يمكن الجزم بأن العواطف ستؤثر على جميع الإجراءات بشكل مطلق، إذ يعتمد ذلك على حالة الفرد مثلاً وطبيعة الإجراءات الذي يجريه. لذا ينبغي ملاحظة أن العواطف يمكن أن تسهل أو تعوق أداء إجراءات معينة، ولكن لا يمكن الجزم بذلك بشكل مطلق¹⁰⁴.

ت. المكون التحفيزي:

يتضمن الدوافع أو الرغبات أو الأهداف التي تبدأ السلوك وتحافظ عليه. يمكن أن يكون الدافع جوهرياً أو خارجياً، فعندما يتم تحفيز السلوك من داخل الفرد، فإن السلوك ينبع من إرادته الذاتية ويشعر الفرد بالحرية والاستقلالية في تنفيذه. أما إذا كان التحفيز ينبع من خارج الفرد، فإنه يعد تحكماً خارجياً في سلوك الفرد وينبع من ضغوط خارجية، ويوفر الدعم الاجتماعي والاحتياجات الاجتماعية التي تعزز شعور الفرد بالكفاءة والحرية والتي تدعم الاحتياجات النفسية يمكن أن تكون أساساً للحفاظ على التحفيز الداخلي¹⁰⁵.

ث. المكون الاجتماعي:

التأثيرات الشخصية والمجتمعية، بما في ذلك المعايير الثقافية والتوقعات الاجتماعية، يمكن أن تشكل السلوك، فالتأثير الاجتماعي كأحد أسلحة التأثير الستة على السلوك المجتمعي وعلى سلوك الأفراد، فالإنسان يعتمد على الآخرين في الكثير من مجالات الحياة وتتضمن ذلك الاعتماد على آراء الآخرين ونضال الفرد للتأقلم مع توقعات الآخرين ومعاييرهم¹⁰⁶.

¹⁰³ e. bruce goldstein, cognitive psychology: connecting mind, research, and everyday experience, fifth edition, philippine edition (singapore: cengage learning asia pte ltd, 2020), 5–24.

¹⁰⁴ paul ekman and richard j. davidson, eds., the nature of emotion: fundamental questions, series in affective science (new york: oxford university press, 1994).

¹⁰⁵ richard m. ryan and edward l. deci, 'intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions', contemporary educational psychology 25, no. 1 (january 2000): 11–12, <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.

¹⁰⁶ robert b. cialdini, influence: science and practice, 4th ed (boston, ma: allyn and bacon, 2001), 52–83.

ج. المكون البيولوجي:

تلعب الوراثة والهرمونات وبنية الدماغ دورًا في تشكيل السلوك، تشير الأبحاث في مجال الوراثة السلوكية إلى أن هناك علاقة وثيقة بين المكونات الوراثية والسلوك، ففي المجال السلوكي، توصلت الدراسات إلى أن هناك تأثير وراثي كبير يمتد لتغطي خصائص السلوك والفسولوجية لتفسير الفروق بين الأفراد، ويمتد تأثير المكونات الوراثية الصغيرة ليشمل خصائص السلوك والخصائص الفسيولوجية وكل من الجوانب الأخرى للفارق الفردي. وتحدد نسبة التأثير الوراثي ب نحو 50% من الفروق الفردية في بعض الأحيان، وفي بعض الصفات الاجتماعية يكون التأثير الوراثي أقل، ويمكن أن يصل إلى 30% في الشخصية، و36% في الرفاهية¹⁰⁷.

ح. العنصر البيئي:

البيئة المادية، بما في ذلك البيئة المحيطة بالفرد وحتى الطقس، يمكن أن تؤثر على السلوك، فباستخدام نظرية نموذج الاستجابة المتعددة التي تظهر كيف تتفاعل البيئة بشكل شامل مع الشخص، من خلال الأثر النفسي الذي تحدثه البيئة والإجابة الفيزيولوجية للشخص عليها، والسلوك الناتج عنها، وبفهم العلاقة الشاملة بين البيئة والفيزيولوجيا النفسية للإنسان، يمكن أن تؤدي إلى تعديلات في السلوك في الوقت المناسب وبشكل غير مباشر¹⁰⁸.

خ. المكون الثقافي:

تشكل الثقافة قيمنا ومعتقداتنا وأعرافنا، والتي بدورها تؤثر على سلوكياتنا، ويناقش هاري تريانديس في كتابه الفردية والجماعية أن الثقافة تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات، وتؤثر في تشكل تفكير الأشخاص ومعتقداتهم وقيمهم وسلوكهم. فالثقافة تشكل مجموعة من النماذج والقواعد التي يتبعها الأفراد في حياتهم اليومية، وتؤثر في تفاعلهم مع المحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه¹⁰⁹.

د. المكون التنموي:

¹⁰⁷ robert plomin et al., 'top 10 replicated findings from behavioral genetics', perspectives on psychological science 11, no. 1 (january 2016): 3–23, <https://doi.org/10.1177/1745691615617439>.

¹⁰⁸ roger s. ulrich et al., 'stress recovery during exposure to natural and urban environments', journal of environmental psychology 11, no. 3 (september 1991): 201–30, [https://doi.org/10.1016/s0272-4944\(05\)80184-7](https://doi.org/10.1016/s0272-4944(05)80184-7).

¹⁰⁹ harry charalambos triandis, individualism & collectivism, new directions in social psychology (boulder: westview press, 1995), 7–8.

يتغير السلوك عبر مراحل الحياة المختلفة، متأثرًا بعوامل النمو المختلفة، فكل مرحلة في دورة حياة الإنسان لها أساسيات ديناميكية محددة، وبناءً على ذلك، يتم تكوين الهوية الذاتية في المرحلة الشبابية بمساعدة العوامل المختلفة مثل الثقافة، الأسرة، الصحة النفسية وغيرها، يواجه الأفراد في هذه المرحلة العديد من التحديات والتي تؤثر بشكل كبير على السلوكيات اللاحقة لهم، وتتأثر الشخصية خلال هذه المرحلة بناءً على تجاربه وحوادثه، وتشكل هذه المرحلة المراهقة الرهانات الهامة في حياة الأفراد بشكل عام¹¹⁰.

ذ. المكونات الواعية وغير الواعية:

بعض السلوكيات تكون نتيجة لاتخاذ قرارات واعية، في حين أن السلوكيات الأخرى قد تكون تلقائية أو غير واعية، فقد نتصرف بشكل تلقائي وغير مدرك للحالة التي نتصرف فيها. وهذا يعني أن سلوكنا قد يتم تشكيله من خلال العوامل الخفية التي تؤثر علينا دون الإدراك الواضح لها. يمكن أن ينتج السلوك المتعلق بالقوى الخفية المؤثرة دون وعي، مثل الأحداث السابقة التي يتم استرجاعها في عقل الفرد، وعوامل النمط الحياتي التي تؤثر في الاستجابات التلقائية. قد يؤدي تفهم هذه العلاقة بين الوعي والسلوك إلى فهم أفضل للأشخاص في مختلف البيئات والسياقات المختلفة وتوفير فرص لتحسين السلوك وتعزيزه من خلال توفير عوامل إيجابية¹¹¹.

ر. المكونات التكيفية وغير القادرة على التكيف:

يمكن تصنيف السلوك بناءً على وظيفته أو قدرته على التكيف في مواقف معينة، فيمكن للسلوك الإيجابي أو السلوك السلبي أن يؤدي إلى نوعين مختلفين من التكيف - التكيف أو عدم التكيف - يعتمد ذلك على مدى وفاعلية هذا السلوك في تلبية متطلبات الوضع الخارجي المحيط بالفرد ومدى توافق هذا السلوك مع القيم والمعايير الاجتماعية المتفق عليها. ويرى أن السلوك الناجح في الحياة يتطلب التكيف الجيد والفعال مع الوضع الحالي للبيئة الخارجية¹¹².

ز. المكون الزمني:

للسلوك أيضًا بُعد زمني، يتضمن أنماطًا وتغيرات بمرور الوقت، كما هو الحال في العادات أو الإجراءات الروتينية، فقد أظهرت الأبحاث أن المعتادين على أداء سلوك معين يتمتعون بخصائص جذرية

¹¹⁰ erik erikson, identity and the life cycle (new york: international universities press, 1959), 6-8.

¹¹¹ john a. bargh and tanya l. chartrand, 'the unbearable automaticity of being.', american psychologist 54, no. 7 (july 1999): 462-79, <https://doi.org/10.1037/0003-066x.54.7.462>.

¹¹² b. f. skinner, science and human behavior, first free press paperback edition (new york, ny: the free press, 1965), 21-51.

تتمثل في طريقة توقعهم وتوقيتهم للحدث. ويؤكد البعض بالإضافة إلى ذلك أن العادات هي سلوكيات تتم على نحو تلقائي خلال فترات زمنية قد تطول، ويتم التحكم فيها من خلال اتخاذ خيارات إرادية¹¹³.

رابعاً: القدرات:

1- لغة:

في اللغة العربية يقال قَدِرَ على يَقْدَر، قَدْرًا وَقُدْرَةً، فهو قَادِر، والمفعول مقدور عليه وقَدِرَ على عدوّه: قَدَر؛ تمكّن منه وقوي عليه¹¹⁴، وقدر على الشيء يقدر: قوي أو استطاع أن يتناوله ويتغلب عليه¹¹⁵ والقدرة من قدر على اصدار امر معين أو اتخاذ قرار والدرّة امتلاك القوة والسلطة وإمكانية القيام بأمر ما¹¹⁶.

أما في قاموس أكسفورد فالقدرة هي القيام بشي أو القوة والملائمة والذكاء¹¹⁷.

2- اصطلاحاً:

يتم استخدام مصطلح "القدرة" في مختلف التخصصات العلمية، حيث يقوم كل منها بتكييف تعريفه وفقاً للفروق الدقيقة في مجاله. وإليك كيفية تعريف "القدرة" في العديد من التخصصات العلمية: أ. علم النفس:

تشير القدرة غالباً إلى قدرة الفرد على أداء أنواع معينة من المهام المعرفية أو الجسدية. في مجال اختبارات الذكاء، قد يكون الأمر مرتبطاً بقدرة الفرد أو إمكاناته في مجالات معينة. على سبيل المثال، يعتبر مفهوم سبيرمان للذكاء العام (الذي يُرمز إليه عادةً بـ "g") نوعاً من القدرة المعرفية¹¹⁸. ب. تعليم:

القدرة تتعلق بمدى قدرة الطفل على التفكير والاستنتاج وحل المشكلات بشكل عام، بينما الإنجاز يتعلق بالأداء والنتائج الفعلية في مجال الدراسة والتحصيل العلمي بشكل خاص، وعليه فإن اختبار الـ

¹¹³ wendy wood and david t. neal, 'a new look at habits and the habit-goal interface.', psychological review 114, no. 4 (2007): 843–63, <https://doi.org/10.1037/0033-295x.114.4.843>.

¹¹⁴ مختار، معجم اللغة العربية المعاصر، 1780.

¹¹⁵ حسن عز الدين الجمل، معجم وتفسير لغوي لكلمات القرآن (مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2003)، 314.

¹¹⁶ hans wehr and j. milton cowan, a dictionary of modern written arabic, 3d ed (ithaca, n.y: spoken language services, 1976), 745.

¹¹⁷ oxford university press, the oxford english dictionary. 1: a - bazouki, 2. ed., reprint. (with corr.) (oxford: clarendon pr, 1991), 26.

¹¹⁸ ulric neisser et al., 'intelligence: knowns and unknowns.', american psychologist 51, no. 2 (february 1996): 77–101, <https://doi.org/10.1037/0003-066x.51.2.77>.

(CogAT) يقيس القدرة وليس الإنجاز، وأن النتائج المتعلقة بهذا الاختبار يمكن استخدامها لتحديد مستوى القدرة العامة للطفل وتقديم المساعدة التعليمية الملائمة له¹¹⁹.

ت. علم الأحياء:

يشير المصطلح "القدرة" في علم الأحياء إلى قدرة الفرد على النجاة والانجاب، وهذه القدرة هي ما يحدد إمكانية بقاء الفرد على قيد الحياة، وهذا يتم تحديد بدوره من خلال التطور الطبيعي عن طريق تفاعل الوراثة والبيئة التي يعيش فيها الفرد ويعتبر هذا المفهوم متجذراً بشكل كبير في فهم العلماء والباحثين في علم الأحياء لعملية التطور الحيوي¹²⁰.

ث. علم الاجتماع:

يمكن أن تشير القدرة إلى قدرة شخص ما على السيطرة على سلوك الآخرين. ويمكن للشخص المسيطر أن يفرض إرادته بطرق مختلفة، بما في ذلك استخدام القوة والسيطرة الاقتصادية أو الاجتماعية. والقدرة لا تشير فقط إلى التحكم في الآخرين ولكنها تعني أيضاً الاعتراف بأن السلطات الرسمية وغير الرسمية تؤثر على توزيع القدرة في المجتمع، والقدرة أيضاً تتفاعل مع الهيمنة والسلطوية والقوة في المجتمع، بينما يختلف طبيعة القدرة من حيث المصادر والمساهمين والأشكال والأساليب المختلفة في المجتمع¹²¹.

ج. العلوم الرياضية:

وتعني القدرة الفيزيولوجية التي يملكها الإنسان للأداء البدني في وقت معين. وتشمل هذه القدرة العديد من العوامل مثل القوة العضلية والتحمل والكفاءة التي يمكن للجهاز القلبي الوعائي توفيرها لأجهزة الجسم الأخرى أثناء الأداء البدني. وتختلف القدرة من فرد لآخر في الحالات الطبيعية وبالتالي تؤثر بشكل كبير على أداء الفرد في التمرين الرياضي والأنشطة الحياتية الأخرى¹²².

ح. الأعمال والإدارة:

القدرة في المنظمات تتعلق بقدرة المدير على التأثير على النتائج والأداء لأفراد فريق العمل وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. وتتأثر هذه القدرة بالعديد من العوامل كالضغوط التنظيمية والاجتماعية والبيئية،

¹¹⁹ testing mom llc, all about the cogat® test: crash course for cognitive abilities testtm for pre-k to 8th grade (cork: bookbaby, 2014), 3–10.

¹²⁰ douglas j. futuyuma and mark kirpatrick, evolution, fourth edition (sunderland, massachusetts: sinauer associates, inc., publishers, 2017), 27.

¹²¹ max weber, guenther roth, and claus wittich, economy and society: an outline of interpretive sociology (berkeley: university of california press, 1978), 136–41.

¹²² william d. mc ardle, frank i. katch, and victor l. katch, exercise physiology: nutrition, energy, and human performance, 7th ed (philadelphia: wolters kluwer health - lippincott williams & wilkins, 2010), 8–48.

وهي عوامل قد تقلل من قدرتهم على التأثير بشكل كبير. إلا أنه، من خلال فهم هذه العوامل ومواجهتها بطريقة فعالة، يمكن للمدير أن يحسن قدرته على تحقيق الأداء الفعال للمنظمة¹²³، وتعني القدرة أيضا قدرة المنظمات على البقاء على قيد الحياة والنمو في بيئة متغيرة، والتي تتطلب من المنظمات توظيف مواردها البشرية خاصة - بطريقة فعالة وفاعلة لتحقيق أهدافها¹²⁴.

3- أهمية القدرات:

يمكن ملاحظة أهمية القدرة في مجالات مختلفة مثل التعليم والتوظيف والعلاقات الشخصية والتنمية الشخصية. فيما يلي بعض الأسباب التي تجعل القدرة أمراً بالغ الأهمية:

أ. الإنتاجية الاقتصادية:

تعرف الإنتاجية الاقتصادية على أنها الإنتاج الاقتصادي الإجمالي، والذي يتأثر بعدة عوامل، من بينها العوامل المرتبطة بالقدرات المعرفية والناعمة للفرد، وتشير بعض الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية عالية وقدرات ناعمة متقدمة يكونون عادةً أكثر نجاحاً في المجالات المتعلقة بالعمل والدخل، كما أن برامج تعزيز القدرات الناعمة يمكن أن تحول دون فقدان الوظائف وتحسين الإنتاجية الاقتصادية¹²⁵.

ب. التحصيل العلمي:

في السياق التعليمي، تعد القدرة أمراً بالغ الأهمية للنجاح الأكاديمي. من المرجح أن يتفوق الطلاب الذين لديهم القدرة على فهم المفاهيم بسرعة وتطبيقها أكاديمياً، يشير تيرمان في الدراسة التي أجراها أن الأفراد الموهوبين الذين خضعوا للدراسة كانوا يظهرون مستويات أعلى في القراءة والرياضيات والعلوم بالمقارنة مع مجموعة المقارنة، وهو ما يشير إلى وجود علاقة بين القدرات الفكرية والحصول على إنجازات أكاديمية عالية¹²⁶.

ت. الحراك الاجتماعي:

¹²³ stephen p. robbins and mary k. coulter, management, 15 edition (hoboken, nj: pearson, 2020), 95.

¹²⁴ stephen p. robbins and timothy a. judge, organizational behavior, 19th edition, global edition (harlow, england london new york boston san francisco toronto sydney dubai singapore hong kong tokyo seoul taipei new delhi cape town são paulo mexico city madrid amsterdam munich paris milan: pearson, 2024), 8–23.

¹²⁵ james j. heckman and tim kautz, 'hard evidence on soft skills', labour economics 19, no. 4 (august 2012): 3–18, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>.

¹²⁶ lewis m. terman, melita h. oden, and nancy bayley, the gifted child grows up: twenty-five years' follow-up of a superior group, 5. printing, genetic studies of genius / ed. by lewis m. terman, vol. 4 (stanford, calif: stanford univ. press, 1976), 311–57.

عادة ما يُشار إلى الحراك الاجتماعي كمصطلح شامل يشمل العديد من المفاهيم المثل التفاعل الاجتماعي والثقافة الاجتماعية والقدرة الاجتماعية، والقدرة الاجتماعية هي القدرة على التفاعل بفعالية مع الآخرين، وقدرة الأطفال على تطوير هذه المهارات تساعدهم على تطوير العلاقات الاجتماعية الصحية في المجتمع، فالأطفال الذين يمتلكون القدرة الاجتماعية القوية عادة ما يتمتعون بأداء أفضل في الحراك الاجتماعي، مما يجعلهم يتفوقون في المدرسة والعمل¹²⁷.

ث. تطوير الذات:

من منظور التنمية الشخصية، يتم الاعتراف بشكل متزايد بأن القدرات مثل الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال والمرونة لا تقل أهمية عن المقاييس التقليدية للذكاء، فيمكن للذكاء العاطفي أن يشكل عاملاً أساسياً في تحقيق تطوير ذاتي ونجاح الفرد في حياته العملية والشخصية، حيث أنّ الذكاء العاطفي يعطي الفرد القدرة على التعرّف على مشاعره الداخلية والتعامل معها بشكلٍ صحيح¹²⁸.

ج. الابتكار وحل المشكلات:

تعد القدرة أيضاً أمراً بالغ الأهمية للابتكار وحل المشكلات. تؤكد أبحاث تيريزا أمابيل حول الإبداع والابتكار في مكان العمل على دور المهارات والمواهب الخاصة بالمجال في توليد أفكار وحلول جديدة، فالأفراد ذوو القدرات الإبداعية العالية هم أكثر عرضة لتوليد حلول جديدة وفعالة للمشاكل، فالقدرة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات هي مهارات أساسية يجب أن تكتسب في مرحلة الطفولة والتدريب عليها، وتتماً كالمهارات الأخرى فإن من يستخدمها من المرجح أن يكون قادراً على التفوق في العمل وفي الحياة بشكل عام¹²⁹.

ح. النتائج الصحية:

يعتبر الذكاء، المعروف أيضاً بالقدرة الإدراكية، عاملاً هاماً في تحديد مستوى الصحة والعمر في البشر، وتشير النتائج الحالية للأبحاث في علم النفس التفاضلي وعلم الأوبئة إلى أن الذكاء لا يؤثر على عمر الشخص وطول العمر فقط، بل إن له أيضاً تأثيراً كبيراً على صحة الفرد ونوعية حياته¹³⁰.

¹²⁷ kari sutton, raising a mentally fit generation: science-based tools and strategies to build resilience and wellbeing in our kids (britain: karisue pty ltd atf the karnez trust, 2020), 97–98.

¹²⁸ goleman, emotional intelligence, 1996, 20–25.

¹²⁹ teresa amabile, the social psychology of creativity (new york: springer-verlag, 1983), 50.

¹³⁰ ian j. deary, alexander weiss, and g. david batty, 'intelligence and personality as predictors of illness and death: how researchers in differential psychology and chronic disease epidemiology are collaborating to understand and address health inequalities', psychological science in the public interest 11, no. 2 (august 2010): 19–20, <https://doi.org/10.1177/1529100610387081>.

خامسا: المواقف / القيم:

أولا: القيم

1- لغة:

القيم جمع مفردة قيمة وهي من الأصل قوم واستقام الشيء أي اعتدل وسوي ويقال قيمة أي ثبات ودوام¹³¹، وقيمة الشيء قدره¹³².

وفي قاموس أكسفورد لسنة 1989 استعملت كلمة (value) في البداية بمعنى قيمة من المال ثم تعدتها للإشارة إلى القيم المادية والمعنوية أي الصفات وظهرت مصطلحات مثل القيمة الاجتماعية، وجعل قيمة قي (Valuable) وتشير إلى المواقف والاخلاق التي تحدد وتحكم سلوك البشر¹³³.

2- اصطلاحا:

يتم استخدام مصطلح "القيم" بشكل مختلف عبر مختلف التخصصات، ويلتقط معاني سياقية محددة ذات صلة بكل مجال. وفيما يلي بعض التعريفات الاصطلاحية لـ "القيم" في العلوم المختلفة:
أ. العلوم الاجتماعية:

في العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، "القيم" هي المعتقدات أو المعايير المشتركة التي تعتبرها المجموعة مهمة في التفاعل الاجتماعي، ويمكن تعريف القيم بأنها المرجع الذي يستخدمه الفرد للتفكير فيما يتعلق بالحالات، ويحدد فيما إذا كان الفرد سيتعامل مع الحالة بطريقة ما أو يمتنع عن القيام بذلك، علاوة على ذلك، يمكن للقيم أن تكون مرجعا لتحديد الأولويات لدى الفرد، وكذلك تحديد الشروط الإيجابية والسلبية لبيئة الفرد. وتتأثر القيم لدى الناس بالعديد من العوامل، بما في ذلك التربية، والتعليم، والثقافة، والتجارب الحياتية، والعواطف، والرؤية العامة للعالم. وتعد الأنظمة الاجتماعية والثقافية مصدرا أساسيا لتنظيم وتشكيل قيم الفرد¹³⁴.

ب. علم النفس:

في علم النفس، تشير "القيم" إلى مبادئ أو معايير سلوك الفرد، والتي تستخدم للحكم على أهمية أهداف الحياة والعلاقات والأنشطة المختلفة. إنها مواقف عميقة الجذور وشاملة تؤثر على معتقدات الشخص

¹³¹ محمود بن عمر الزمخشري، أساس البلاغة (دار الكتب العلمية، 1998)، 111.

¹³² مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز (مصر: وزارة التعليم العالي، 1994)، 521.

¹³³ oxford university, oxford english dictionary 19, vol. 19 (oxford university press, 1989), 416-18.

¹³⁴ مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، 521.

وأفعاله، وتعرّف قيم الأشخاص أيضاً بأنها المعايير التي يستخدمها الأشخاص لاختيار وتبرير أفعالهم وتقييم الأشخاص والأحداث¹³⁵.

ت. علم الإدارة:

"القيم" عنصر مهم من عناصر الثقافة التنظيمية التي يجب أن تكون محددة ومشاركة في المنظمة، والتي يمكن أن تتغير مع مرور الوقت. ويمكن تعريف القيم على أنها المبادئ الأساسية التي يتم تعيينها من قبل مؤرخي المنظمات والمؤسسين لتحديد الغرض من المنظمة والمعتقدات والكيفية التي يجب على العاملين الملتزمين بها¹³⁶.

ث. الأخلاق والفلسفة:

القيم تمثل المبادئ الأساسية التي تحدد ما هو صواب وأفضل، وتأتي القيم في صورة فضيلة، والفضيلة هي النمط الحسن للسلوك والأخلاق الذي يقود الإنسان للفعل الصواب والأفضل. ووفقاً للكاتب، فإن فهم وتحديد القيم يتطلب استخدام العقل والتفكير المنطقي لتصنيف الأشياء والأفعال¹³⁷.

ج. علوم بيئية:

"القيم" تتطوي على مجموعة من المفاهيم التي ترمز إلى أوضاع المنظومة الإيكولوجية والتي تعبر عن فوائدها العديدة، بما في ذلك ولكن لا يقتصر على توفير الغذاء والمياه والهواء النقي ومناخ مناسب للحياة، وتمارس دوراً هائلاً في دعم الاقتصاد والصحة العامة والثقافة والمناظر الطبيعية¹³⁸.

ح. العلوم السياسية:

إن القيم هي تلك المعايير والتي يحددها المجتمع؛ لتنظم حياة المجتمع، سواء كانت متصلة بالحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية، وتشير القيم السياسية أن مفهوم القيم يرتبط بمفهوم الشرعية السياسية، حيث تشير القيم إلى المعايير التي تحدد ما إذا كان الحكم هو شرعي أم لا¹³⁹.

3- أهمية القيم:

¹³⁵ shalom h. schwartz, 'universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries', in advances in experimental social psychology, vol. 25 (elsevier, 1992), 2-16, [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60281-6).

¹³⁶ edgar h. schein, organizational culture and leadership, fourth edition (san francisco: jossey-bass, 2010), 19-20.

¹³⁷ rosalind hursthouse, on virtue ethics (oxford ; new york: oxford university press, 1999), 14-49.

¹³⁸ robert costanza et al., 'the value of the world's ecosystem services and natural capital', nature 387, no. 6630 (may 1997): 253-60, <https://doi.org/10.1038/387253a0>.

¹³⁹ robert a. dahl, democracy and its critics (new haven: yale university press, 1989), 49-50.

تعتبر القيم بمثابة الأساس لصنع القرار الفردي والجماعي. إنها تزودنا بإحساس بالاتجاه ومعايير التمييز بين الصواب والخطأ، والخير والشر. فيما يلي بعض الأساسية التي تمثل أهمية القيم:
أ. تطوير الذات:

القيم توجه الأفراد في عمليات صنع القرار. على سبيل المثال، من المرجح أن يكون الشخص الذي يقدر الصدق صريحاً في علاقاته وتفاعلاته في مكان العمل، مما يؤدي إلى بناء الثقة والمصادقية. وفقاً لشوارتز (1992)، تعمل القيم كمبادئ توجيهية في حياة الفرد وترتبط ارتباطاً جوهرياً بالتحفيز - مما يدفع الأشخاص بشكل أساسي إلى اتخاذ إجراءات معينة بناءً على نظام معتقداتهم¹⁴⁰.
ب. التماسك الاجتماعي:

القيم هي الغراء الذي يربط المجتمع ببعضه البعض. تخلق القيم المشتركة شعوراً بالانتماء للمجتمع، مما يسهل التماسك الاجتماعي والتعايش السلمي (بوتنام، 2000). فهي ترسي أرضية مشتركة تُبنى عليها القوانين والأعراف الاجتماعية، مما يؤدي إلى مجتمعات أكثر استقراراً، أهمية القيم في تعزيز التماسك الاجتماعي، فعندما يتشارك الأفراد نفس القيم والمبادئ، فإنهم ينتمون لمجتمع واحد ويعملون على تعزيز التعاضد والتعاون بينهم. وبالتالي، يمكن تعزيز الثقة والعلاقات الإيجابية بين الأفراد وتحقيق التماسك الاجتماعي عن طريق القيم¹⁴¹.
ت. الإطار الأخلاقي:

إن القيم تشكل جوهر الأطر الأخلاقية، الأطر الأخلاقية هي المجموعة المترابطة من القواعد والقيم والمعايير التي توجه سلوك الأفراد والمجتمعات في اتخاذ القرارات الأخلاقية. وعندما نتحدث عن القيم، فإننا نعني المعايير التي يستند إليها الأفراد والمجتمعات للتعامل مع القضايا الأخلاقية، وتشكل القيم جوهر الأطر الأخلاقية. وبذلك، فإن فهم القيم يعد أمراً ضرورياً لفهم الأطر الأخلاقية¹⁴².
ث. الحوكمة وصنع السياسات:

لفهم كيفية صنع الحكومة للسياسات والقرارات، يجب علينا فهم أن القيم تلعب دوراً حاسماً في تحديد ما هو مهم وما هو ليس كذلك في مجتمع سياسي ما. فكل الأفراد يتحدثون بلغة القيم في المجتمع المعين،

¹⁴⁰ schwartz, 'universals in the content and structure of values', 6.

¹⁴¹ robert d. putnam, bowling alone: the collapse and revival of american community, revised and updated (new york london toronto sydney new delhi: simon & schuster paperbacks, 2020), 71.

¹⁴² lawrence kohlberg, essays on moral development, 1st ed (san francisco: harper & row, 1981), 32-38.

ويستخدمون القيم لاتخاذ القرارات وتحليلها، وهذا يؤثر على طبيعة قرارات الحكومة. يمكن للحكومة استخدام قيم مشتركة مع المواطنين للتعامل مع المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات السياسية المستتيرة. ومن هنا يمكن رؤية أن الحكومة تعتمد أدوات وقيم وعادات مختلفة عند صنع القرارات السياسية¹⁴³.

ج. حل الصراعات:

تتعلق القيم بحل الصراعات من خلال تعزيز قيم المصالحة والتسامح والعدالة الاجتماعية وغيرها من القيم الإنسانية التي تسهم في بناء وتعزيز السلام، فالسلام المستدام يحتاج إلى إطار أكثر شمولاً من الدبلوماسية الإحصائية التقليدية. تشمل هذه المفاهيم القيم مثل المصالحة والتسامح والعدالة الاجتماعية وغيرها من القيم الإنسانية المهمة كغيرها من الأساليب والمفاهيم التي تساعد على تحقيق السلام المستدام، بالإضافة إلى ذلك، فتحقيق السلام المستدام يتطلب تعزيز مجموعة واسعة من العلاقات الاجتماعية المستدامة والآليات التي تعزز العدالة وتعالج أسباب النعمة قبل تجدد التوترات المفتعلة. لذلك، يمكن القول إن القيم تلعب دوراً حاسماً في بناء السلام المستدام¹⁴⁴.

ح. الأهمية الاقتصادية:

إن القيم وتحديد الاعتزاز بالعمل والرشاقة والاستقلالية والمثابرة والمسؤولية الفردية، قد هيأت لنشوء الرأسمالية الحديثة. ويشير إلى أن هذه القيم قدمت دعماً وتشجيعاً للتركيز على العمل والقلق بشأن الخلاص الفردي كهدف للحياة، مما ساعد على زيادة الإنتاجية والربح وبالتالي ازدهار الاقتصاد¹⁴⁵.

خ. الإشراف البيئي:

تمتد أهمية القيم إلى كيفية تفاعلنا مع بيئتنا. يمكن لنظام القيم الذي يؤكد على الاستدامة والإشراف المسؤول أن يؤدي إلى قرارات بيئية أفضل، أظهرت الدراسات أن الأفراد الذين حصلوا على درجات أعلى في قيم التقوى الذاتي، والتي تشمل قيم المحيط الحيوي والقيم الإيثارية، هم أكثر عرضة لاتخاذ مواقف مؤيدة للبيئة والانخراط في إجراءات مؤيدة للبيئة¹⁴⁶.

¹⁴³ deborah stone, policy paradox: the art of political decision making, 3rd ed (new york: w.w. norton & co, 2012), 20.

¹⁴⁴ john paul lederach, building peace: sustainable reconciliation in divided societies (washington, d.c: united states institute of peace press, 1997), 23–73.

¹⁴⁵ max weber, the protestant ethic and the spirit of capitalism, routledge classics (london ; new york: routledge, 2001), 24–51.

¹⁴⁶ paul c. stern, thomas dietz, and gregory a. guagnano, 'a brief inventory of values', educational and psychological measurement 58, no. 6 (december 1998): 984–1001, <https://doi.org/10.1177/0013164498058006008>.

د. الصحة النفسية:

تتمثل العلاقة بين القيم والصحة النفسية في أن النظر إلى القيم من خلال زاوية نظرية الحاجة للانفصال الذاتي إلى ضرورة تلبية حاجات الشخص للاستقلالية (autonomy)، والعلاقات الاجتماعية الصحية (relatedness)، والكفاءة (competence)، كلها تعتبر مهمة لتحقيق الرفاه النفسي، وتمثل هذه الحاجات الأساسية الحيوية لتحقيق الشعور بالأمان والراحة النفسية والتي تؤدي إلى تعزيز الصحة النفسية¹⁴⁷.

إن القيم تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل الأفراد والمجتمعات، فهي توجه أعمالنا، وتساهم في الاستقرار الاجتماعي، وتؤثر على كل شيء، من الحكم إلى الأنظمة الاقتصادية

4- أنواع القيم:

يمكن تصنيف القيم بطرق مختلفة اعتمادًا على السياق الذي تتم مناقشتها فيه - سواء كانت الأخلاق أو علم الاجتماع أو علم النفس أو حتى في السلوك التجاري والتنظيمي. فيما يلي بعض أنواع القيم التي تتم مناقشتها بشكل شائع في مجالات مختلفة:

أ. القيم الشخصية:

- القيم الأخلاقية:

وهي المبادئ التي تحكم السلوك الجيد، مثل الانضباط الذاتي، الاحترام للآخرين، والالتزام بالأخلاقيات والدعوة إليها، والمسؤولية الاجتماعية والاعتماد على أدوات الحوار والحل السلمي للصراعات. ويتوقف السلوك الجيد على القيم التي يؤمن بها الفرد والمجتمع¹⁴⁸.

- القيم الجمالية:

أن الجمال هو مصدر فعلي للعديد من القيم التي تشمل الفن، الروحانية، والبيئة الاجتماعية. ومن خلال هذه القيم، يمكن للفرد أن يستيقظ إلى أسلوبه الخاص ويتمتع بحياة أكثر قيمة وإنتاجية. وتعمل القيم الجمالية على تأثير الفرد النفسي والمعنوي، وتعتبر من القيم الحيوية في حياتنا ومجتمعاتنا. ومن هذا المنطلق، فالقيم الجمالية تحمل معنى حقيقياً ودائم الأثر في العالم¹⁴⁹.

¹⁴⁷ richard m. ryan and edward l. deci, 'self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.', american psychologist 55, no. 1 (2000): 68-78, <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>.

¹⁴⁸ schwartz, 'universals in the content and structure of values'.

¹⁴⁹ c. beardsley monroe, aesthetics: problems in the philosophy of criticism (harcourt, brace & world, inc., 1958), 500.

ب. القيم المادية:

وهي الأهمية المعطاة للممتلكات المادية والثروة، فالمادية في سياق الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستهلاك تعني اهتمام الأفراد بالأشياء المادية واعتماد قيمهم ومدى سعادتهم على الحصول على هذه الأشياء وامتلاكها. ويمكن قياس المادية من خلال دراسة مدى اهتمام الشخص بالمشتريات والأشياء الاستهلاكية ووجود الاعتقاد بأن الأشياء المادية هي التي تجعل الحياة جيدة. وقياس القيم المرتبطة بالاستهلاك يمكن أن يساعد في فهم سلوك المستهلك واختياراته وتأثير الإعلانات والتسويق عليه¹⁵⁰.

ت. القيم الروحية:

القيم الروحية هي معتقدات وتجارب دينية تؤثر في تفسير وتجربة الأحداث في الحياة، ويتعلق ذلك بموافقة الأشخاص على قيم ومعتقدات تتطوي على مسؤولية معنوية في العواقب والتزام يتجاوز المصالح الشخصية والفورية. يرتبط مفهوم القيم الروحية بالتعبير عن الهوية والمعنى في الحياة، ويمكن أن يؤثر على الإحساس بالانتماء والرضا والسعادة¹⁵¹.

ث. القيم الاجتماعية: وتضم

- القيم الجماعية:

القيم الجماعية كمفهوم يشير إلى الشعور بالانتماء والتكاتف بين الأفراد داخل مجتمع معين، حيث يسعون معاً لتحقيق الأهداف المشتركة ويعتبرون المجموعة أهم من الفرد، فالاحتفاظ بالمجموعة والانتماء إليها والتفكير في المصلحة العامة هو جزء أساسي من القيم الجماعية، حيث يؤدي ذلك إلى التكاتف لتحقيق الأهداف المشتركة والتعاون. وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل الصراعات والاختلافات في المجتمع¹⁵².

أ. القيم الفردية:

القيم الفردية هي مجموعة من الاعتقادات والمفاهيم الفردية التي قد يؤمن بها الأشخاص بشكل شخصي، وتزداد قوتها عندما يتشاركونها مع مجموعة أو مجتمع أو ثقافة معينة. وبطبيعة الحال، تلعب

¹⁵⁰ marsha l. richins and scott dawson, 'a consumer values orientation for materialism and its measurement: scale development and validation', journal of consumer research 19, no. 3 (december 1992): 303, <https://doi.org/10.1086/209304>.

¹⁵¹ kenneth i. pargament, the psychology of religion and coping: theory, research, practice (new york: guilford press, 1997), 7.

¹⁵² triandis, individualism & collectivism, 43-61.

القيم الفردية دورًا هامًا في تشكيل السلوك واتخاذ القرارات، فهي تشكل جزءًا أساسيًا من الهوية الفردية والثقافية¹⁵³.

ج. القيم التنظيمية

– الابتكار:

الابتكار هو عملية إنشاء وتنفيذ أفكار أو منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تؤدي إلى تحسينات أو تطورات كبيرة، فقيم الابتكار تدور حول خلق بيئة تحفز الابتكار وبناء ثقافة لا يمكن نسخها، ولا يتعلق الأمر فقط بالتركيز على المنتج والابتكار التقني، ولكن أيضًا حول تعزيز ثقافة الابتكار والتجريب، ومن المهم أن تتوفر قيم وافتراضات حول قبول التغيير والتوجه الاستراتيجي للمنظمة من أجل تعزيز الابتكار¹⁵⁴.

– العمل الجماعي:

العمل الجماعي هو أن يقوم مجموعة من الأشخاص بالعمل معًا بشكل تعاوني ومتفاعل لتحقيق هدف مشترك، حيث يتعاون الأفراد ويتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة إيجابية للتوصل إلى نتيجة أفضل، يستفيدون فيها جميعًا ويتقدمون بها معًا. ويعد العمل الجماعي فعالًا إذا تم اتخاذ تدابير الدعم المناسبة له من قبل المنظمات، مما يساعد على خلق مناخ ملائم له لتحقيق الأهداف المشتركة¹⁵⁵.

– التركيز على العملاء:

إن تركيز المنظمات التجارية على احتياجات العملاء يشمل عدة عوامل تتمثل في تحليل وفهم احتياجات وتطلعات العملاء المختلفة وتقديم الخدمات التي تلبي تلك الاحتياجات بأعلى جودة ممكنة وإعطاء الأولوية لرضا العملاء وبناء العلاقات معهم، ومن الأهمية بمكان تركيز المنظمات التجارية على تلبية احتياجات وتطلعات عملائها وتحسين خدماتها لهم، حيث يعد هذا بمثابة نقطة انطلاق أساسية لتحقيق النجاح في المنافسة الشديدة بين المنظمات¹⁵⁶.

ح. القيم الأخلاقية

– النفعية:

¹⁵³ geert h. hofstede, culture's consequences: international differences in work-related values, abridged ed, cross-cultural research and methodology series (beverly hills: sage publications, 1984), 15.

¹⁵⁴ pervaiz k. ahmed, 'culture and climate for innovation', european journal of innovation management 1, no. 1 (1 april 1998): 30–43, <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>.

¹⁵⁵ michael a. west, effective teamwork: practical lessons from organizational research, 3rd ed (malden, mass.: bps blackwell, 2012), 1.

¹⁵⁶ a parasuraman, valarie a. zeithaml, and leonard l. berry, 'servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.', journal of retailing 64, no. 1 (1 january 1988): 1–8.

القيم النفعية تتمثل في أن الفعل الصالح يجب أن يؤدي إلى تحقيق أقصى درجات السعادة للبشرية وتقليل حدة الألم وهوما يتوافق بشكل كبير مع فكرة الأخلاق الإنسانية المشتركة، وهذه القيمة هي أساس العدالة الاجتماعية، ويجب السعي للحقيقة والأخلاقية في تحقيق أفضل قدر من الفائدة العامة وتجنب الألم، وعلى سبيل المثال، إذا كنت تمتلك فائضاً من المال، فينبغي عليك أن تضع هذا المال في خدمة الآخرين وتستثمره في سبيل الخير والفائدة العامة، وذلك بدلاً من استخدامه في تحقيق مصالحك الشخصية فقط. ومن خلال تطبيق هذه القيمة النفعية، يمكن فهم المبادئ الأخلاقية بشكل أكبر وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الناس¹⁵⁷.

– القيم الأخلاقية:

القيم الأخلاقية بمعنى تلك المعايير التي تشير إلى ما هو جيد وصالح للأفراد والمجتمع بشكل عام. ومن خلال هذا التعريف، يتضح أن الأخلاقيات تتعامل بالمعايير الأساسية للنزاهة والصدق والعدالة والشجاعة التي يجب احترامها، ويعزز هذا التفكير بالنظر في الأفعال من خلال منطق الواجب الذي يدعو إلى احترام هذه المعايير¹⁵⁸.

– أخلاقيات الفضيلة:

الفضائل الأربعة المعتادة كما عند أرسطو هي الحكمة والشجاعة والاعتدال والعدالة، بالإضافة للفضائل الأخرى التي تشمل الصدق والمروءة والوداعة والإنسانية وغيرها. وتستند هذه الفضائل إلى الحكمة العملية والفهم السليم للأخلاق¹⁵⁹.

سادسا: السمات

1- لغة:

السمة من الفعل وسم يسم سمة والجمع سمات وهي: علامة، وأثر يدل على شيء، وسمة شخصية أي "خصلة أو سجية/ ما يمكن أن يعتمد عليه في التفريق بين شخص معين وآخر"¹⁶⁰. أما قاموس أكسفورد فيورد كلمة (Features) بمعنى صفة أو ميزة¹⁶¹.

¹⁵⁷ john stuart mill, utilitarianism, dover thrift editions (mineola, n.y: dover publications, 2007), 3–17.

¹⁵⁸ kant, ellington, and kant, grounding for the metaphysics of morals ; with, on a supposed right to lie because of philanthropic concerns, 2.

¹⁵⁹ aristotle and terence irwin, nicomachean ethics, third edition (indianapolis: hackett publishing company, inc, 2019), 35–40.

¹⁶⁰ مختار، معجم اللغة العربية المعاصر، 2442.

¹⁶¹ oxford university, oxford english dictionary, 2nd ed., vol. 5 (oxford university press, 1989), 790.

2- اصطلاحاً:

إن مصطلح "السمات" يستخدم بشكل مختلف في مختلف مجالات العلوم للدلالة على صفات محددة تميز كياناً عن آخر. فيما يلي تفصيل لكيفية تعريف المصطلح عبر بعض التخصصات العلمية:

أ. الفيزياء:

تشير السمات غالباً إلى الخصائص أو المعلومات الفريدة للمواد أو الأنظمة التي تحدد سلوكها في ظل ظروف معينة، فالسمات مثلاً في هندسة الموجات فوق الصوتية تشير إلى كل المعلومات اللازمة لوصف خصائص الموجات الكهرومغناطيسية عند التعرض للتأثيرات المختلفة داخل الأجسام، وتستخدم السمات لوصف تفاعل الموجات مع المادة. وتشمل السمات جميع المعلومات اللازمة لوصف خصائص الموجات الكهرومغناطيسية عند التعرض للتأثيرات المختلفة، مثل الانكسار، والتوصيل، والانعكاس، والتداخل. وتشمل السمات أيضاً خصائص الموجات مثل التردد والطاقة والاتجاه والبعد والشكل والسرعة¹⁶².

ب. مادة الاحياء:

وتعرف بأنها أنها صفات أو خصائص فريدة توجد لدى الكائنات الحية والتي تميزها عن بعضها البعض، في مجال الأحياء، يمكن وصف السمات على أنها خصائص مميزة تمكن الكائنات الحية من البقاء على قيد الحياة وتكاثرها. وهذه السمات يتم توريثها عبر الجينات من الجيل إلى الآخر، كما يتأثر تكوينها بالبيئة والعوامل الوراثية. فمثلاً، يتمكن الكائن الحي من التكيف والتأقلم مع الظروف المحيطة به، وذلك بواسطة السمات التي تتميز بها هذا الكائن الحي، مثل اللون والشكل واللمس وغيرها من الخصائص¹⁶³.

ت. علم النفس:

وهي الصفات البشرية الأساسية التي تشمل الأوصاف الواسعة المستخدمة لتصنيف وصف شخصية الأفراد، مثل المسؤولية والدفء والصدق والرعاية، وتستخدم كثيراً في نظرية الشخصية في علم النفس. فهي تصف ملامح شخصية الفرد وبعض الصفات الثابتة التي تحدد طريقة تفكير الفرد وسلوكه¹⁶⁴.

ث. كيمياء:

¹⁶² david m. pozar, microwave engineering, 4th ed (hoboken, nj: wiley, 2012), 478.

¹⁶³ neil a. campbell and jane b. reece, biology, seventh edition, international edition (san francisco: pearson/benjamin cummings, 2005), 301–11.

¹⁶⁴ david myers and c nathan dewall, psychology, thirteenth edition (new york: worth, 2021), 639.

تعريف "السمات" على أنها خصائص الآلة الذاتية التنظيم والتيار الذاتي للعمل، وكذلك الاستجابة لبعض التوابع المضبوطة، ففي الكيمياء، يُشار إلى مصطلح "السمات" عندما نتحدث عن خصائص آلات التحكم الذاتي والتحكم في التيار. إن هذه السمات تعني قدرة الآلة على التنظيم الذاتي والعمل دون الحاجة إلى تدخل خارجي. وتشمل هذه السمات أيضًا الاستجابة للتوابع المعينة مسبقًا، مثل درجات الحرارة المحيطة والتغيرات في التركيب الجزيئي للمواد المتفاعلة¹⁶⁵.

ج. اقتصاديات:

السمات هي الميزات التي تحدد وتميز بين الخصائص الاقتصادية للدول، ولها أنواع منها الموارد الطبيعية ورأس المال وسمّة الريادة في التكنولوجيا والاختراعات وسمّة الفرص الاقتصادية وتحديدها والعناصر الاجتماعية والثقافية التي يمكن أن تؤثر في الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات الاقتصادية في الدول المختلفة¹⁶⁶.

ح. جيولوجيا:

وتعرف بأنها الخصائص الفيزيائية والكيميائية الموجودة في المعادن والصخور التي يتم استخدامها لتحديد النوع والموقع والتاريخ الزمني للصخرة أو المعدن. على سبيل المثال، فإن اللون يمكن أن يكون عاملاً رئيسيًا في تحديد هوية الصخرة أو المعدن، كما أن المظهر الخارجي للصخرة يمكن أن يفيد في تحديد كيفية تشكلها. بالإضافة إلى ذلك، يتم جمع معلومات وصفية عن خصائص مثل التركيب الكيميائي والموقع الدقيق للحصوات داخل الصخرة. ومفهوم السمات مرتبط بشكل وثيق مع المفاهيم الأخرى المتعلقة بالجيولوجيا مثل المعادن والصخور والترسيب والتحول والبراكين¹⁶⁷.

خ. الإدارة:

السمات هي الخصائص الدائمة للفرد التي تحدد كيفية تفكيره وسلوكه. توضح السمات الشخصية كمية الثقة، والحماس، والمرونة، والصبر، والتزام الفرد بالأخلاق، إلخ. السمات هي صفات الطباع الدائمة وتشير إلى الطريقة التي يتصرف بها الفرد في التفاعلات مع الآخرين ومع الظروف المختلفة، ويمكن

¹⁶⁵ theodore l. brown et al., chemistry: the central science, 15th global edition in si units (harlow: pearson, 2022), 381–82.

¹⁶⁶ n. gregory mankiw, principles of economics, 9th edition (boston, ma: cengage learning, inc, 2021), 29–38.

¹⁶⁷ edward j. tarbuck, frederick k. lutgens, and dennis tasa, earth: an introduction to physical geology, twelfth edition, global edition (boston: pearson, 2017), 92.

استخدام فهم السمات الشخصية للمساعدة في توظيف الأفراد المناسبين للوظائف، وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فاعلية¹⁶⁸.

3- أهمية السمات:

يشير مصطلح "السمات" إلى جوانب مختلفة اعتمادًا على السياق - سواء كان ذلك في علم الأحياء، أو إدارة الأعمال، أو علم النفس، أو غيرهم. وفيما يلي بعض النقاط العامة حول أهمية السمات: أ. في إدارة الأعمال:

تقييم العامل: يمكن القول إن هناك صلة وثيقة بين تحسين السمات الشخصية وتطوير مهارات إدارة المواهب في المنظمات، وهذا بدوره من شأنه أن يؤثر على تحسين تقييم أداء العاملين، فتحسين مهارات إدارة المواهب، بما في ذلك تقييم العاملين وتحسين أدائهم وتطويرهم، يعتبر مهمًا للمنظمات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تتضمن مهارات إدارة المواهب تحسين القدرة على التعرف على الإنجازات والأداء المتميز للعاملين، وتوفير المنح والتدريب لتعزيز التنمية الوظيفية والشخصية لهم. كما يمكن أن تشمل تلك المهارات تحديد السمات المناسبة للصفات الشخصية المرغوبة والتي تمكن العاملين من تحسين أدائهم، وكذلك الرعاية وتوجيه العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفاعلية¹⁶⁹.

ب. في علم النفس:

تقييم الشخصية: لدى الكثير من الناس سمات شخصية خاصة بهم، فالشخص يمكن وصفه بسماته الدائمة (مثل الطيب أو العدوانية)، بالمشاعر الداخلية التي يشعر بها بشكل مستمر (مثل الغضب) ويمكن وصف الشخص بما يفعله (مثل الصراخ)، كما يمكن وصف الشخص بمكانته الاجتماعية (مثل المجرم)، ويمكن معرفة مدى تصنيف مظاهر الشخص من خلال الاستخدامات التي يجعلها الناس لألفاظ وصف الشخصية¹⁷⁰.

ت. في التسويق:

¹⁶⁸ stephen p. robbins, mary k. coulter, and david a. decenzo, fundamentals of management, 11 edition (new york, ny: pearson, 2020), 17.

¹⁶⁹ nancy r lockwood, sphr, and gphr, "talent management: driver for rganizational success," hr magazine 51, no. 6 (2006): s1-s11.

¹⁷⁰ oliver p john and sanjay srivastava, the big-five trait taxonomy: history, measurement, and theoretical perspectives, 2nd ed. (guilford: new york, 1999), 4-9.

سلوك المستهلك: إن السمات مثل الخصائص الشخصية التي يتصف بها المستهلك، والشخصية النوعية والموقف ومستوى الرضا الذاتي والاحتياجات والرغبات والمواقف، وكذلك العوامل الاجتماعية والثقافية الأخرى التي يمكن أن تؤثر على اتخاذ القرارات وتحويلات السلوك¹⁷¹.

ث. في علم الأحياء:

تحليل السمات: إن تحليل السمات ذات أهمية كبيرة في العلوم الحيوية والتطورية؛ حيث يرتبط فهم نظريات التطور بفهم السمات الموروثة وكيفية توزيعها في الأجيال المختلفة¹⁷².

ج. في الرعاية الصحية:

ملف تعريف المريض: تعني السمات في هذا السياق الخصائص السريرية للمريض، وتشير إلى مجموعة من العلامات الصحية والأعراض التي يعاني منها المريض. ومن المهم مراعاة السمات السريرية للمريض في صنع القرارات السريرية، وذلك بمزجها بأفضل الأدلة الطبية المتاحة¹⁷³.

4- أنواع السمات:

يمكن تطبيق مصطلح "السمات" في سياقات مختلفة، واعتمادًا على المجال، قد يختلف تعريف السمات وأنواعها، وفيما يلي بعض أنواع السمات حسب العلم:

أ. علم النفس / دراسات الشخصية¹⁷⁴:

– السمات الموروثة: السمات الشخصية تحتوي على مستوى معين من الوراثة المرتبطة بالتطور البيولوجي للصفات ولكن يمكن تأثير البيئة بشكل ملحوظ على هذه السمات أيضًا. لذا، يمكن القول بأن السمات الشخصية جزء من الثقافة الوراثة.

– السمات المكتسبة: إن التفاعل المتوازن بين الوراثة والبيئة يشكل جزءًا كبيرًا من تطور السمات الشخصية، حيث إن العديد من السمات يمكن أن تعزى جزئيًا إلى سوء المعاملة الذي يتعرض له الفرد في مراحل العمر المبكرة أو حتى إلى معاناة عوامل الضغط في البيئة الصناعية في العمل.

¹⁷¹ michael r. solomon, consumer behavior: buying, having, and being, thirteenth edition, global edition (harlow, england london new york boston san francisco toronto sydney dubai singapore hong kong tokyo seoul taipei new delhi cape town sao paulo mexico city madrid amsterdam munich paris milano: pearson, 2020), 294–307.

¹⁷² ronald aylmer. fisher, the genetical theory of natural selection. (oxford university, 1930), 19–20.

¹⁷³ d. l sackett et al., 'authors' reply', bmj 313, no. 7050 (20 july 1996): 170–71, <https://doi.org/10.1136/bmj.313.7050.170c>.

¹⁷⁴ robert r. mccrae and oliver p. john, 'an introduction to the five-factor model and its applications', journal of personality 60, no. 2 (june 1992): 175–215, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>.

- السمات الثابتة: السمات الثابتة تصف خصائص الشخصية الأساسية التي تظل مستقرة على مر الوقت وعبر الأوضاع المختلفة.
- السمات الديناميكية: تفاعل السمات مع بعضها البعض ويمكن تحليلها واستخدامها لفهم الشخصية بشكل عميق، على سبيل المثال، فإن سمة "المرونة" يمكن أن تؤثر على كيفية تعامل الشخص مع المواقف غير المألوفة والمشكلات وتساعد على التكيف مع التغييرات في الحياة. ويؤدي الجمع بين السمات التي تتعلق بالمرونة والذكاء الاجتماعي والاستقلالية إلى شخصية منفتحة على العالم الخارجي، متطلباته وفرصه
- ب. التجارة والاعمال:
- السمات الملموسة: السمات الملموسة تُعرف كتلك الخصائص الجسدية الواضحة التي يمكن للمشاركين في الحدث أو العملاء الاستمتاع بها، مثل الأطعمة والمشروبات والأنشطة المختلفة¹⁷⁵.
- السمات غير الملموسة: السمات غير الملموسة إلى الأشياء التي يشعر بها الأفراد أثناء المشاركة في الحدث، مثل الأجواء والطاقة العامة والمشاعر المختلفة، والتي قد تؤثر على قرار الأفراد بالمشاركة في الحدث في المرة القادمة أو توصية الآخرين بالحدث¹⁷⁶.
- ت. التسويق:
- السمات الوظيفية: تتعلق السمات الوظيفية بالجوانب العملية أو النفعية المباشرة التي يمكن للمنتج أو الخدمة توفيرها للعملاء، والتي تتصل بالاستخدام اليومي للمنتج أو الخدمة وتلبية الاحتياجات الأساسية للعملاء. وتتضمن الفوائد الوظيفية مثلاً التكلفة، والأداء، والجودة، والتوافق، والسرعة، والسهولة في الاستخدام، والموثوقية، والوظائف المختلفة الأخرى التي يمكن للمنتج أو الخدمة أن تؤديها¹⁷⁷.
- السمات العاطفية: وتتمثل في العوامل التي يمكن أن تثير الاستجابات العاطفية. وتتعلق الفوائد النفسية بالجوانب الاجتماعية أو النفسية، والتي يمكن للمنتج أو الخدمة توفيرها للعملاء. وهذه الفوائد تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، الشعور بالفخر والاستقلالية والاتصال الاجتماعي والتقدير والثقة

¹⁷⁵ Jesús Molina-Gómez et al., 'new perspectives on satisfaction and loyalty in festival tourism: the function of tangible and intangible attributes', ed. Dejan Dragan, PLOS ONE 16, no. 2 (24 February 2021): e0246562, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246562>.

¹⁷⁶ Molina-Gómez et al.

¹⁷⁷ Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, and Håvard Hansen, Consumer Behaviour: A European Outlook, 2nd ed (Harlow, England; New York: Pearson Financial Times/Prentice Hall, 2012), 308–42.

الذاتية¹⁷⁸.

ث. اللغويات:

– السمات الجوهرية: وتسمى عناصر الأدب وهي المكونات الأساسية لأي نموذج أدبي معين، مثل الشخصيات والقصة والمكان والزمان والسرد والوصف والرمزية والصراع والموضوع. وتتكون معظم الأعمال الأدبية من هذه العناصر¹⁷⁹.

– السمات الخارجية: وتسمى العوامل الاجتماعية والتاريخية وهي عوامل تشتمل على السياق الذي يؤدي إلى ظهور العمل الأدبي، والتأثيرات التي تواجه المؤلف بصفته على المستوي المعيشي، وكذلك تاريخ المجتمع والتأثيرات الاجتماعية الأخرى التي قد تؤثر على المؤلف أو في العمل الأدبي نفسه. تتمثل أهمية هذه العوامل في تعزيز فهم قارئ النص الأدبي للعمل بشكل أفضل، وفهم الظروف الاجتماعية والتاريخية التي أدت إلى ظهوره¹⁸⁰.

ج. علم الأحياء:

– السمات الوراثية: وهي خصائص الكائن الحي التي يتم تحديدها بواسطة الوراثة. وتحدد الجينات الخصائص التي يتم تمريرها من الأجيال إلى الأجيال، وتتحكم في الكثير من صفات الكائنات الحية مثل اللون والحجم والشكل والسلوك وغيرها الكثير. وفي كل خلية بنوية، توجد جينات تحدد تشكيل وظيفة كل جزء من الخلية، مما يؤدي إلى التنظيم والتنسيق الدقيق لعملية الحياة في الكائن الحي¹⁸¹.

– السمات المظهرية: وهي الخصائص الفيزيائية أو البيوكيميائية التي يمكن ملاحظتها للكائن الحي، وتكون على المستوى الجزيئي والخلوي والعضوي والجسمي¹⁸².

– السمات السلوكية: وهي استجابة الكائنات الحية للمحفزات الخارجية عن طريق عمليات حيوية مثل الاستشعار والتكيف والاستجابة، يمكن أن تتضمن الاستجابة الخاصة بالكائنات الحية تغيرات في بنى البروتينات وتفعيل المسارات الحيوية التي يمكن أن تؤدي إلى التغييرات في وظائف الخلايا بالإضافة إلى أي تغييرات في السلوك الخارجي للكائنات الحية¹⁸³.

¹⁷⁸ schiffman, kanuk, and hansen, 308–42.

¹⁷⁹ terry eagleton, literary theory: an introduction ; with a new preface, anniversary ed (minneapolis: university of minnesota press, 2008), 15–18.

¹⁸⁰ eagleton, 25–27.

¹⁸¹ bruce alberts, molecular biology of the cell, sixth edition (new york, ny: garland science, taylor and francis group, 2015), 140–43.

¹⁸² alberts, 140–43.

¹⁸³ alberts, 8–42.

ح. الموارد البشرية

– السمات القائمة على المهارات: وتسمى المواصفات الوظيفية وتضم مواصفات مثل المعرفة التقنية والمؤهلات والخبرة¹⁸⁴.

– السمات القائمة على الأداء: وأنها تعتبر جزءاً من البيانات الرئيسية اللازمة لإعداد وصف الوظيفة وتحديد متطلبات المهام الأساسية للعامل، وتشمل صفات مثل الإنتاجية وحسن التوقيت وجودة العمل¹⁸⁵.

خ. علم الاجتماع¹⁸⁶:

– السمات المنسوبة: وتسمى أيضا "الصفات المكتسبة" (acquired characteristics) والتي يكتسبها الأفراد من خلال وجودهم في ظروف محيطهم الاجتماعية والثقافية المعينة وفي عملية تفاعلاتهم مع هذه البيئة مثل العرق والخلفية العائلية، وهذه الصفات تؤثر على الشخصية والسلوكيات والمواقف الاجتماعية للأفراد.

– السمات المتحققة: وتسمى أيضا "الصفات المستحدثة" (achieved characteristics) والتي يحققها الأفراد من خلال جهدهم الشخصي واختياراتهم وتحقيقهم لأهدافهم مثل المستوى التعليمي والحالة المهنية والدخل، وهذه الصفات تتفاعل بشكل معقد مع الخصائص المكتسبة ومع الظروف الاجتماعية للأفراد.

سابعاً: الدوافع:

1- لغة:

الدوافع جمع مفردة دافع من الفعل دفع يدفع دفعا، والدافع هو الرغبة، والدافعية الرغبة الجارفة للفرد التي تؤثر في سلوكه¹⁸⁷.

وفي قاموس أكسفورد فالاسم (motive) من الفعل (motiv) وتعني باعث أو محفز، محرك لـ، بواعث نفسية¹⁸⁸.

¹⁸⁴ gary dessler, human resource management, sixteenth edition, global edition (harlow, england london new york boston san francisco toronto sydney: pearson, 2020), 120–22.

¹⁸⁵ dessler, 76–77.

¹⁸⁶ anthony giddens et al., introduction to sociology, seagull, 11e; [seagull 11e] ed. (new york, ny: w.w. norton & company, inc., 2018), 26–27.

¹⁸⁷ مختار، معجم اللغة العربية المعاصر، 753.

¹⁸⁸ n. s. doniach, ed., the oxford english-arabic dictionary of current usage (oxford: clarendon press, 1972), 792.

2- اصطلاحاً:

يختلف مفهوم "الدوافع" حسب المجال ولكنه يتعلق بشكل عام بالأسباب الأساسية التي تحرك السلوك البشري، وفيما يلي لمحة موجزة عن مفهوم الدافع في بعض العلوم:

أ. في علم النفس:

تعتبر الدوافع عوامل نفسية داخلية، وهذه العوامل النفسية الداخلية تحفز الأفراد على التصرف بطريقة معينة من خلال تحفيز الرغبات والاحتياجات التي تنبع من داخل الفرد مثل الحاجة إلى الاحترام والتقدير وتحقيق الذات. فتحفيز هذه الرغبات والاحتياجات يؤدي في نهاية المطاف إلى التحول إلى سلوكيات تتطلب تلبية هذه الاحتياجات والرغبات. ومن المهم أن يتلقى الفرد التحفيز الداخلي المناسبة وأن يشعر بالرضا حول تحقيق هذه الاحتياجات لكي يتصرف وفقاً لها. ولكن وفي حال عدم تلقي الفرد هذه التحفيزات الداخلية المناسبة فإنه سيرى أولويات أخرى مثل الحاجات الفيزيائية مثل الطعام والشراب والنوم كأولوية لتحقيقها ولن يكون متحمساً للتصرف وفقاً للأولويات العليا¹⁸⁹.

ب. في علم الاجتماع:

وتعرف على أنها مصدر الحركة والقوة والنشاط في الحياة الاجتماعية، وهي تحدد اتجاهات السلوك الإنساني وترتبط بالعوامل المحفزة له. والملاحظ أن الدوافع يمكن أن تكون إما شخصية أو منتمية إلى فئة اجتماعية، كما أنها قد تكون موجهة نحو هدف معين أو غير موجهة. ويجادل ويبر ماكس أن هناك علاقة وطيدة بين الدوافع والقيم والمعتقدات المجتمعية والثقافية. وأن الدوافع تشكل جزءاً مهماً من الإطار النفسي الخاص بالعلوم الاجتماعية¹⁹⁰.

ت. في علم الإدارة:

الدافع هو التخطيط المسبق للخيارات التي ستتخذها الكائنات الحية بين الاستجابات الطوعية المختلفة. ورغم أن بعض السلوكيات، وخاصة التي لا تخضع للسيطرة الطوعية، يتم تعريفها على أنها غير مدفوعة، إلا أنها ربما تشكل نسبة صغيرة إلى حد ما من السلوك الكلي للكائنات البالغة، لكن من المعقول أن نفترض أن معظم السلوك الذي يمارسه الأفراد في وظائفهم وكذلك سلوكهم في سوق العمالة طوعي، وبالتالي يكون مدفوعاً، وتعود أصول معظم المفاهيم المعاصرة للدافع إلى مبدأ مذهب المتعة، وهي تفترض أن السلوك

¹⁸⁹ abraham h. maslow, a theory of human motivation (lanham: dancing unicorn books, 2017), 11–14.

¹⁹⁰ weber, roth, and wittich, economy and society, 881–84.

موجه نحو المتعة وبعيدا عن الألم، فالناس تختار الاحتمالات البديلة في مسار العمل الذي يعتقدون أنه سيزيد من سعادتهم وينقص من آلامهم¹⁹¹.

ث. في علم الجريمة:

يمكن تفسير مصطلح "الدافع" بأنه العوامل التي تحفز التصرفات الجرمية، فالأفراد يتأثرون بالمحفزات الداخلية والخارجية لارتكاب الجريمة، وأحياناً يختارون ارتكاب الجريمة بناءً على ما يراعيه من فوائد وعائدات، ومع ذلك، هناك مجموعة متنوعة من العوامل المساهمة في الجريمة، بدءاً من العوامل الزمنية والجغرافية والتي تشمل البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والقانونية¹⁹².

3. أهمية الدوافع:

يعد مفهوم "الدوافع" ضرورياً في العديد من السياقات، سواء كان ذلك في علم النفس أو الفلسفة أو الاقتصاد أو السلوك التنظيمي. تساعد الدوافع في تفسير سبب اتخاذ الأفراد لقرارات معينة، وسبب انخراطهم في أفعال معينة، وسبب اتخاذهم لمواقف محددة. يمكن أن يقدم فهم الدوافع مجموعة واسعة من التطبيقات، بدءاً من تحسين كفاءة مكان العمل وحتى تعزيز العلاقات الصحية. فيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية الدوافع:

أ. فهم السلوك البشري:

يعتبر الدافع (Motivation) من المفاهيم الهامة لفهم السلوك البشري، ويوضح ماسلو في نظريته أن الدوافع تحدد سلوك الإنسان وتحركه لتحقيق أهدافه المختلفة، ولا يمكن فهم السلوك الإنساني بشكل كامل من دون فهم الدوافع وراءه. ويركز ماسلو في نظريته على أن الرضا عن الاحتياجات الأساسية للفرد، مثل الطعام والشراب والنوم والأمان والاحترام والمحبة، يساعد في تطوير هيكل عقلي صحي يتحمل الإحباط والتحديات بكل قوة، والاستقرار نفسياً في الوقت نفسه، بينما يعاني الأفراد الذين يشعرون بعدم الرضا عن الاحتياجات الأساسية في حياتهم من هشاشة في بنية شخصيتهم واستعدادهم للتأثر بالإحباطات والتحديات اللاحقة¹⁹³.

ب. التأثير على صنع القرار:

¹⁹¹ victor harold vroom, work and motivation (new york: wiley, 1964), 9–10.

¹⁹² lawrence e. cohen and marcus felson, 'social change and crime rate trends: a routine activity approach', american sociological review 44, no. 4 (august 1979): 588, <https://doi.org/10.2307/2094589>.

¹⁹³ a. h maslow, 'a theory of human motivation', psychological review 50, no. 4 (1943): 370–96.

من بين العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات هي الدوافع، حيث ان الدوافع التي يكون للفرد تؤثر بشكل كبير على مدى استعداداته للتحمل المخاطر والتضحية من أجل تحقيق هدف معين. وعليه فتحليل الخيارات واتخاذ القرارات قد تؤثر على الدوافع لدى الفرد والعكس صحيح، حيث يمكن أن تتغير درجة الإيمان بالدافع الأصلي للتحكم في القرارات في ظل التحليل والتفكير في الخيارات المتاحة¹⁹⁴.
ت. الكفاءة التنظيمية:

في الإطار التنظيمي، يمكن أن يؤدي التعرف على الدوافع الفردية ومواءمتها مع الأهداف التنظيمية إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي، حيث يرى Vroom أن فهم الدوافع يؤدي إلى تحسين اختيار المهن من قبل الأشخاص واختيار الأشخاص من قبل المنظمات. هذا التركيز على تحسين "الملاءمة" بين قدرات الأشخاص ومتطلبات وظائفهم قد ساهم بشكل مهم في كل من الأداء التنظيمي والتكيف الفردي، وأدى إلى زيادة رضا العمال عن عضويتهم في منظمة ما واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية¹⁹⁵.

ث. تطوير الذات:

تشير نظرية تقرير المصير (SDT) إلى أن فهم الدوافع البشرية يتطلب النظر في الاحتياجات النفسية الفطرية للكفاءة والاستقلالية والارتباط، ففهم دوافع الفرد يمكن أن يساعد في التنمية الشخصية وتحديد الأهداف، أظهرت الدراسات أن الدوافع الأكثر استقلالية ترتبط بمزيد من الرضا، وتقليل التوتر، والمزيد من الحالة المزاجية الإيجابية¹⁹⁶.

ج. العلاقات:

بين العوامل الهامة التي تؤثر في العلاقات الشخصية هي الدوافع. فقد يكون هناك دافع شخصي محدد يؤثر على السلوك والتصرفات في العلاقة، وقد يكون هذا الدافع مخفياً ولا يدركه الشريك الآخر، فمثلاً في حالات الزواج فالتفكير بشكل صادق وجدي في الدوافع الحقيقية للشريك، وتحليل العلاقة بمنظور ناضج يمكن من فهم الحاجات والرغبات المتبادلة بين الشريكين، وكذلك التأثيرات التي يمكن أن تتبادلها الأنماط المختلفة للدوافع على العلاقة¹⁹⁷.

¹⁹⁴ daniel kahneman and amos tversky, 'prospect theory: an analysis of decision under risk', in decision, probability and utility, ed. peter gärdenfors and nils-eric sahlin, 1st ed. (cambridge university press, 1988), 10–11, <https://doi.org/10.1017/cbo9780511609220.014>.

¹⁹⁵ vroom, work and motivation, 3–5.

¹⁹⁶ deci and ryan, 'the "what" and "why" of goal pursuits'.

¹⁹⁷ john gottman, the seven principles for making marriage work: a practical guide from the country's

ح. الاعتبارات الأخلاقية:

تهدف الفلسفة الأخلاقية إلى البحث في الارتباط بين دوافع الفرد وسلوكه الأخلاقي، ويجادل كانط كيف تستخدم الفلسفة المنطق الشديد والتأمل العميق للوصول إلى "المبدأ الأخلاقي الأسمى" الذي يحفظ للإنسان كرامته وحقوقه. ومن خلال هذا التحليل الفلسفي، يتضح أن الأفعال الأخلاقية ينبغي أن تتم بناءً على الأسس الإرادية الحرة وليست فقط صادرة عن العوامل الدافعة للفرد، وهذا يشكل جزءاً من الفلسفة الأخلاقية التي تحت على التفكير العميق والتأمل الفلسفي في الأفعال الأخلاقية¹⁹⁸.

تلعب الدوافع دوراً حاسماً في تشكيل السلوك الفردي والجماعي عبر مختلف القطاعات والتخصصات. يمكن أن يساعد فهم الدوافع الأساسية في اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحسين التفاعلات الاجتماعية، وتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

4. أنواع الدوافع:

أ. الدوافع البيولوجية (أو الدوافع الأولية): وتسمى بـ "دوافع البقاء" والتي تنشأ من الاحتياجات الجسدية. ويشمل ذلك مجموعة من الاحتياجات مثل الجوع، الظمأ، النوم، الجنس، وغيرها. يتم تلبية هذه الاحتياجات من خلال سلوكيات الطعام والشراب والنوم والتزاوج.¹⁹⁹

ب. دوافع التحفيز:

ولها نوهان هما الدوافع التحفيزية الداخلية والخارجية التي تدفع الأفراد للسلوك في ظروف محددة، وتهتم بالعوامل النفسية التي تؤثر على السلوك، مثل الرغبات والاحتياجات والأهداف والمعتقدات والانفعالات والعواطف.²⁰⁰

ت. الدوافع الثانوية (أو الدوافع المكتسبة):

وتسمى أيضاً الدوافع المبرمجة والتي تتأثر بالتعلم الاجتماعي الذي يتعرض له الأفراد داخل ثقافتهم وأيضاً بالتجارب الفردية التي يخوضونها، وهذا يشمل القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والتوقعات التي تشكل جزءاً من الثقافة وتؤثر على سلوك الأفراد.²⁰¹

ث. الدوافع الاجتماعية:

foremost relationship expert (new york: crown publishers, 1999), 47.

¹⁹⁸ kant, ellington, and kant, grounding for the metaphysics of morals ; with, on a supposed right to lie because of philanthropic concerns, 63–69.

¹⁹⁹ james w. kalat, introduction to psychology, 11e ed. (boston, ma: cengage learning, 2017), 285–86.

²⁰⁰ bernard weiner, human motivation (new york, ny: springer new york, 1985), 12–15.

²⁰¹ human motivation (cambridge: cambridge university press, 2014), 26.

هي الرغبة الأساسية للأفراد في تشكيل علاقات بين الأشخاص، والشعور بالانتماء بما في ذلك المشاركة في المجموعات الاجتماعية، والتفاعل الاجتماعي، والحصول على التأكيد والتأثير الاجتماعي. وتعتبر هذه الرغبة في الانتماء إلى شبكة اجتماعية هي دافع أساسي يحفز الأفراد على السلوك الاجتماعي والعاطفي، ويؤثر بشكل كبير على شعورنا بالرضا والسعادة في الحياة²⁰².

ج. الدافع الجوهري:

ويسمى أيضا الدافع الداخلي، تقدم النظرية التحليلية (SDT) مفهوماً للحركة الإنسانية الذاتية (SD) كحركة ذاتية معنية بتحقيق الانخراط والتفاعل في النشاط الذي يمثل مصدر إحداثياته وتعزز مجموعة من الاحتياجات التي تحددها النظرية. هذه الاحتياجات تشمل الشعور بالكفاءة (أي التحدي والفعالية)، خطابات التطابق / الكمالية الذاتية (أي يشعر الشخص أنه يتحقق كما يجب)، الاختيار والقيادة (أي يمكنه تحديد المسار الذي سيتخذه ومدى تنفيذه)، التعرف والتواصل مع الآخرين (أي الفروع الاجتماعية المرتبطة بالنشاطيات). يشعر الأفراد بالانخراط "الجزئي" في الأنشطة الأكثر القيمة (التي تحقق هذه الاحتياجات) عندما يتعرضون للتحكم الخارجي (مثل الاستحواذ أو التغليب) أو عندما يكونون مقتنعين بأنهم لا يستطيعون السيطرة على النتائج. يشعرون بالمسؤولية الأكبر في الحالات التي يشعرون فيها أن الأهداف الأساسية للأنشطة التي يمارسونها تتفق مع احتياجاتهم الأكثر عمقا²⁰³.

ح. الدافع الخارجي:

الدافع الخارجي "يعني أن الفرد يقوم بمهمة معينة أو ينخرط في نشاط ما للحصول على مكافأة خارجية أو لتفادي عقاب خارجي، وليس للمتعة الداخلية التي يوفرها النشاط نفسه. وفي هذه الحالة، يتم التحكم في الدافعية لأن الفرد يعمل من أجل هدف خارجي يحدده شخص آخر أو الظروف الخارجية. وبالتالي، فإن "الدافع الخارجي" يعتمد على عوامل خارجية وليس على الاحتياجات والرغبات الداخلية للفرد، ولا يساعد بشكل كبير على التغني والطموح في متابعة النشاط²⁰⁴.

خ. دافع التجنب:

²⁰² roy f. baumeister and mark r. leary, 'the need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation.', psychological bulletin 117, no. 3 (1995): 497-529, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.

²⁰³ ryan and deci, 'intrinsic and extrinsic motivations', january 2000.

²⁰⁴ ryan and deci.

دافع التجنب يشير إلى تنشيط السلوك من خلال اتجاه السلوك بعيداً عن المنبهات السلبية مثل الأشياء السلبية أو الأحداث أو الاحتمالات. إنه مفهوم يلعب دوراً أساسياً في النموذج الهرمي لدوافع تجنب النهج. يعتبر التمييز بين النهج والتجنب مكوناً ضرورياً في الحساب الكامل للدوافع، على الرغم من الحاجة أيضاً إلى الفروق النفسية الأخرى لفهم السلوك المحفز بشكل كامل²⁰⁵.

د. دافع النهج:

المفهوم الكامن وراء دافع النهج هو تنشيط السلوك من خلال أو اتجاه السلوك نحو المنبهات الإيجابية مثل الأشياء الإيجابية أو الأحداث أو الاحتمالات. إنه جانب أساسي من التحفيز الذي يتضمن الانجذاب إلى التجارب أو النتائج الإيجابية والبحث عنها، فدافع النهج مهم لقيادة السلوك نحو المنبهات الإيجابية²⁰⁶.

الجدول رقم 12: ملخص لأنواع الدوافع ووصفها وأمثلة عنها

نوع الدافع	أمثله	وصف
الدوافع البيولوجية	الجوع والعطش وتجنب الألم والجنس والحاجة إلى النوم	الدوافع الفطرية الناشئة عن الاحتياجات الجسدية للبقاء على قيد الحياة.
دوافع التحفيز	الفضول، الاستكشاف، التلاعب، النشاط البدني	فطري ولكن ليس ضروريا للبقاء على قيد الحياة ؛ مدفوعة بالحاجة إلى التحفيز والمشاركة.
الدوافع الثانوية (المكتسبة)	الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى السلطة، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الموافقة	تعلمت من الثقافة أو التجارب الفردية ولا ترتبط مباشرة بالاحتياجات البيولوجية.
الدوافع الاجتماعية	الموافقة الاجتماعية، الحالة الاجتماعية، الحاجة إلى الانتماء	مستمدة من التأثيرات الاجتماعية والبيئية.

²⁰⁵ andrew j. elliot, 'the hierarchical model of approach-avoidance motivation', motivation and emotion 30, no. 2 (6 october 2006): 111–16, <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9028-7>.

²⁰⁶ elliot.

الدافع الجوهري	الرسم أو الكتابة كهواية من أجل المتعة الشخصية، تعلم مهارة جديدة بدافع الفضول الشخصي	الانخراط في نشاط من أجل مصلحته، من أجل المتعة والرضا.
الدافع الخارجي	العمل بجد للحصول على مكافأة مالية، اتباع قواعد المرور لتجنب الغرامات	بدافع من عوامل خارجية مثل المكافآت أو العقوبات.
دافع التجنب	تجنب التحدث أمام الجمهور لتجنب الإحراج، تجنب الأنشطة الخطرة خوفاً من الإصابات	الدافع لتجنب النتائج أو المواقف غير السارة.
نهج الدافع	الاستعداد الجيد لاجتياز امتحان مهم، العمل لتحقيق حلم رياضي	الدافع للاقتراب أو التحرك نحو النتائج المرجوة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات البشرية

للكفاءة البشرية مجموعة من الخصائص التي تمكّن الأفراد من أداء المهام بكفاءة وفعالية، مع تحقيق التوازن بين المهارات والمعرفة والسلوك. تُعد هذه الخصائص أساساً للتميز في مختلف المجالات المهنية والشخصية. ونذكر منها:

1. قابلية النقل:

الكفاءات متعددة الاستخدامات ويمكن تطبيقها عبر مختلف الأدوار والوظائف والسياقات الوظيفية. هذا يعني أنه يمكن للفرد المختص في مجال ما نقل مهاراته ومعارفه وتطبيقها في مواقف أو وظائف مختلفة²⁰⁷.

2. القابلية للقياس:

الكفاءات الجيدة قابلة للقياس الكمي ويمكن تقييمها أو قياسها من خلال أساليب ومعايير معينة، مما يضمن أن متخصصي الموارد البشرية يمكنهم تقييم مدى امتلاك العاملين لها، وتحديد تأثيرهم في تحسين أدائهم²⁰⁸.

3. قابلية التنمية:

²⁰⁷ linda argote and ella miron-spektor, 'organizational learning: from experience to knowledge', organization science 22, no. 5 (october 2011): 1123–37, <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>.

²⁰⁸ j. kane thomas et al., "have we identified effective teachers?," 2013, met project.

في حين أن بعض الكفاءات قد تكون فطرية، فإن العديد منها ذات طبيعة تنموية، وهذا يعني أنه يمكن صقلها وتعزيزها من خلال التدريب والخبرة والتغذية الراجعة، كما أن التمرين المتعمد هو عامل رئيسي في تحقيق الأداء المتميز عند توفير ظروف التدريب والممارسة المطلوبة، لذا كان من الضروري الاهتمام بتطوير الكفاءات العامة والمتخصصة والمهارات السلوكية²⁰⁹.

4. الملاءمة:

الكفاءات الفعالة ذات صلة بالمهنة أو الوظيفة أو الصناعة المحددة، مما يضمن أنها تساهم بشكل مباشر في الأداء الفردي والتنظيمي.

حيث أنه إذا كان هناك تطابق بين صفات الشخص، مثل المعرفة والمهارات والعوامل الشخصية مع المتطلبات الوظيفية - مثل المهام المطلوبة والبيئة العملية وغيرها - فإن هذا يزيد من احتمالية نجاح الشخص في الوظيفة وتحقيقه لأداء عالي المستوى، وعدم التطابق قد يؤدي إلى تقليل الثقة في الذات والرضا الوظيفي لدى الشخص، وتقليل فعالية الأداء وزيادة احتمالية الخطأ في العمل²¹⁰.

5. الديناميكية:

يمكن أن تتطور الكفاءات بمرور الوقت حسب الاحتياجات والسياقات المتغيرة للمنظمات، وهذا يعني أنها ليست ثابتة ولكنها تحتاج إلى التحديث والتكيف بشكل سريع للبيئات المتغيرة بانتظام لتظل فعالة، فالقدرة الديناميكية تعمل كآلية لصياغة مزيج جديد من الكفاءات والموارد المملوكة للحفاظ على الميزة التنافسية في السوق الأساسية واستكشاف الفرص الجديدة²¹¹.

6. تعددية الأبعاد:

عندما نقول إن الكفاءة متعددة الأبعاد، فهذا يعني أنه غالباً ما تشتمل الكفاءات على مزيج من المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الأخرى والتي توفر فهمًا أكثر شمولاً لما يعنيه امتلاك كفاءة معينة، ويضمن هذا المزيج من الأبعاد من اتباع نهج شامل لفهم قدرات الفرد، كما يشار إلى أن هذه الأبعاد والمتمثلة في

²⁰⁹ k. anders ericsson, ralf t. krampe, and clemens tesch-römer, 'the role of deliberate practice in the acquisition of expert performance.', psychological review 100, no. 3 (july 1993): 363-406, <https://doi.org/10.1037/0033-295x.100.3.363>.

²¹⁰ spencer and spencer, competence at work, 1993, 159-69.

²¹¹ david j. teece, gary pisano, and amy shuen, 'dynamic capabilities and strategic management', strategic management journal 18, no. 7 (august 1997): 509-33, [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z).

الصفات والمعارف والمهارات والقيم يمكن تحديدها وقياسها بشكل دقيق في عملية تصميم نموذج الكفاءات²¹².

فتعدد الأبعاد يعني أنها معقدة وتتألف من جوانب متعددة، بدلاً من كونها أحادية البعد أو مبسطة.

7. الموثوقية:

الموثوقية هي درجة الاتساق والدقة في قياس الخصائص النفسية، وذلك باستخدام الاختبارات والمقاييس مثل تحليل العوامل والتحليل العاملي المؤكد للحصول على تقدير دقيق لمستوى الموثوقية²¹³. وتتقاطع الموثوقية مع الكفاءة في القدرة على التنبؤ، فالكفاءة المحددة جيداً تتنبأ بالأداء عبر سيناريوهات وإعدادات مختلفة، حيث تتنبأ الكفاءة بالأداء عن طريق استخدام الاختبارات والإجراءات التي تقيس المهارات والخبرات والصفات الشخصية التي تعتبر مهمة لأداء الوظيفة بكفاءة. على سبيل المثال، قد يتم استخدام اختبار معرفة الوظيفة المحلي لتقييم دراية المتقدم بالوظيفة بمتطلبات الوظيفة، أو اختبار الطريقة السلوكية لتحديد ما إذا كان المتقدم يملك المهارات والصفات التي تعتبر ضرورية لأداء الوظيفة بكفاءة، ثم يتم تحليل نتائج هذه الاختبارات وتقدير كفاءة الفرد المرتقب في الوظيفة بناء عليها، وقد تم إجراء العديد من الدراسات حول فحص صلاحية هذا النوع من الاختبارات في تنبؤ الكفاءة بالأداء في المناصب الوظيفية المختلفة²¹⁴.

8. التمايز:

تتيح الكفاءات التمييز بين أصحاب الأداء العالي والمنخفض، وبالتالي تعمل كمعايير للتمييز في الأدوار المختلفة، لذلك قام Catano & Campbell بتطوير معايير تقييم أداء مبنية على المهارات، بهدف تحديد الأفراد الأكثر كفاءة لأداء عملهم واتخاذ القرارات الترقية على أساس قدراتهم في المهارات الأساسية المرتبطة بأداء مهام وظيفتهم بشكل فعال²¹⁵.

9. التوجه نحو المستقبل:

²¹² jeffery s. shippmann et al., 'the practice of competency modeling', personnel psychology 53, no. 3 (september 2000): 703–40, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>.

²¹³ jum c. nunnally and ira h. bernstein, psychometric theory, 3rd ed, mcgraw-hill series in psychology (new york: mcgraw-hill, 1994), 20–29.

²¹⁴ frank l. schmidt and john e. hunter, 'the validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings.', psychological bulletin 124, no. 2 (september 1998): 262–74, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>.

²¹⁵ victor m. catano, wendy darr, and catherine a. campbell, 'performance appraisal of behavior-based competencies: a reliable and valid procedure', personnel psychology 60, no. 1 (march 2007): 201–30, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00070.x>.

الكفاءة عبارة عن القدرة على الاستجابة لتطورات العمل وتحدياته في المستقبل والتكيف معها. ويعتبر التعلم المستمر والتجديد من خلال التجارب والتحديات جزءاً أساسياً من الكفاءة، فالعمل يتغير باستمرار وتتطلب التحديات والمتطلبات الجديدة والمختلفة إلى أشخاص أكفاء، والذين يتميزون بالقدرة على التكيف مع هذه التطورات والتحديات. من خلال القدرة على التعلم، وتطوير المهارات، وتحسين الأداء، والتكيف مع التغييرات في بيئة العمل، وتجديد النهج والممارسات والتعلم من التحديات والمتطلبات الجديدة²¹⁶.

10. الاستقرار بمرور الوقت:

بينما يمكن أن تنمو الكفاءات وتتطور، غالباً ما يظل جوهرها الأساسي ثابتاً بمرور الوقت، يضمن هذا الاستقرار أنها يمكن أن تكون بمثابة معايير طويلة الأجل للأداء، حتى مع تحديث السلوكيات أو المهارات المحددة²¹⁷، على سبيل المثال، بينما قد تتغير تقنيات أو أدوات معينة، فإن الكفاءات الأساسية مثل التفكير النقدي أو حل المشكلات غالباً ما تحافظ على أهميتها واستقرارها بمرور الوقت.

11. الترابط:

الكفاءات غالباً لا تقف وحدها، إنها مترابطة، ويمكن للكفاءة في إحدى الكفاءات أن تعزز أخرى، على سبيل المثال، قد يعزز الاتصال الفعال العمل الجماعي والتعاون في الفريق فتزيد كفاءة الفريق ككل وبالتالي تحقق الأهداف المشتركة وتعزيز نجاح المنظمة.

فترابط الكفاءات يوفر مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات التي يمكن استخدامها في إدارة المنظمة بشكل أفضل، حيث يتم تحسين التصور الإداري أو فهم أفضل للعاملين للوظائف الأخرى داخل المنظمة، وكمثال على ذلك، يمكن أن تستند النظرة العامة على اعتماد الاستراتيجيات الخاصة بتوظيف، وتطوير الموارد البشرية، وإدارة الأداء، إلى توفير كفاءات الفريق التي يمكن استخدامها من قبل المديرين في الأعمال²¹⁸.

²¹⁶ alison m. dachner et al., 'the future of employee development', human resource management review 31, no. 2 (june 2021): 100732, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>.

²¹⁷ lisa dragoni et al., 'developing executive leaders: the relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency', personnel psychology 64, no. 4 (december 2011): 829–64, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01229.x>.

²¹⁸ michael a. campion et al., 'doing competencies well: best practices in competency modeling', personnel psychology 64, no. 1 (march 2011): 225–62, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>.

المطلب الثالث: أهمية الكفاءات وأنواعها

تعد الكفاءات عنصراً حيوياً لتحقيق النجاح والاستدامة في مختلف المجالات، حيث تمثل القدرات والمهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات وتعزيز الأداء. في هذا المطلب سنتطرق الى فهم أهمية الكفاءات وتصنيفاتها المختلفة.

الفرع الأول: أهمية الكفاءات البشرية

تحتل الكفاءات البشرية في عالم اليوم المعقد والمتغير باستمرار بأهمية كبيرة، وعند تتبع الأدبيات الكتابات الإدارية نلاحظ أن الكفاءات مهمة للأشخاص وللنظم:

أولاً: أهمية الكفاءات البشرية للأشخاص:

1. قابلية التوظيف:

لم تعد الدرجات العلمية التقليدية كافية للتوظيف، فأصحاب العمل الذين استجابوا لاستطلاعات الرأي التي أجرتها جامعة ولاية ميشيغان لعامي 2021 و2022 يحبذون أن يكون عامل وهم الجدد قادرين على التكيف والفضول والإبداع والمرونة²¹⁹، وهذه المهارات الشخصية تعتبر بالغة الأهمية خاصة مع التغيرات السريعة في العلوم والتكنولوجيا والاقتصاد الرقمي والذكاء الاصطناعي، فإن 27% من الوظائف تقع في مهن معرضة بشدة لخطر الأتمتة، وعليه ستتغير احتياجات المهارات²²⁰، وعليه فامتلاك الكفاءة اللازمة ستجعل الأفراد أكثر قدرة على التكيف واستعداداً لمواجهة تحديات مكان العمل الحديث.

2. العمل الجماعي والتعاون:

في دراسة أجرتها جوجل، باسم مشروع أرسطو، وشمل أكثر من 250 سمة لأكثر من 180 فريقاً نشطاً في قوقل في فترة عامين من أحل الحصول على المزيج المثالي من السمات والمهارات الفردية اللازمة لفريق ممتاز، وجد أن الفرق الأكثر نجاحاً لم تكن تلك التي تضم كبار العلماء ولكن تلك التي كان لديها أعضاء ماهرون في التعاطف، وكان لديهم معايير واضحة، وكانوا جيدين في التواصل²²¹.

3. حل المشكلات:

²¹⁹ national association of colleges and employers nace, 'have any questions? talk with us directly using livechat.', 30 august 2023, <https://secure.livechatinc.com/>.

²²⁰ oecd, 'the impact of ai on the workplace: main findings from the oecd ai surveys of employers and workers', oecd social, employment and migration working papers, vol. 288, oecd social, employment and migration working papers, 27 march 2023, <https://doi.org/10.1787/ea0a0fe1-en>.

²²¹ julia rozovsky, 'the five keys to a successful google team', re:work, 17 november 2015, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>.

تشير الدراسة إلى أن مهارات حل المشكلات الشاملة تزداد في الأهمية بشكل سريع في مكان العمل، إذ يتوقع أن تتغير 44% من مهارات العمال خلال الخمس سنوات المقبلة. وتعد المهارات الإدراكية من بين المهارات التي تزداد في الأهمية بشكل أسرع، مع تزايد أهمية حل المشكلات المعقدة في مكان العمل، وأدرج المنتدى الاقتصادي العالمي باستمرار حل المشكلات كأحد أهم المهارات المطلوبة للقوى العاملة في المستقبل خاصة مع تولي الأتمتة والذكاء الاصطناعي المهام الروتينية، أصبحت القدرة على التفكير النقدي وحل المشكلات أكثر أهمية، حيث أنه من 2023 إلى 2027 سيكون الأولوية للتدريب على مهارات التفكير التحليلي وحل المشكلات²²².

4. القيادة والإدارة:

يشكل الذكاء العاطفي جوهر القيادة الفعالة، فهو ضعف أهمية المهارات التقنية، ووفقاً لنتائج عالم النفس دانييل جولمان فإن القائد الفعال هو الشخص الذي يستطيع فهم وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، وبالتالي يمكنه الوصول إلى مستوى عالٍ من التعاون والتفاعل مع الآخرين. وبناءً على ذلك، فإن الذكاء العاطفي هو القدرة على تحليل المشاعر والمواقف والأفكار العاطفية للآخرين، واستخدام هذه المعرفة لتحسين العلاقات الشخصية والعملية. ويعتمد الذكاء العاطفي على عدة عوامل منها التواصل الفعال، والتحكم بالمشاعر، واستخدام المشاعر الإيجابية لتحفيز الذات والآخرين على تحقيق النجاح. ويؤكد جولمان على أن تطوير الذكاء العاطفي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الحياة الشخصية والمهنية وتعزيز القدرة على النجاح في العديد من المجالات²²³.

5. الرفاهية والرضا عن الحياة:

المهارات الشخصية ليست ضرورية للعمل فحسب، بل أيضاً للرفاهية. يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً وثيقاً بالصحة العقلية وجودة العلاقات والرضا العام عن الحياة، وقد توصل الباحثون في جامعة ييل إلى أن التعلم عن كيفية التحكم في المشاعر والتعامل معها بمهارة يؤدي إلى العديد من المزايا، مثل تحسين العلاقات الاجتماعية، والرفاهية النفسية، وتعزيز الصحة العامة. كما أن دراسات أخرى أظهرت أن الذكاء العاطفي للأفراد له علاقة بنجاحاتهم في التعليم والحياة المهنية والاجتماعية²²⁴.

²²² world economic forum wef, 'the future of jobs report 2023', world economic forum, accessed 30 august 2023, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>.

²²³ goleman, emotional intelligence, 1996, 14-20.

²²⁴ marc a. brackett, susan e. rivers, and peter salovey, 'emotional intelligence: implications for personal, social, academic, and workplace success: emotional intelligence', social and personality psychology compass 5, no. 1 (january 2011): 88-103, <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>.

6. القدرة على التكيف والمرونة:

في عالم VUCA (التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض) تعد القدرة على التكيف والمرونة أمرًا أساسيًا، فالقدرة على التكيف والمرونة تعد من الخصائص الأساسية التي تساعد الأفراد والمنظمات على التعامل مع التحديات والظروف المتغيرة في عالم VUCA، حيث تمكن القدرة على التكيف والمرونة الأشخاص والمنظمات من تكيف أنفسهم أسرع وبشكل أفضل في حالات عدم التيقن والتعقيد والتغير المفاجئ. وتزيد المرونة من قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف مع التحولات التي تحدث في السوق وتوفير فرص جديدة للنمو والتجارة. لذلك، تعتبر القدرة على التكيف والمرونة أساسية في الحفاظ على أداء المنظمات في عالم VUCA، كما أنها تعتبر صفة مرغوبة وتحظى بتقدير كبير من قبل أصحاب العمل والمجتمعات على حد سواء²²⁵.

7. العولمة والحساسية الثقافية:

مع تزايد العولمة، أصبحت القدرة على الفهم والتقدير والعمل مع الأشخاص من خلفيات متنوعة أكثر أهمية. لقد أصبح الذكاء الثقافي من الكفاءات المطلوبة في المنظمات متعددة الجنسيات، فالذكاء الثقافي هو المهارة الرئيسية التي يجب امتلاكها في الاقتصاد العالمي الحالي، حيث أنه يؤثر على قدرتك على العمل في بيئات ثقافية مختلفة. وتشير الأبحاث التي تمت في أكثر من ثلاثين دولة على مدى العقد الماضي إلى أن الأشخاص الذين يمتلكون ذكاءً ثقافيًا عاليًا يمكنهم التكيف بشكل أفضل مع التحديات الثقافية العالمية. وتظهر الأبحاث أنه يمكن لأي شخص تعلم وتطوير الذكاء الثقافي²²⁶.

8. اتخاذ القرارات الأخلاقية:

بينما يتصارع المجتمع مع القضايا المعقدة، من تغير المناخ إلى العدالة الاجتماعية، أصبحت القدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية ومسؤولة أكثر أهمية من أي وقت مضى. تمكننا الكفاءات البشرية من النظر في وجهات نظر متعددة واتخاذ خيارات أخلاقية مستنيرة، واتخاذ القرارات الأخلاقية المتوافقة مع القيم الأساسية يلعب دورًا بالغ الأهمية في إظهار النزاهة الشخصية والمهنية والاجتماعية. كما يحمي أخذ القرارات الأخلاقية صاحبها من العواقب السلبية المستقبلية ويساعد على بناء سمعة جيدة²²⁷.

²²⁵ nathan bennett and g. james lemoine, 'what a difference a word makes: understanding threats to performance in a vuca world', business horizons 57, no. 3 (may 2014): 311–17, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>.

²²⁶ david a. livermore, the cultural intelligence difference: master the one skill you can't do without in today's global economy (new york: amacom, american management association, 2011), 1–14.

²²⁷ rushworth m kidder, moral courage (william morrow paperbacks, 2006), 1–8.

ثانيا: أهمية الكفاءات البشرية للمنظمات:

1. الأداء والإنتاجية:

تقع كفاءة العاملين في صميم أداء المنظمة، ومن المرجح أن يؤدي الأفراد الأكفاء المهام بدرجة عالية من الكفاءة، مما يؤدي إلى نتائج أفضل وزيادة الإنتاجية الإجمالية، ويقدم Boyatzis نموذجًا يشير إلى أن توافق المكونات الثلاثة للأداء الوظيفي (الكفاءات والمهارات والدوافع) يزيد من احتمالية حدوث أداء فعال في العمل²²⁸.

2. الميزة الإستراتيجية:

في بيئة عالمية تنافسية بشكل متزايد، فإن وجود قوة عاملة تمتلك كفاءات فريدة يمكن أن يوفر للمنظمة ميزة تنافسية متميزة، فالسر لتحقيق الوضع الاستراتيجي المستدام هو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بطرق مختلفة، وذلك بالاسترشاد بثلاثة مبادئ رئيسية تكمن وراء الوضع الاستراتيجي: (1) الوضع الفريد داخل الأسواق؛ (2) الاستعداد للاختبار حيث لن تتنافس؛ و(3) محاكاة جميع أنشطة المنظمة حتى تعزز بعضها البعض وعملياتك الاستراتيجية²²⁹.

3. المرونة والقدرة على التكيف:

تساعد الكفاءات مثل القدرة على التكيف والمرونة وحل المشكلات المنظمات على التنقل في بيئات غير مؤكدة، والمحور عند الضرورة، ومواجهة التحديات، ويناقش سبنسر وسبنسر في كتابهما الكفاءة في العمل التحديات التي يواجهها المديرون والمسؤولون في المنظمات حيث أنهم بحاجة إلى اختيار وتطوير عاملين أكفاء يمكنهم المساهمة في نجاح المنظمة، فكفاءة المرونة والقدرة على التكيف من أهم السمات لتحقيق التكيف والتأقلم في بيئات العمل المتغيرة، حيث يشار إلى أن الفرد الكفاء يجب أن يكون لديه القدرة على التكيف مع تغييرات بيئة العمل ومواجهة التحديات المختلفة التي يمكن أن تطرحها الحياة المهنية²³⁰.

4. جذب المواهب والاحتفاظ بها:

تعتبر الكفاءات البشرية أداة قوية لضمان الاستحواذ على أفضل العاملين²³¹، وتظهر الدراسات أن المنظمات التي تستخدم ممارسات العمل عالية الأداء اليت تركز على تطوير كفاءات العاملين وهيكلية

²²⁸ boyatzis, the competent manager, 14.

²²⁹ c. k. prahalad and gary hamel, 'the core competence of the corporation', harvard business review, 1 may 1990, <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>.

²³⁰ spencer and spencer, competence at work, 1993, 11-18.

²³¹ griffiths and washington, competencies at work, 49.

المنظمة بشكل جيد تحتفظ بالموهوبين بشكل أفضل وتجذب موهوبين جدد. ويمكن لهذه الممارسات أن توفر المزيد من الفرص للعمل والتدريب والتطوير الذاتي للعاملين بالإضافة إلى توفير بيئة عمل إيجابية تعزز التزام العاملين ورغبتهم في البقاء في المنظمة²³².

5. التعلم والابتكار:

إن المنظمات التي لديها عاملين يتمتعون بكفاءات مثل التعلم المستمر والإبداع والتفكير النقدي تكون في وضع أفضل للابتكار، فالمبتكرين في المنظمات أغلبهم يبحثون عن فرص الابتكار من خلال التركيز على إدارة الأبطال الذين لديهم الكفاءات والمواهب التي تؤهلهم لتحديث الأفكار بطرق غير متوقعة. كما أن بعضًا من فرص الابتكار تأتي من عدم توافق الأمور مع بعضها البعض، وهوما يتطلب وجود كفاءات لتشخيص هذه التعارضات ومن ثم ابتكار حلول ملائمة، وتوظيف التعلم الدائم هو الذي يمهد الطريق أمام الابتكار ويجعلها قابلة للتحقق، حتى في التداويات الشعبية الأشد تقليدية²³³، وهذا يدل على أن التعلم هو أحد العوامل التي تؤثر على تنمية وتطوير الكفاءات في الأفراد. في الحقيقة، فإن التعلم الدائم يمكن الناس من تطوير مهاراتهم وتوسيع خبراتهم، مما يمكنهم من القيام بمهام جديدة وفعالة بشكل أفضل. وهذا الأمر يزيد من فرص الابتكار من خلال التمكن من تحليل الوضع بطريقة جديدة وتفعيل الخبرات الجديدة لتحديث الأفكار²³⁴.

6. الملاءمة الثقافية والتنظيمية:

لا تقتصر الكفاءات البشرية على المهارات فحسب، بل تتعلق أيضًا بالمواقف والقيم والسلوكيات. تضمن هذه الجوانب الأكثر ليونة أن الأفراد يتوافقون بشكل جيد مع الثقافة التنظيمية، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على العمل الجماعي والتعاون والصحة التنظيمية العامة، وتشير دراسات سابقة إلى أن القيم الشخصية تؤثر على نجاح الأفراد في مجالات العمل، وكذلك فإن توافق قيم الأفراد مع قيم التنظيم يساهم في زيادة رضاهم والالتزام بالمنظمة. لذلك، فإن فهم القيم وتبادلها بين الأفراد والتنظيم يمكن أن يساهم في التعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمات وتحسين الكفاءات والأداء²³⁴.

7. الاستعداد للمستقبل:

²³² m. a. huselid, 'the impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.', academy of management journal 38, no. 3 (1 june 1995): 14, <https://doi.org/10.2307/256741>.

²³³ p. f. drucker, 'the discipline of innovation', harvard business review 63, no. 3 (1985): 67-72.

²³⁴ jennifer a. chatman, 'improving interactional organizational research: a model of person-organization fit', the academy of management review 14, no. 3 (july 1989): 333, <https://doi.org/10.2307/258171>.

مع تطور الصناعات، وتغير طبيعة العمل، وظهور تقنيات جديدة، وزيادة الاعتماد على الذكاء الاصطناعي، فإن المنظمات التي تضم عاملين يتمتعون بكفاءات أساسية مثل القدرة على التكيف، والتفكير النقدي، والذكاء العاطفي، تكون أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات المستقبلية، وهذا التصدي لتحديات المستقبل يتطلب كفاءات قيادية تتمثل في تحويل الأفكار إلى أفعال وتحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف وتمكينهم من العمل في صالح المنظمات والمجتمعات بأكملها. وعلى القائد قيادة التحول الذي يساعد على التغيير التنظيمي ويضع رؤية واضحة للمنظمة. فالكفاءات القيادية يمكنها مواجهة التغييرات المتسارعة والتحديات الجديدة والتكيف معها لضمان استدامة المنظمة. وهذا يعني أن كل قائد يحتاج إلى تعلم المهارات القيادية وتطويرها باستمرار²³⁵.

الفرع الثاني: أنواع ونماذج الكفاءات البشرية

أولاً: أنواع الكفاءات

يمكن تصنيف الكفاءات البشرية بعدة طرق اعتمادًا على تركيز الدراسة، سواء كان ذلك التطوير التنظيمي أو التعليم أو علم النفس أو المجالات الأخرى، فيما يلي بعض أنواع الكفاءات التي يتم الإشارة إليها بشكل شائع:

1. الكفاءة الفردية:

فحسب للدراسات العلمية، يمكن تعريف الكفاءة الفردية بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وتساعد على أداء مهامه بفعالية في بيئة معينة. تشمل الكفاءات المهنية، والاجتماعية، والمفاهيمية، التي تعد جميعها ضرورية لتحقيق النجاح الفردي في العمل أو الحياة اليومية. على سبيل المثال، امتلاك عامل مهارات تواصل فعالة تمكنه من حل النزاعات بين زملائه يعكس كفاءة اجتماعية، بينما إكمال مشروع معقد في وقت محدد وبجودة عالية يُظهر كفاءة مهنية^{236 237}.

2. الكفاءة الجماعية:

تشير إلى قدرة مجموعة من الأفراد على العمل معًا لتحقيق هدف مشترك، وهي أكثر من مجرد جمع كفاءات الأفراد. تعتمد على التفاهم والتعاون والتواصل الفعال بين الأعضاء. مثال على ذلك فريق طبي

²³⁵ warren g bennis and nanus burt, leaders: strategies for taking charge, second edition, harper business essentials (new york: harpercollins ebooks, 2012), 3–6.

²³⁶ m. eraut, 'concepts of competence', journal of interprofessional care 12 (1998): 127–39, <https://doi.org/10.3109/13561829809014100>.

²³⁷ françoise delamare le deist and jonathan winterton, 'what is competence?', human resource development international 8 (2005): 27–46, <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>.

يعمل بتناغم لعلاج حالة حرجية، حيث يتبادل الأطباء والممرضون المعلومات لاتخاذ القرارات السريعة. مثال آخر هو فريق عمل في منظمة يتعاون لحل مشكلة تقنية معقدة، حيث يساهم كل فرد بمهاراته الفريدة لإيجاد الحل²³⁸.

3. الكفاءات التقنية:

تشير هذه الكفاءات إلى المعرفة المتخصصة أو مجموعة المهارات المطلوبة لأداء وظيفة معينة، مثال: تطوير البرمجيات، تحليل البيانات، تشغيل الآلة²³⁹.

4. الكفاءات الأساسية أو الوظيفية:

هذه هي الكفاءات التي تعتبر ضرورية للمهنيين في صناعات أو وظائف محددة، وتتمثل في مهارات وخبرات وموارد تتشارك بين مختلف الوحدات والمستويات داخل المنظمة وتعمل على دعم استراتيجية المنظمة ورؤيتها المستقبلية، مثال: مهارات التسويق للمسوق، مهارات التدريس للمعلم²⁴⁰.

5. الكفاءات الناعمة:

تُعرف أيضًا باسم "مهارات التعامل مع الأشخاص" أو مهارات التعامل مع الآخرين أو الذكاء العاطفي، وهي كفاءات أكثر عمومية تتعلق بالتفاعل بانسجام مع الآخرين، وتنظيم المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين، واستخدام هذه المشاعر لتوجيه الأفكار والسلوكيات بطريقة إيجابية²⁴¹.

6. الكفاءات السلوكية:

وهي السلوكيات التي يظهرها أصحاب الأداء المتميز بشكل أكثر اتساقًا من أصحاب الأداء المتوسط، وتسمى أيضًا "مميزات الكفاءة"، وهي النماذج التي حددها الباحثون باستخدام أفضل الممارسات المستخدمة، ويشار إلى أن هذه المميزات يمكن تدريب الأشخاص للتعلم منها. ويتضمن ذلك التحدث بسلاسة في لغات متعددة والطلاع على ثقافات مختلفة وتحليل الأنماط الملائمة لسياسات الدولة²⁴².

7. كفاءات الإدارة الذاتية:

²³⁸ a. bertolini, j. macke, and p. wolf, 'collective competence and systemic thinking: an inter-organizational context', mediterranean journal of social sciences 7 (2016), <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n5p105>.

²³⁹ antoinette d. lucia and richard lepsinger, the art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations (san francisco, calif: jossey-bass/pfeiffer, 1999), 168–72.

²⁴⁰

²⁴¹ goleman, emotional intelligence, 1996, 2.

²⁴² spencer and spencer, competence at work, 1993, 19–20.

هي المهارات أو السمات التي تتعلق بكيفية إدارة الفرد لنفسه في عمله، ويمكن للأفراد اكتسابها لتحسين جودة حياتهم وزيادة فاعليتهم في العمل، مثل إيجاد الأولويات، وتحديد الأهداف، العمل بانتظام وتطوير العلاقات مع الآخرين وإدارة الوقت²⁴³.

8. الكفاءات المعرفية:

وترتبط هذه الكفاءة بقدرات التفكير الثلاث وهي التفكير الإبداعي والتفكير التحليلي والتحليل النقدي وحل المشكلات لدى الفرد²⁴⁴.

9. الكفاءات الأخلاقية:

الكفاءات الأخلاقية هي المجموعة المهارية التي تساعد الفرد على اكتساب المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الأخلاقية الموضوعية في مجال العمل، وتشمل تلك المهارات الاطلاع على العلم الأخلاقي وإدراك التحديات الأخلاقية المعاصرة. ويتعرف على الكفاءات الأخلاقية ونجاح ذلك الفرد في تطوير تلك المهارات من خلال البرامج التدريبية الخاصة للأخلاقيات المؤسسية²⁴⁵.

10. الكفاءات الثقافية:

يشير مصطلح الكفاءة الثقافية إلى القدرة على الاستجابة للأفراد والمجتمعات التي تختلف ثقافتهم عن ثقافة المجتمع السائد أو "الرئيسي" الأمريكي. يتضمن المصطلح الثقافة كمصطلح يعني نمط السلوك البشري المتكامل الذي يشمل الأفكار والتواصل والأفعال والعادات والمعتقدات والقيم والمنظمات لمجموعة عرقية أو دينية أو اجتماعية. كما أنه يعني القدرة على التعامل مع التحديات المرتبطة بالاختلافات الثقافية والقدرة على التفاعل بفاعلية والتواصل بشكل فعال مع هذه المجتمعات²⁴⁶.

ثانياً: نماذج الكفاءات

حدد مكتب إدارة شؤون العاملين الأمريكي قائمة 325 كفاءة أساسية لأكثر من 200 مهنة²⁴⁷، ونظراً لأن الكفاءات متداخلة ومتشابكة وأغلب الوظائف والمهن تحتاج العديد من الكفاءات وللاستفادة من هذه

²⁴³ stephen r. covey, the seven habits of highly effective people: restoring the character ethic (new york: simon and schuster, 1989), 20–60.

²⁴⁴ danah zohar and i. n. marshall, sq: connecting with our spiritual intelligence, 1st u.s. ed (new york: bloomsbury: distributed by st. martin's press, 2000), 38–40.

²⁴⁵ linda klebe treviño and katherine a. nelson, managing business ethics: straight talk about how to do it right, sixth edition (hoboken, new jersey: john wiley and sons, inc, 2014), 57–60.

²⁴⁶ terry cross et al., towards a culturally competent system of care: a monograph on effective services for minority children who are severely emotionally disturbed. (washington, dc: institution georgetown univ, 1989), 16–18.

²⁴⁷ u.s. office of personnel management opm, 'opm's mosaic studies and competencies', u.s. office of

الكفاءات واستغلالها بشكل فعال لصالح المنظمة لا بد من وجود إطار يجمع ويحدد الكفاءات التي يحتاجها الأداء الفعال لكل وظيفية، وهذا الإطار هو ما يسمى بنماذج الكفاءة، وفيما يلي عرض لتعريف نماذج الكفاءات وأهميتها وخطوات انشاء نموذج وأمثلة على بعض النماذج:

1. تعريف نماذج الكفاءة:

- ويعرفها Spencer & Spencer بأنها أداة مهمة لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد، وذلك عن طريق وضع معايير محددة للكفاءة وتحديد المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق هذه المعايير²⁴⁸.
- ويعرفها Campion وزملاؤه على أنها نظام متكامل لتحليل الوظائف والتعرف على المهارات والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة بشكل جيد²⁴⁹.
- أما Lepsinger & Lucia فيعرفها بأنها وسيلة لضمان أن استثمار المنظمة في الأفراد من خلال تحديد المهارات والمعرفة والخصائص اللازمة لأداء وظيفة مما يؤدي إلى النتائج المتوقعة²⁵⁰.
- أما Shippmann فيشير إلى تعريف نماذج الكفاءات بأنه مجموعة من الخصائص الملاحظة والسلوكيات التي يمكن تحديدها للعاملين الذين يؤدون مهام عملهم بطريقة مثالية²⁵¹.
- وعليه يمكن تعريف نماذج الكفاءة بشكل عام على أنها المستودع الذي يضم وينظم الكفاءات الأساسية لنجاح وظيفة معينة من خلال الاستثمار في الافراد المميزين.

2. أهمية نماذج الكفاءة:

تعتبر نماذج الكفاءات مهمة لعدد من الأسباب منها:

أ. التوظيف والاختيار:

يمكن أن تكون نماذج الكفاءة مفيدة بشكل خاص في تحديد المهارات والسلوكيات الضرورية للنجاح في دور وظيفي محدد. وهذا يجعل عملية التوظيف أكثر فعالية وكفاءة، حيث أن القائمين على التوظيف ومديري التوظيف لديهم مجموعة محددة مسبقاً من المعايير لتقييم المرشحين وفقاً لها²⁵².

ب. تطوير وتدريب العاملين:

personnel management, accessed 2 september 2023, <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/>.

²⁴⁸ spencer and spencer, competence at work, 1993.

²⁴⁹ campion et al., 'doing competencies well'.

²⁵⁰ lucia and lepsinger, the art and science of competency models, n16.

²⁵¹ shippmann et al., 'the practice of competency modeling'.

²⁵² spencer and spencer, competence at work, 1993, 239–315.

بمجرد انضمام العامل، تعمل نماذج الكفاءة بمثابة خريطة طريق للتطوير الوظيفي وبرامج التدريب. وهي تحدد المهارات والمعرفة المهمة للتقدم، والتي تسمح لكل من أصحاب العمل والعاملين بالتركيز على مبادرات التطوير المستهدفة²⁵³.

ت. تقييم الأداء:

تعمل نماذج الكفاءة كمعيار موضوعي لتقييم أداء العاملين. من خلال تحديد الشكل الذي يبدو عليه الأداء الكفء، يمكن للمنظمات تقييم نقاط قوة العامل ومجالات التحسين بشكل أكثر عدالة ودقة، وهكذا شرعت عدة منظمات في استخدام نماذج الكفاءات لمساعدتها على تحديد المهارات الأساسية والمعرفة والخصائص الشخصية اللازمة للنجاح أداء في الوظيفة من خلال دمج النماذج في نظام الاختيار ونظام إدارة الأداء للحصول على التدريب وردود الفعل على السلوكيات والمهارات التي كان لها أقوى ارتباط بالنجاح في الوظيفة²⁵⁴.

ث. التوافق التنظيمي:

من خلال إنشاء إطار موحد للكفاءات المطلوبة، يمكن للمنظمات مواءمة القوى العاملة لديها بشكل أفضل مع الأهداف الإستراتيجية. وهذا يضمن أن الجميع يعملون لتحقيق نفس الأهداف، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي العام، فنماذج الكفاءات تُعتبر أداة فعالة في تحسين الأداء التنظيمي العام، حيث يمكن استخدامها لتطوير أنظمة الموارد البشرية ويمكن استخدامها بديلاً عن معلومات تحليل الوظائف التقليدية²⁵⁵.

3- خطوات إنشاء نموذج كفاءة:

يتضمن إنشاء نموذج الكفاءة سلسلة من الخطوات المخططة بعناية والمصممة لتحديد ووصف الكفاءات اللازمة للنجاح في دور معين أو مجموعة من الأدوار داخل المنظمة. فيما يلي الخطوات العام لإنشاء نموذج والتي اقترحتها Lepsinger & Lucia²⁵⁶:

أ. الخطوة الأولى: تحديد منهجية جمع البيانات

نقرر كيف سنجمع البيانات المطلوبة لنموذجنا. هل سنستخدم المقابلات أو الدراسات الاستقصائية أو الملاحظات؟ وهذا يضع الأساس لكيفية فهم المهارات والقدرات اللازمة لهذا الدور.

²⁵³ david d. dubois, ed., competency-based human resource management, 1st ed (palo alto, calif: davies-black pub, 2004), 76-183.

²⁵⁴ lucia and lepsinger, the art and science of competency models, 1-2.

²⁵⁵ campion et al., 'doing competencies well'.

²⁵⁶ lucia and lepsinger, the art and science of competency models, 67-108.

ب. الخطوة الثانية: جمع البيانات

جمع البيانات باستخدام المنهجية المحددة في الخطوة الأولى. يتضمن هذا غالبًا جمع المدخلات من مختلف أصحاب المصلحة مثل العاملين والمدبرين وحتى العملاء لفهم الكفاءات المهمة لدور معين.

ت. الخطوة الثالثة: المراقبة المباشرة لشاغلي الوظائف

مراقبة أصحاب الوظائف الحاليين لفهم المهارات والسلوكيات الأساسية في بيئات العالم الحقيقي. وهذا يوفر أمثلة ملموسة ويساعد على تحديد أي فجوات أو احتياجات لم يتم تغطيتها في عملية جمع البيانات الأولية.

ث. الخطوة الرابعة: تطوير نموذج الكفاءة المؤقتة

بناءً على البيانات التي تم جمعها، نقوم بإنشاء نموذج كفاءة أولي أو "مؤقت". هذه نسخة مسودة تحدد الكفاءات والسلوكيات الأساسية الضرورية للأداء الوظيفي.

ج. الخطوة الخامسة: اختبار نموذج الكفاءة

اختبار النموذج الأولي من خلال تطبيقه في بيئة خاضعة للرقابة أو من خلال عمليات المحاكاة لتقييم فعاليته. ويساعد هذا في معرفة ما إذا كانت الكفاءات التي تم تحديدها ترتبط بالفعل بالأداء العالي في الدور.

ح. الخطوة السادسة: تحليل البيانات الجديدة وتحسين النموذج

بعد الاختبار، نقوم بجمع وتحليل البيانات الجديدة لإجراء أي تعديلات ضرورية على النموذج. وهذه خطوة تكرارية، تضمن توافق النموذج بشكل وثيق مع نتائج الأداء المطلوبة.

خ. الخطوة السابعة: التحقق من صحة نموذج الكفاءة

نستخدم الأساليب الإحصائية أو مراجعات الخبراء للتحقق من أن النموذج موثوق ودقيق في التنبؤ بالأداء. وقد يشمل ذلك ربط الكفاءات بمقاييس الأداء الفعلية.

د. الخطوة الثامنة: الانتهاء من نموذج الكفاءة

بمجرد التحقق من صحته، نقوم بوضع الصيغة النهائية لنموذج الكفاءة. يتضمن ذلك توثيق النموذج وإعداده للتنفيذ عبر الأجزاء ذات الصلة في المنظمة.

إن الخطوات المذكورة سابقاً يمكن أن تختلف حسب المنظمة وحجمها ونشاطها وحسب تصميمها

لتلبية احتياجاتها الفريدة.

4- أمثلة عن نماذج الكفاءة:

على مر السنين، تم اقتراح نماذج وأطر مختلفة من قبل باحثين مختلفين لتصنيف وفهم هذه الكفاءات. فيما يلي بعض النماذج البارزة:

أ. نموذج Boyatzis (1982):

اقترح ريتشارد بوياتزيس نموذجًا متكاملًا للكفاءات من شأنه أن يجمع مهارات وسمات مختلفة من ست مجموعات مختلفة. هذه المجموعات هي إدارة الأهداف والعمل، والقيادة، وإدارة الموارد البشرية، وتوجيه المرؤوسين، والتركيز على الآخرين، والمعرفة المتخصصة²⁵⁷. تساهم كل مجموعة بكفاءات محددة مثل الكفاءة والثقة بالنفس واستخدام القوة الاجتماعية، من بين أمور أخرى، لتشكيل مجموعة مهارات شاملة، ويمكن تقسيم هذه الكفاءات إلى ثلاث أقسام رئيسية:

يمكن تقسيم هذه المكونات إلى ثلاث مجموعات وفقًا للأداء المتميز بمستويات الكفاءات المختلفة، وهي:

- عتبة الكفاءات أو الكفاءات الأساسية (مثل المعرفة والخبرة)؛
- كفاءات الأداء (مثل القيادة وتوجيه الأهداف)؛
- الكفاءات القيادية الفعالة.

ب. نموذج كفاءة McClelland (1973):

قدم ديفيد ماكلياند نموذجًا يركز على فكرة أن اختبارات الكفاءة التقليدية والاختبارات القائمة على المعرفة لا تنبئ بالأداء الوظيفي. وبدلاً من ذلك، اقترح أن اختبار الكفاءات المتعلقة بالخصائص، مثل دافع الإنجاز، هو أكثر دلالة، فهذا النموذج يعتمد على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء مهام محددة في مهن مختلفة، ويتم تقييم الأداء قياسياً باستخدام عينات محددة، لكن هذا النموذج لم يكن قادراً على تقييم الكفاءات التي تحتاج إلى مهارات أكثر عمومية. ولذلك لا يمكن اعتباره نهائياً ومتكاملاً لتقييم الكفاءات في كافة المجالات والمهن²⁵⁸.

ت. نموذج Spencer و Spencer لكفاءة العمل (1993):

نموذج الكفاءات الذي قدمه Lyle M. Spencer و Signe M. Spencer يضم مجموعة من الكفاءات المتميزة التي تتضمن الخصائص الشخصية والمعرفة والمهارات اللازمة للأداء الفعال في الوظائف.

²⁵⁷ boyatzis, the competent manager, 192.

²⁵⁸ maclelland, 'testing for competence rather than for "intelligence."', 1973.

يهدف هذا النموذج إلى تحديد المتطلبات الأساسية للوظائف وصف السلوك الفعال الذي يساعد في تحقيق الأهداف والنجاح في العمل، ومن بين الكفاءات المغطاة في هذا النموذج: التحليل، والتواصل، والاستماع، والقدرة على التفكير الابتكاري، وحل المشكلات، وتحديد الأولويات، والعمل الجماعي، والمرونة، والتحمل، وتحسين الأداء، وتطوير الذات، والعمل تحت الضغط²⁵⁹.

ث. نموذج Campion et al.'s (2011):

قدم Campion et al.'s تصنيفاً لستة فئات من كفاءات رئيسية وتضم كل فئة خمس كفاءات فرعية، وتشمل الفئات الرئيسية كلا من: مهارات القيادة، مهارات إدارية، مهارات العامل مع الآخرين، مهارات الاتصال واللغات الأجنبية، مهارات تفكيرية، المعرفة الموضوعية (وهي المعرفة التي يمكن التحقق منها بشكل مستقل وغير متحيز للقيم والآراء الشخصية)²⁶⁰.

ج. نموذج الأوروبي للكفاءات الرئيسية (2006)²⁶¹:

اقترح البرلمان الأوروبي ومجلس الاتحاد الأوروبي التوصية رقم EC/962/2006 قائمة بالكفاءات الأساسية للتعليم مدى الحياة، وتشمل الكفاءات المطلوبة لدى الأفراد للنجاح في المجتمع الأوروبي المعاصر والتي تتضمن:

- التواصل باللغة الأم؛
- التواصل باللغات الأجنبية؛
- الكفاءة الرياضية والكفاءات الأساسية في العلوم والتكنولوجيا؛
- الكفاءة الرقمية؛
- تعلم التعلم؛
- الكفاءات الاجتماعية والمدنية؛
- الشعور بالمبادرة وريادة الأعمال؛
- الوعي الثقافي والتعبير.

²⁵⁹ spencer and spencer, competence at work, 1993.

²⁶⁰ campion et al., 'doing competencies well'.

²⁶¹ the european parliament, 'recommendation of the european parliament and of the council of 18 december 2006 on key competences for lifelong learning', oj l, vol. 394, 18 december 2006, <http://data.europa.eu/eli/reco/2006/962/oj/eng>.

ويأملون من خلال هذا النموذج تحسين روح المبادرة والابتكار والقدرة على التواصل والتفكير النقدي وتحسين توظيف الأشخاص في سوق العمل.

ح. نموذج Lombardo و Eichinger (1996)²⁶²:

ويسمى هذا النموذج بـ EATON اختصاراً لـ "Eaton Leadership Model"، وبشير إلى نموذج التوجيه المؤهل لتطوير المهارات اللازمة للقيادة، وهو نموذج يتضمن الصفات والمهارات الأساسية للقيادة التي يمكن تحسينها عبر التدريب وتعزيز التعلم العملي الفعال. تتنوع ميزات القيادة التي يشملها هذا النموذج من التركيب السليم لفريق العمل إلى الاتصالات المتناغمة والاستراتيجية الواضحة.

تشمل المؤهلات الأساسية لـ "Eaton Leadership Model" 18 مؤهلاً مختلفاً يتم تصنيفها بمناطق الخبرة الرئيسية (أفكار واستراتيجيات، التحكم بالنتائج من خلال النفس والآخرين، بناء القدرات المؤسسية والتوجيه الشخصي)، وهذه المؤهلات تشمل القدرة على اتخاذ القرارات بشكل سريع والقدرة على منافسة الصعوبات بإبداع ومرونة، والقدرة على العمل والتفاعل مع الآخرين بتعاطف واحترام، والقدرة على بناء الفرق الفعالة والاتصال الفعال في المنظمة.

خ. نموذج Bruce Griffiths:

يقترح Bruce Griffiths ستة (6) كفاءات يطلق عليها الكفاءات الكبار، ويشير إلى أن هاته الست كفاءات بالإضافة إلى كفاءة سابعة²⁶³ تضمن مستويات عالية من التميز للعاملين وهذه الكفاءات هي²⁶⁴:

- بناء العلاقات والحساسية (الذكاء العاطفي)؛
 - حل المشكلات واتخاذ القرار (تحليل إبداعي وجيد حكم)؛
 - التأثير (تراكم القوة واستخدامه بمهارة)؛
 - الدافع والطاقة (الشغف بالأداء)؛
 - التنظيم والتخطيط (الكفاءة والتركيز على الطاقة والموارد بالشكل الصحيح)؛
 - مجموعة الاتصالات (معلومات واضحة ومتكررة في اليمين واسطة).
- د. نموذج كفاءات الوكالة الدولية للطاقة الذرية:

²⁶² michael m. lombardo and robert w. eichinger, the career architect development planner: an expert system offering 103 research-based and experience-tested development plans and coaching tips for learners, managers, mentors and feedback givers, 4. ed (s.l: lominger limited, 2006), 16-17.

²⁶³ ويقصد بها الخبرة الفنية

²⁶⁴ griffiths and washington, competencies at work, 49-50.

يتضمن إطار الكفاءات للوكالة القيم الأساسية وكذلك الكفاءات الأساسية والوظيفية. تشمل الكفاءات الأساسية الاتصال، والعمل الجماعي، والتخطيط والتنظيم، وتحقيق النتائج. أما الكفاءات الوظيفية التي تم تضمينها فتشكل أدلة للأداء الممتاز في مجالات الريادة والإشراف، والتفكير التحليلي، وتبادل المعرفة والتعلم، وصنع القرارات، والمصادقية الفنية / العلمية، وإدارة التغيير، والالتزام بالتحسين المستمر، وبناء الشراكات، والتوجه نحو العميل، والإقناع والتأثير، والمرونة. يتم تطوير هذا الإطار بشكل مشترك وبشكل مستمر من قبل العاملين في مختلف الإدارات ويتم مراجعته دورياً لضمان استمرار تحديثه وتلبية احتياجات المنظمة ومتطلبات المهارات المتخصصة وغيرها²⁶⁵.

د. نموذج كفاءات IBM²⁶⁶:

هذا النموذج عبارة عن مرجع يحدد المهارات الأساسية التي تتطلبها مهنة العلماء بيانات، ووصف الخطوات اللازمة لتطوير هذه المهارات على مراحل مختلفة. يتميز هذا النموذج بتركيزه على الخبرات العلمية العملية، مثل إنجاز المشاريع والدراسات الحالية والتدريب العملي الذي تتلقاه، بالإضافة إلى الاستفادة من وقت الموجهين (الممارسين الذين لديهم تجربة في هذه المهنة) لكي يتمكنوا من التأكد من جودة عملك وطريقة تقدمك. ويتم تقسيم هذا النموذج إلى 11 قدرة أساسية يجب توفرها لدى علماء البيانات، وذلك بدءاً بفهم ما هي مهنة العلوم بيانات وما هي قيمتها، ووصولاً إلى القدرة على صياغة وحل المشكلات الحيوية بطريقة علمية، وكذلك القدرة على إنتاج أثر إيجابي في مجتمع العلوم بيانات عن طريق التدريس والتدريب مع الآخرين.

²⁶⁵ iaea, 'working at the iaea', employment, employment (iaea, 8 june 2016),

<https://www.iaea.org/about/employment/working-at-the-iaea>.

²⁶⁶ ibm, 'the data science skills competency model', www.ibm.com, 26 february 2018, <https://2u.pw/nfcbj7c>.

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

تمهيد:

تنمية الكفاءات البشرية عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين المهارات والمعارف، وتعزيز الأداء الفردي والجماعي لتحقيق التكيف مع التغيرات السريعة. يتناول هذا المبحث مفهوم تنمية الكفاءات وأهميتها في بناء رأس مال بشري قادر على الإبداع والتطوير، مع استعراض مداخل التنمية ومراحلها، بدءاً من تحديد الاحتياجات وحتى تقييم النتائج والتحديث المستمر، بما يضمن تحقيق أهداف الأفراد والمنظمات بفعالية.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

الفرع الأول: ظهور مقاربة تنمية الكفاءات البشرية

إن منهج تنمية الكفاءات البشرية متجذر في مجالات مختلفة مثل علم النفس، وإدارة الأعمال، والنظرية التعليمية، ويتطور من خلال سلسلة من المراحل التي ساهمت في شكله الحالي. وفيما يلي تفصيل لمراحل ظهور هذا النهج:

1. عصر الإدارة العلمية:

ذكر تايلور مصطلح الكفاءة في مقدمة كتابه (wirtschaftlichkeit) لكنه قصد بها القدرات البشرية (menschlicher Kraft) وليس الكفاءة بمفهومها الحالي، وعلى الرغم من عدم ارتباط الإدارة العلمية مباشرة بتنمية الكفاءات البشرية، فقد وضعت الإدارة العلمية لتايلور الأساس لتحسين الأداء في البيئة الصناعية، حيث دعى تايلور لاستخدام إدارة علمية للأعمال كحل لتبديد القدرات البشرية في العمل، وتشمل هذه الإدارة تخصيص المهام إلى مهام صغيرة وسهلة التنفيذ، وتدريب العاملون بشكل جيد على تنفيذ هذه المهام وتحسين أدوات العمل. ومن المرجح أن يؤدي هذا إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، ويقترح بعض الأسس لتحسين الأداء المهني، كاستخدام تحليل العمل لتحديد أفضل الطرق لتنفيذ المهام، وتحويل الأعمال إلى مهام صغيرة متسلسلة، وتحسين أدوات العمل وإتاحتها للعمال بطريقة آمنة وسهلة. كما يشير الكتاب إلى أهمية الوقت وتخصيص الوقت لتنفيذ المهام المختلفة، وتحسين المهارات الفردية وتوفير التدريب الملائم والدعم للعمال. ومن خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة، يمكن تحسين الأداء المهني وزيادة الإنتاجية²⁶⁷.

²⁶⁷ frederick winslow taylor, die grundstze wissenschaftlicher betriebsfhrung (s.l.: de gruyter oldenbourg, 1922), 123–30.

2. تأثير العلوم السلوكية:

لقد كان تأثير العلوم السلوكية على تطوير منهج الكفاءة البشرية عميقاً، فقبل تأثير نظريات العلوم السلوكية، كان التركيز الأساسي في مكان العمل على تحسين المهام والكفاءة الاقتصادية، ومع دخول نظريات العلوم السلوكية إلى هذا المجال، كان هناك تحول ملحوظ في التركيز من الكفاءات التقنية البحتة إلى فهم أوسع للسلوك البشري وعلم النفس والتحفيز، فتجارب مثل دراسات هوثورن ونظريات مثل التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو حولت التركيز من مجرد المهارة وتنفيذ المهام إلى النظرة الشاملة للعامل كفرد معقد يتأثر بعدد لا يحصى من العوامل النفسية والاجتماعية والعاطفية، وقد أدى ذلك فيما بعد إلى نماذج كفاءة أكثر تطوراً يتم استخدامها بدءاً من التوظيف والاختيار وحتى التدريب والتطوير.

وفيما يلي بعض النقاط التي تثبت تأثير مساهمات المدرسة السلوكية على ظهور منهج تنمية الكفاءات البشرية:

أ. أنسنة مكان العمل:

سلطت دراسات هوثورن التي أجراها إلتون مايو الضوء على دور العلاقات الإنسانية وظروف العمل والعوامل العاطفية في التأثير على الإنتاجية.

ويتطرق Elton Mayo في كتابه "المشاكل الإنسانية للحضارة الصناعية" إلى العديد من الجوانب الإنسانية في الإدارة والصناعة مثل الإجهاد والتعب والإنتاجية والعلاقات العمالية، وهذه الجوانب يمكن القول بأنها تؤثر بشكل مباشر على تطوير وتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات، حيث أن الحفاظ على رفاهية العاملين وتحسين العلاقات العمالية يؤدي إلى زيادة تحفيزهم على العمل وتحسين أدائهم وبالتالي تخصيص وتطوير المهارات اللازمة للقيام بمهامهم وتحقيق الأهداف المنظمة²⁶⁸.

ب. نظريات الدافع:

قدم تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات ونظرية ماكجريجور X والنظرية Y نماذج شاملة لفهم دوافع العاملين بما يتجاوز الحوافز المالية.

ويمكن ربط نظرية الحاجات التي ذكرها الكاتب بتنمية الكفاءات البشرية، إذا تم فهم كيفية تحقيق الرضا الشخصي والوفاء بالحاجات الأساسية للأفراد. فالمفهوم الأساسي الذي ينص عليه نظرية الحاجات

²⁶⁸ elton mayo, the human problems of an industrial civilization, 1. issued in paperback, the early sociology of management and organizations 6 (london: routledge, 2010).

هو أن الإنسان يمكن أن يحقق السعادة والرضا الشخصي من خلال إشباع الحاجات الأساسية الخمسة. وهذا يشمل حاجات الانتماء، والاحترام، وتحقيق الذات، وغيرها من الحاجات²⁶⁹.

وعليه، تنمية الكفاءات البشرية يمكن أن تشير إلى تعلم المهارات والتكنولوجيا التي يحتاجها الفرد في حياته المهنية والشخصية. ومن خلال تحقيق هذا النوع من التنمية، يمكن للفرد تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية التي تساعد على إشباع الحاجات الأساسية. وبدوره، تحقيق الرضا الشخصي يمكن أن يساعد على تعزيز الأداء العام وتحقيق المزيد من الإنجازات في الحياة.

أما ماكجريجور فتناول في نظريته الجديدة القوة ومجموعة جديدة من القيم التي توجه روح مكان العمل الصناعي، ثم ذهب إلى بيان علاقة التشارك الإيجابي بين جميع الأطراف، والتمسك بكرامة وقيمة الفرد، وحل النزاعات المتعلقة بالاحتياجات الفردية بين بيئة علاقات شخصية فعالة، لذلك فإن هذه القيم تؤكد على علاقة التشارك الإيجابي بين جميع الأطراف، وتؤكد على أهمية تنمية الكفاءات البشرية في مكان العمل، فالنمو البشري في اعتقاد ماكريخور يتم إنشاؤه ذاتياً وتعزيزه بواسطة بيئة من الثقة وردود الفعل والعلاقات الإنسانية الأصيلة²⁷⁰.

ت. تطوير المهارة:

كشفت العلوم السلوكية أن المهارات مرنة ويمكن تطويرها، مما يمثل خروجاً كبيراً عن الإيمان بالسلمات الثابتة، أدى ذلك إلى ظهور برامج تدريب المنظمات التي تركز على تنمية المهارات، بما في ذلك المهارات الشخصية مثل التواصل والعمل الجماعي.

ويرى Bandura أيضاً بأن المهارات المرنة ترتبط بتنمية الكفاءات البشرية، إذ أن التكيف والتعلم والتغيير عند الفرد يساعد على تطوير مهاراته وخبراته وتعلمه، ويحافظ على سلوكياته الإيجابية ويساعد في تحقيق النجاح والتميز في الحياة الأكاديمية والمهنية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تنمية المهارات المرنة تساعد الفرد على التكيف والتفاعل الاجتماعي مع المحيط الاجتماعي، وبناء العلاقات الإيجابية مع الأشخاص المحيطين به. وتشير النظرية الاجتماعية للتعليم إلى أن المهارات المرنة قابلة للتنمية من خلال المعاملة

²⁶⁹ mayo.

²⁷⁰ douglas mcgregor and joel cutcher-gershenfeld, the human side of enterprise, annotated ed (new york: mcgraw-hill, 2006), 18.

الإيجابية والنماذج الإيجابية والتعليم والتدريب والتعلم الذاتي، وتحسين جودة التعليم والتدريب وتعزيز فرص النجاح في الحياة الأكاديمية والمهنية²⁷¹.

ث. تقييم الأداء:

ساهمت العلوم السلوكية في تطوير طرق أكثر دقة وشمولية لتقييم الأداء، مثل التغذية الراجعة الشاملة، تسمح هذه المنهجيات بفهم أكثر اكتمالاً لقدرات العامل ومجالات التطوير

ويشير Bracken وزملاؤه إلى أهمية استخدام التغذية الراجعة المتعددة المصادر في تحسين الأداء الفردي والمنظمات، من خلال المساهمة في إرساء ثقافة من الملاحظات البناءة والتحفيز على التطور والتعلم المستمر²⁷².

ج. رفاية العامل:

أصبح فهم الرفاية النفسية للعاملين نقطة محورية، حيث أصبح التوتر والصحة العقلية والتوازن بين العمل والحياة من الاهتمامات، وبدأ يُنظر إلى الرفاية والصحة العاطفية على أنهما كفاءات يمكن بل وينبغي تطويرها.

حيث يبدو أن الأدلة تشير إلى أن على المنظمات التركيز على تعزيز رفاية العامل كطريقة لتعزيز الأداء. يُشير Cropanzano & Wright إلى أن العمل على تحسين الحالات الإيجابية للعاملين يعد أمراً جيداً من حيث المبدأ والذي يجب على الجميع العمل عليه²⁷³.

ح. القدرة على التكيف والتعلم:

قدمت العلوم السلوكية مفهوم أن القدرة على التكيف والتعلم المستمر هي مهارات حاسمة، وخاصة في البيئات سريعة التغير والمتغيرة، حيث أصبحت هذه الكفاءات الرئيسية في استراتيجيات تنمية القوى العاملة الحديثة.

ف نجاح المنظمات مرهون بقدرتها على التكيف والتعلم المستمر، وهذا يتطلب توفير بيئة عمل تشجع على التعلم والابتكار وتنمية المهارات والقدرات الفردية. وهنا يكمن دور تنمية الكفاءات البشرية حيث تهدف

²⁷¹ albert bandura, social learning theory, prentice-hall series in social learning theory (englewood cliffs, new jersey: prentice-hall, 1977), 7-13.

²⁷² david bracken, carol w. timmreck, and allan h. church, eds., the handbook of multisource feedback: the comprehensive resource for designing and implementing msf processes, 1st ed, the jossey-bass business & management series (san francisco: jossey-bass, 2001), 77-91.

²⁷³ thomas a. wright and russell cropanzano, 'psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance.', journal of occupational health psychology 5, no. 1 (2000): 84-94, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>.

إلى تحسين مستوى المهارات والقدرات والمعارف لدى كافة الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تساعد على تعزيز القدرة على التكيف والتقلبات المستمرة والتحديات المتغيرة داخل البيئة التنظيمية. كما أن تنمية الكفاءات البشرية تعتبر جزءاً من العملية التعليمية الدائمة داخل المنظمات والتي تهدف إلى تحسين ممارسات العمل والأداء الجماعي والفردى²⁷⁴.

من خلال دمج هذه الاسهامات والرؤى للعلوم السلوكية، أصبحت ممارسات الموارد البشرية أكثر شمولاً ودقة، مع الاعتراف بأن الكفاءات تمتد إلى ما هو أبعد من مجرد المهارات التقنية لتشمل الأبعاد العاطفية والاجتماعية والنفسية، مما أدى إلى استراتيجيات توظيف وتدريب واستبقاء أكثر فعالية في المنظمات.

3. نمذجة الكفاءات:

كان عمل ماكلياند في ورقاه البحثية " اختبار الكفاءة وليس الذكاء " بمثابة الولادة الفعلية لنهج الكفاءة، مع التركيز على أهمية الكفاءة أكثر من المعرفة في التنبؤ بالأداء الوظيفي، ويشير ماكلياند إلى ضرورة تحسين الكفاءات البشرية من خلال نماذج الكفاءات عن طريق إجراء تقييم للكفاءات العامة المرغوبة في المستقبل، كما يوصي بتطوير عملية التعلم والتدريس لتحقيق الأهداف المتفق عليها. ومن ثم فإن النتائج الأخيرة للاختبارات يمكن أن تساعد الطلاب والمعلمين على إعادة تصميم عملية التعلم والتدريس لتحقيق²⁷⁵. فيما بعد أصبحت نماذج الكفاءة مدمجة في وظائف الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء.

4. برامج التدريب المبنية على المهارات:

في هذه المرحلة تحول التركيز نحو تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز كفاءات محددة بين العاملين، يوضح Spencer & Spencer كيف يمكن استخدام البيانات المتعلقة بالكفاءات في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تدريب وتطوير العاملين. حيث وصفاً مفصلاً لفوائد توجيه البرامج التدريبية لتعزيز مهارات محددة مطلوبة لوظائف معينة وتعزيز الأداء العام للمنظمة من خلال الاستثمار في تطوير الكفاءات،

²⁷⁴ chris argyris and donald a. schön, organizational learning, addison-wesley od series (reading, mass: addison-wesley pub. co, 1978), 1-28.

²⁷⁵ david c. mcclelland, 'testing for competence rather than for "intelligence."', american psychologist 28, no. 1 (1973): 1-14, <https://doi.org/10.1037/h0034092>.

هذا النهج يعتمد على استخدام نماذج الكفاءات الخاصة بالمنظمة ونتائج البحوث السابقة لتحديد المهارات الحرجة التي يجب تعزيزها وفيما يتعين تركيز التدريب وهو ما ميزه عن المناهج قبله²⁷⁶.

5. الذكاء العاطفي والاجتماعي:

الذكاء العاطفي يشير إلى القدرة على التعرف على المشاعر الخاصة بالإنفس وتحكمها وتنظيمها، وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يشمل القدرة على التنبؤ بمشاعر الآخرين وفهمها والتفاعل بشكل فعال مع الآخرين. يمكن اعتبار الذكاء العاطفي مهارة مهمة تمكن الأفراد من التعلم من تجارب الحياة بطريقة صحيحة ويساعدهم على بناء علاقات إيجابية مع الآخرين وتحقيق النجاح في الحياة الشخصية والمهنية. ويعتبر الذكاء العاطفي مهارة يمكن تحسينها وتطويرها من خلال التدريب والتعلم

فالذكاء العاطفي، كمهارة من مهارات الذات، يساعد على تنمية الكفاءات البشرية عن طريق زيادة الوعي بالذات والآخرين والتحكم بالمشاعر وتقبل النقد بناءً، كما يمكن أن يساعد على بناء العلاقات الشخصية والاجتماعية والعملية عن طريق فهم الآخرين وتواصل معهم بشكل فعال. وعلى هذا الأساس، يجادل Goleman في صفحات مختلفة من كتابه عن أهمية تطوير الذكاء العاطفي في تحسين الكفاءات البشرية والتدريب على تحسين هذه المهارات لتحقيق النجاح في الحياة الشخصية والمهنية²⁷⁷.

6. التعلم المدعم بالتكنولوجيا والبيانات الضخمة:

يتم استخدام التحليلات والتقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي لقياس وتطوير الكفاءات بشكل أكثر كفاءة.

مثلاً يعتقد الخبراء أن الذكاء الاصطناعي لديه قدرة كبيرة على تحسين كفاءة التسويق، فبالإضافة إلى توفير الأدوات الأساسية المرتبطة بالتحليلات والبيانات الكبيرة، يمكن للذكاء الاصطناعي مساعدة المسوقين في تحسين مهاراتهم وتطوير الوعي والاستجابة الفعالة لتحولات واحتياجات السوق. على سبيل المثال، يمكن للذكاء الاصطناعي تحسين قدرة المسوقين على استكشاف وتحليل بيانات ملايين العملاء وتحديد الحثيات المشتركة وخصائص العملاء المختلفة. يمكن استخدام هذه المعلومات لإنشاء تجارب زبانية فريدة وجذابة ولمساعدة المسوقين في العثور على العملاء المثاليين.

²⁷⁶ lyle m. spencer and signe m. spencer, competence at work: models for superior performance (new york: wiley, 1993), 185-99.

²⁷⁷ daniel goleman, emotional intelligence: why it can matter more than iq, 1. publ (london: bloomsbury, 1996), 5-12.

علاوة على ذلك، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير حملات إعلانية متكاملة وفعالة جذابة وفورية. فعلى سبيل المثال، يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل وسائل التواصل الاجتماعي والتعلم من المعلومات المستمدة من التفاعلات بين المستخدمين وتوجيه حملات إعلانية مثالية تصل إلى الجمهور المستهدف بطريقة فعالة ومؤثرة.

بشكل عام، يمكن القول إن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يضيف قيمة كبيرة في مجال التسويق، والرفع من الإنتاجية، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة عائدات المنظمات²⁷⁸.

7. التعلم مدى الحياة والتطوير المستمر:

ومع طبيعة العمل المتغيرة بسرعة، كان هناك تحول من نماذج الكفاءة الثابتة إلى نهج أكثر ديناميكية حيث أصبح التعلم مدى الحياة والتطوير المستمر أمراً أساسياً، فمن خلال من خلال التعلم المستمر، يمكن للأفراد البقاء على اطلاع بأحدث اتجاهات الصناعة والتقدم التكنولوجي وأفضل الممارسات، والتي تعتبر ضرورية للحفاظ على كفاءاتهم وتحسينها، كما أن التعلم المستمر يعزز أيضاً عقلية النمو، ويشجع الأفراد على البحث عن تحديات جديدة، وتحمل المخاطر، واحتضان التغيير، وكل ذلك يساهم في تطوير كفاءاتهم، بالإضافة إلى أن التعلم المستمر يعزز القدرة على التكيف وخفة الحركة، مما يمكن الأفراد من الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة واكتساب كفاءات جديدة حسب الحاجة، وبشكل عام، يعد التعلم المستمر جزءاً لا يتجزأ من تطوير وإدارة الكفاءات الأساسية، وتلعب وظائف تنمية الموارد البشرية دوراً حيوياً في تسهيل هذه العملية²⁷⁹، فالدراسات تشير أن تنمية الموارد البشرية تشمل العديد من التطبيقات والممارسات الهادفة إلى إتاحة الفرصة للعاملين والقيادات للتعلم المستمر وتحسين أدائهم وزيادة قدراتهم، ويتم ذلك من خلال دمج ممارسات تنمية الموارد البشرية إلى استراتيجية المنظمة، وإتاحة فرص التعلم وتقديم برامج التدريب في مجالات متعددة²⁸⁰.

هذه المراحل مجتمعة تمثل مسار نهج تنمية الكفاءة البشرية، حيث تعتمد كل مرحلة على سابقتها وتتكامل معها لإنشاء إطار أكثر دقة وشمولاً لتنمية الكفاءات البشرية.

²⁷⁸ thomas davenport et al., 'how artificial intelligence will change the future of marketing', journal of the academy of marketing science 48, no. 1 (january 2020): 24–42, <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>.

²⁷⁹ alan clardy, 'the strategic role of human resource development in managing core competencies', human resource development international 11, no. 2 (april 2008): 183–97, <https://doi.org/10.1080/13678860801932998>.

²⁸⁰ سملاي يحضيه and بلالي احمد، 'الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)'، مجلة البشائر الاقتصادية 96.3: 181–96, no. 2 (n.d.).

الفرع الثاني: المفاهيم المتداخلة مع تنمية الكفاءات البشرية

تنمية الكفاءات هي عملية مستمرة ودائمة تهدف إلى تحسين القدرات والخبرات والمعرفة والمهارات للأفراد في المنظمة وتطويرها بشكل مستمر ومستدام، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تقديم البرامج التدريبية والتعليمية اللازمة التي تستهدف تحسين المؤهلات الفردية والمهارات العملية المتعلقة بمجال العمل، وتحسين أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم، ويعمل القائمون على إدارة الموارد البشرية على تنفيذ هذه العملية من خلال برامج التدريب والتطوير والعمل على تطوير رؤى التوظيف وتأهيل الموارد البشرية²⁸¹.

وتعرف Pepina Miteva تنمية الكفاءات بأنها جزء من إدارة الموارد البشرية وتهدف إلى تطوير مهارات ومعارف وسلوكيات العاملين بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة ومتطلبات المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وتشير إلى أنها عملية شاملة تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييم نتائجها.

وتتكامل عملية تنمية الكفاءات بشكل وثيق مع رؤية واستراتيجية المنظمة، حيث تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين ليكونوا قادرين على تحقيق هذه الأهداف. وعندما يتم تنمية كفاءات العاملين، تزداد مستوى الإنتاجية والفاعلية والكفاءة في العمل، وترتفع مستويات الرضا والولاء لدى العاملين وبالتالي تزداد الروح المعنوية داخل المنظمة²⁸².

أما منظمة العمل الدولية فتعرف عملية تنمية الكفاءات بأنها عملية مستمرة لتحسين الكفاءة الإنتاجية والإبداعية في المجالات المختلفة للصناعة والاقتصاد، وتشمل ذلك تحسين الجودة والإدارة وتقليل التكاليف والتحديث التقني، فهي تأخذ شكل عملية استشرافية ديناميكية وحركية، ولا يتم إنجازها في فترة قصيرة، بل تحتاج إلى وقت وجهد مستمر، ويمكن تحقيقها من خلال سياسات حاکمة تؤدي إلى تحرير الطاقات المبدعة في المجتمع ودعم الإدارة الفعالة²⁸³.

²⁸¹ michael armstrong and stephen taylor, armstrong's handbook of human resource management practice, 13. ed (london: kogan page, 2014), 619-32.

²⁸² pepina, 'development of competency models for human resources management as a competitive business advantage', 34-35.

²⁸³ josé manuel salazar xirinachs et al., eds., transforming economies: making industrial policy work for growth, jobs and development, 1st publ (geneva: international labour organization, 2014), 25-158.

وعليه يمكن تعريف تنمية الكفاءات بأنها العملية الممنهجة والمستمرة لاكتساب وتعزيز ودمج المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة للأداء الفعال في دور معين أو مجال مهني، بهدف تحسين قدرة الفرد على التكيف مع التحديات الجديدة وأداء المهام بكفاءة.

يمكن ملاحظة أن هناك عدة مصطلحات تتشابه في ظاهرها حتى أنه يتم استخدامها كمتبادلات لها نفس المعنى، وفي الحقيقة بينها اختلافات جوهرية تميزها عن تنمية الكفاءات أما في المفهوم الاصطلاحي أو المعنى اللغوي، وسنحاول فيما يلي توضيح هذه الفروقات الدقيقة بينها وبين تنمية الكفاءات:

1. التنمية البشرية:

- يمكن تعريف التنمية البشرية بأنها تركيز العملية التنموية على الإنسان وتحسين معيشته، والاهتمام بمدى استغلال الإنسان لقدراته ومواهبه ومهاراته، كما يشمل التركيز على الأبعاد التالية²⁸⁴:
- المعرفة: تعتبر المعرفة أساسية للتنمية البشرية، ويمكن للإنسان، بدعم الحرية والشفافية والمساواة في الفرص، الاستفادة الكاملة من إمكانياته من خلال تحديد ما يحتاجه من المعارف والمعلومات.
 - الحرية: تشير الحرية إلى قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات والعمل بما يتوافق مع رغباتهم وقيمهم الخاصة، وبدون أي قيود أو تهديدات من قبل الحكومة أو المنظمات.
 - الأمن الشخصي: يشير الأمن إلى ضرورة توفير الحماية من العنف والدعارة والإذلال وغيرها من الأعمال المشابهة التي يمكن أن تتعرض لها الأفراد.
 - المشاركة المجتمعية: يشير إلى دور الأفراد في تشكيل المجتمع، حيث يتعين على الحكومات والمنظمات أن تضمن فرصًا متساوية للمشاركة في صنع القرارات والمساهمة في التنمية البشرية.
 - حقوق الإنسان: يشير إلى ضرورة حماية حقوق الإنسان، والتزام الدول بتعزيز الحقوق الأساسية للأفراد والحفاظ عليها.
- هذه الأبعاد هي التي تتمحور حولها التنمية البشرية، ويهدف التركيز على هذه الأبعاد إلى تعزيز دور الإنسان في عملية التنمية بدلاً من الانحياز فقط إلى القضايا الاقتصادية في النموذج القديم للتنمية

²⁸⁴ united nations development programme undp, ed., human development report 1990. published for the united nations (new york) development programme (oxford new york, n.y: oxford univ. pr, 1990), 3-4.

دراسة التنمية البشرية تتناول فهم تغيّرات الأفراد ونموّهم من عدة جوانب بهدف توفير معرفة أعمق حول تغيّرات الإنسان على مدار الحياة في جميع الجوانب، وكيفية التأثير على هذه التغيّرات²⁸⁵ وبالرجوع الى تعريف تنمية الكفاءات البشرية والتي هي عملية زيادة قدرة الافراد من خلال تحديث وتحسين المهارات والمعرفة²⁸⁶، يمكننا ان نلاحظ الفروقات التالية بين المصطلحين.

الجدول رقم 13: الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الكفاءات البشرية

تنمية الكفاءات البشرية	التنمية البشرية
يشير تعريفها إلى عملية اكتساب وصقل قدرات محددة.	يشير تعريفها إلى النمو الكلي ونضج الكائن البشري.
تؤكد على مهارات ومعارف وسلوكيات محددة.	تؤكد على النمو البدني والمعرفي والاجتماعي والعاطفي.
نطاقها ضيق ويركز على كفاءات محددة.	نطاقها واسعة وتشمل جميع جوانب الحياة البشرية.
عملية محدودة ومحددة زمنياً.	عملية مستمرة ومدى الحياة.
ينتج عنها الخبرة في مجال معين.	ينتج عنها فرد جيد ومتكامل.
يدرك دور كل من علم الوراثة والبيئة.	يدرك دور كل من علم الوراثة والبيئة.

المرجع: من اعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

2. التدريب:

التدريب وتنمية الكفاءات البشرية هما عمليتان مختلفتان ولهما أهداف مختلفة. وفيما يلي بعض الفروق بين التدريب وتنمية الكفاءات²⁸⁷:

الجدول رقم 14: الفرق بين تنمية الكفاءات البشرية والتدريب

تنمية الكفاءات	التدريب
تركز على تطوير وتعزيز المهارات والصفات التي يحتاجها الفرد لتحقيق النجاح في وظيفته الحالية والمستقبلية.	يركز على تحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجها العاملون لتنفيذ مهامهم ووظائفهم الحالية.
موجهة بشكل أكبر للعمل مع العاملين الذين يتمتعون بالفعل بمهارات وصفات بارزة لتمكينهم من خوض تحديات مهنية أكبر.	الخاص بالعاملين الجدد والعاملين الحاليين الذين يحتاجون إلى إكمال مهارات أساسية جديدة.

²⁸⁵ diane e. papalia and gabriela martorell, experience human development, fifteenth edition (new york, ny: mcgraw hill education, 2024), 2–19.

²⁸⁶ papalia and martorell, 3–5.

²⁸⁷ jon m. werner and randy l. desimone, human resource development, 6th ed (mason, oh : andover: south-western ; cengage learning [distributor], 2012), 25–30.

تكون على فترات طويلة الأمد وشاملة	تكون في فترة محددة
تركز على توسيع وتطوير مهارات الفرد وصفاته الشخصية بشكل أكبر للمساعدة في تحسين أدائه	يركز على تعليم العاملين كيفية تنفيذ مهام محددة بشكل أفضل

المرجع: Jon M. Werner and Randy L. DeSimone, *Human Resource Development*, 6th ed (Mason, OH : Andover: South-Western ; Cengage Learning [distributor], 2012), 25–30.

3. إدارة الكفاءات:

المصطلح الإنجليزي لإدارة الكفاءات هو "Competency management" وهو يتضمن عدة مفاهيم وأدوات منها تحديد وتقييم وتطوير مهارات وخبرات العاملين، ومن خلال إدارة الكفاءات يمكن للمنظمة تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر والتأكد من توافق قدرات العاملين مع الوظائف التي يقومون بها²⁸⁸.

وتعريف إدارة الكفاءات على أنها: الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة على كافة المستويات والمراحل من أجل استثمار الكفاءات والتخطيط الجيد؛ لاستقطابها، وتوظيفها، وتطويرها، وتعيينها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها من أجل تحسين أداء المنظمة²⁸⁹

وتعرف أيضا بأنها إدارة القدرات والمهارات والخبرات المتوفرة في المنظمة وتعزيزها وتنميتها من خلال تطبيق تقنيات وأدوات مختلفة لتحقيق تحسين عمليات الإنتاج وتحسين جودة وكفاءة المنتجات، مما يساعد المنظمة في دخول المنظمات العالمية وتعظيم ربحيتها²⁹⁰

فإدارة الكفاءات تتضمن مجموعة من العمليات والأساليب التي تُستخدم لجذب العاملين المناسبين والحفاظ عليهم وتقييم كفاءاتهم وتطويرها وتحفيزهم، وإدارة الكفاءات تعرف وتقيم النماذج النموذجية لسلوك العاملين الناجحين وبناء الرضا الوظيفي لديهم بواسطة تنظيم الفرص التدريبية والمهنية والشخصية وتطوير طرق تفعيل الموارد البشرية الكامنة²⁹¹.

يمكن تلخيص الفرق بين تنمية الكفاءات وإدارة الكفاءات في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: الفرق بين تنمية الكفاءات وإدارة الكفاءات

تنمية الكفاءات	إدارة الكفاءات

²⁸⁸ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمات (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، 11–22.

²⁸⁹ الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، 8.

²⁹⁰ alexander chursin and andrey tyulin, competence management and competitive product development: concept and implications for practice, 1st ed. 2018 (cham: springer international publishing : imprint: springer, 2018), 9–10, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75085-9>.

²⁹¹ طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل لمنظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011).

تعرف بأنها عملية تعزيز واكتساب مهارات ومعارف جديدة	تعرف بأنها عملية تقييم ومراقبة وتحسين الكفاءات الحالية
هدفها تحسين الأداء والفعالية	هدفها التأكد من أن الكفاءات الحالية تلبي احتياجات المنظمة وعاملها
تعتمد على التدريب والتعليم والتوجيه والتناوب الوظيفي والتعيينات الوظيفية	تعتمد على تقييم الأداء، والتغذية الراجعة، والتعويضات، والتخطيط الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي
تحسين أداء العاملين وإنتاجيتهم	تحسين الفعالية التنظيمية والاحتفاظ بالعاملين
على المدى الطويل	على المدى القصير والطويل
مرتبط بخطة تطوير العامل والتقدم الوظيفي	مرتبطة باستراتيجية المنظمة وأهدافها ومتطلبات وظيفة العامل ومعايير الأداء
أمر بالغ الأهمية لتطوير العاملين والنمو الوظيفي	حاسمة للنجاح التنظيمي والقدرة التنافسية

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على عدوة مراجع

4. تنمية المهارات:

يعني تنمية المهارات تلك العملية التي تساعد على تحسين وتطوير المعرفة والمهارات اللازمة للتوظيف أو العمل الحر. وتشمل تطوير المهارات العديد من الخيارات المختلفة مثل التدريب على المهارات والوسائل التي تساعد في العيش، والتعليم المهني وحتى التعليم في مكان العمل²⁹². كما يتم تعريف تنمية المهارات أيضا على أنها عملية تهدف إلى تعزيز وتحسين مستوى التعليم والتدريب والمهارات اللازمة للفرد ليتمكن من الحصول على وظيفة أفضل ومستقرة، والازدهار في مسار حياته المهنية. وتشمل عملية تطوير المهارات استخدام الوسائل الحديثة وإطلاق مبادرات تدريبية وبرامج مشاريع للشباب الذي يواجهون صعوبات وعوائق في سوق العمل²⁹³. وتعرف أيضا بأنها عملية الرفع من قدرات التفكير العليا وتنمية المهارات وتشجيع أصحاب المواهب والميول سواء أكانت ميولهم علمية أم أدبية، وتوجيهها بما يحقق التنمية الشاملة المستدامة

²⁹² international labour organization ilo, 'skills development and lifelong learning: resource guide for workers' organizations', publication, 15 november 2020, http://www.ilo.org/skills/areas/skills-policies-and-systems/wcms_761035/lang--en/index.htm.

²⁹³ laura brewer, 'youth at risk: the role of skills development in facilitating the transition to work', working paper, 1 june 2004, http://www.ilo.org/skills/pubs/wcms_103428/lang--en/index.htm.

ومواجهة تحديات العولمة ومتطلبات سوق العمل المتجددة، وذلك لإنتاج مخرجات تعليمية ومهارية عالية قادرة على أن تنافس وتتحدى المهارات والخبرات الوافدة إلى الاقتصاد²⁹⁴.

من خلال التعريفات السابقة لتنمية الكفاءات وبالرجوع الى تعريف تنمية الكفاءات نلاحظ أن المصطلحين يتمايزان وغير قابلان للتبديل، فبينهما فروق يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: الفرق بين تنمية الكفاءات وتنمية المهارات

تنمية الكفاءات	تنمية المهارات
تعرف بأنها عملية مزج المهارات والمعرفة والمواقف لتحقيق الأداء الفعال .	تعرف على أنها اكتساب وتعزيز قدرات محددة، عادة ما تكون موجهة نحو المهام .
نطاقها أوسع؛ يتضمن الفهم والحكم والمواقف التي توجه استخدام المهارات .	نطاقها أضيق يركز على قدرات محددة لدور أو مهمة .
تقيم بطرق متعددة ومعقدة	تقيم من خلال الأداء في المهام أو المشاريع أو الامتحانات .
تهدف إلى التطوير الوظيفي والقدرة على التكيف في مختلف الأدوار .	تهدف إلى التقدم الفوري في وظيفة أو مهمة محددة .
تتفد على المدى الطويل	تتفد على المدى القصير

المرجع: من اعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

5. تطوير الكفاءات البشرية:

في اللغة الإنجليزية لا يمكن التفريق بين مصطلح التنمية ومصطلح التطوير فهما يعتبران من المترادفات.

فكلمة Development²⁹⁵ وكلمة Growth²⁹⁶ لهما نفس المعنى ولكن غلب استخدام الكلمة

الأولى

²⁹⁴ محمد حسن سليمان عباس، 'تنمية المهارات العملية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى في ظل العولمة in', منتدى رؤساء الجامعات الصينية والأجنبية (جامعة جنوب الصين، 2016)، 18.

²⁹⁵ samuel fallows, english dictionary of synonyms and antonyms, revell company (new york london toronto sydney new delhi, 1951), 85.

²⁹⁶ fallows, 126.

وأيضاً في اللغة العربية فالفرق بين الكلمتين غير واضح فالتطوير من الفعل طور يطورا تطويرا فهو مطور وتعني "عَدَّله وحسَّنه، ونقله من حال إلى حال أفضل²⁹⁷، " أما كلمة التنمية فهي من الفعل نمي نمي ينمي تنمية وتعني زاد وكثر وأشبع وأنعش²⁹⁸، ونما الشيء أي زاد من نفسه²⁹⁹. هذا على مستوى الكلمات أما على مستوى التركيب والمعاني والاصطلاحية فليس هناك فروق معترف بها عالمياً أو موثقة بين مصطلح "تنمية الكفاءات" و"تطوير الكفاءات"، لكن بتتبع الكتابات الأكاديمية نرصد عدة فروق بينهما يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: الفرق بين تنمية الكفاءات وتطوير الكفاءات

تنمية الكفاءات	تطوير الكفاءات
تركز على توسيع قدرات الفرد وإمكاناته الكامنة	يركز على تحسين المهارات والمعرفة الحالية
تعزز الرفاهية العامة والنجاح	يعزز الأداء الوظيفي والإنتاجية
لديها نظرة طويلة الأجل	لديه نظرة مستقبلية قصيرة الأجل
يمكن متابعتها بشكل فردي أو بدعم تنظيمي	عادة ما يتم توفيرها من قبل المنظمات للعاملين
يمكن تنفيذها في مكان العمل وخارجه	ينفذ في الغالب في مكان العمل
تحدث في كثير من الأحيان بشكل عفوي أو كنتيجة ثانوية للخبرة	يكون عادة مخطط له مسبقاً

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

6. التعلم والتعليم المستمر:

يشير البحث إلى أن مفهوم التعليم المستمر عند البالغين يهدف إلى تنمية القدرة على التفكير الذاتي والمستقل، من خلال إطار مرجعي ذاتي الوعي أكثر تكاملاً. ويعرف التعليم المستمر عند البالغين على أنه تعلم يحدث في مرحلة البلوغ ويتمحور حول تحقيق الأهداف المشخصة والتغيير الشخصي. وتعتبر نظرية التعلم التحويلية إحدى الطرق المشهورة لتحقيق هذا الهدف³⁰⁰.

يقدم Knowles وزملاؤه تعريفاً شاملاً للتعليم المستمر كعملية مستمرة من التعلم والتدريب على مدى الحياة، ويصف التعليم المستمر بأنه العملية التعليمية التي يشارك فيها الأفراد من أجل تحديث المعارف وتطوير المهارات وتعزيز القدرات البشرية. وبما أن التغييرات في الحياة اليومية مستمرة فإن الأفراد يحتاجون

²⁹⁷ مختار، معجم اللغة العربية المعاصر، 1420.

²⁹⁸ مختار، 2289.

²⁹⁹ الحسن بن عبد الله عسكري، الفروق اللغوية (القاهرة: مكتبة القدسي، 1934)، 147.

³⁰⁰ mezirow, 'transformative learning'.

إلى تحديث المعرفة والمهارات بشكل مستمر، وذلك من خلال التعلم المستمر. يتضمن التعليم المستمر جميع النماذج التعليمية والتدريبية المتاحة للأفراد لمساعدتهم على النمو في مهنتهم وحياتهم الشخصية. وتشمل هذه النماذج التعلم التقليدي في الفصول الدراسية والتعلم عن بعد والتعلم الذاتي والتعلم عبر الإنترنت والتعلم الذاتي. ويعد التعليم المستمر جزءًا هامًا للموارد الرئيسية للحكومات والمنظمات التعليمية والأفراد على حد سواء. يتضمن هذا التعريف الأبعاد النظرية والانطباقية والبيئية للتعليم المستمر³⁰¹.

يعد كل من "التعلم والتعليم المستمر" و"تطوير الكفاءة" مفهومين مهمين في التطوير الشخصي والمهني، لكنهما يخدمان أغراضًا مختلفة ولهما خصائص مختلفة. وفيما يلي الاختلافات الرئيسية:

الجدول رقم 18: الفرق بين تنمية الكفاءات والتعليم والتعلم المستمر

تنمية الكفاءات	التعلم والتعليم المستمر
زيادة مستويات الكفاءة	تحديث المعرفة والمهارات
يركز على اكتساب المهارات اللازمة لمهام أو وظائف محددة	الاكتساب المستمر للمعرفة والمهارات الواسعة
نطاقها ضيقة ومركزة	نطاقه واسعة ومتنوع
تحسين الأداء	اكتساب المعرفة
مطلوب في كثير من الأحيان	اختياري في كثير من الأحيان
قصيرة الأجل ومحددة	طويلة الأجل ومستمر
منظم	غير منظم

المرجع: من اعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

7. إدارة المعرفة:

يمكن تعريف إدارة المعرفة (KM) على أنها عملية تحديد واستخدام ومشاركة وتطوير المعرفة والخبرات والمهارات المختلفة التي تتمتع بها المنظمة والأفراد بهدف تحقيق أهداف الأعمال وتعزيز الأداء والابتكار. ويشار إلى أنه يمكن تحسين إدارة المعرفة من خلال أدوات وتقنيات مختلفة مثل قواعد المعارف وإدارة دورات حياة كاملة للمعلومات³⁰².

تعتبر إدارة المعرفة عنصرًا أساسيًا للتنافسية اليابانية والتفوق الاقتصادي، وتعرف بأنها القدرة على إنشاء المعرفة الجديدة ككيان برمزي وتحويلها إلى تطبيق عملي يتم إدماجه بمنتجات المنظمة وخدماتها

³⁰¹ malcolm s. knowles, elwood f. holton, and richard a. swanson, the adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development, 6th edition (amsterdam: elsevier, 2005), 18.

³⁰² kimiz dalkir, knowledge management in theory and practice, 2. ed (cambridge, mass.: mit press, 2011), 25.

وأنظمتها. لذلك، فإن إدارة المعرفة تعتبر نتاجاً لعملية التكامل بين المعرفة الصريحة (Explicit knowledge) والمعرفة الضمنية (Tacit knowledge) التي تنشأ في علاقات التفاعل الداخلي والخارجي للمنظمة وفي القيادة والعمليات وعمليات التصميم، والتي تعتبر المحرك الرئيسي لإبداع المعرفة داخل المنظمة. تركز هذه العملية على خلق القيمة الجديدة وتداولها في كل أنحاء المنظمة. ويناقش الكتاب هذا المفهوم بشكل مفصل ويقدم أمثلة عملية على كيفية تطبيق هذا المبدأ في المنظمات³⁰³

يلاحظ من خلال تعريف "إدارة المعرفة" (KM) و"تطوير الكفاءات" (CD) أنهما مفهومان مرتبطان، ولكنهما مختلفان، ومن الناحية العملية غالباً ما يتداخل المفهومان ويكمل كل منهما الآخر داخل المنظمات، وفيما يلي بعض النقاط التي يختلف فيها المفهومان:

الجدول رقم 19: الفرق بين تنمية الكفاءات وإدارة المعرفة

تنمية الكفاءات	إدارة المعرفة
تعرف بأنها تعزيز المهارات والقدرات والمعرفة لأداء الأدوار أو المهام بفعالية	تعرف بأنها إدارة إنشاء المعرفة وتخزينها ومشاركتها واستخدامها
تركز على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية	تركز على تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة
تعتمد على التدريب والإرشاد والتعلم أثناء العمل والتغذية الراجعة وما إلى ذلك	تعتمد على النقاط المعرفة وتدوينها ومشاركتها ونقلها، وما إلى ذلك
تهدف إلى تعزيز الأداء الوظيفي وفعالية العامل .	تهدف إلى تحسين العمليات وصنع القرار .

المرجع: من اعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

8. التطور المهني:

التطور المهني هو عملية مستمرة يتم خلالها تطوير المهارات والخبرات والتعلم المستمر لتحقيق النجاح الوظيفي والاعتراف والارتقاء بالمركز المهني الذي يتطلع إليه الفرد في المستقبل. ويتعرض الكتاب لأساليب وأدوات المنظمات لإدارة هذه العملية المستمرة لتحقيق الأهداف المهنية والمساعدة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية والاجتماعية³⁰⁴.

³⁰³ nonaka and takeuchi, the knowledge-creating company, 1-15.

³⁰⁴ jeffrey h. greenhaus, gerard a. callanan, and veronica m. godshalk, career management for life, fifth

ويعرف أيضا على أنه عملية منسجمة وديناميكية لتطوير وتحسين تجربة العمل للأفراد، ويركز هذا التعريف على الأنماط التي ينمو فيها الأفراد ويطورون خبراتهم المهنية على مدار الوقت، ويتضمن ذلك دراسة العوامل التي تؤثر على هذه المسارات بما في ذلك العوامل الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى ذلك، هناك مسارات تطور مهني غير خطية، من أجل تحسين مستقبلهم المهني³⁰⁵.

من خلال فهم الفرق بين التطوير الوظيفي وتنمية الكفاءة، يمكن للأفراد والمنظمات إنشاء استراتيجيات أكثر فعالية للنمو المهني، وفيما يلي جدول يوضح الفرق بين المفهومين:

الجدول رقم 20: الفرق بين تنمية الكفاءات والتطوير المهني

تنمية الكفاءات	التطوير المهني
اكتساب وتعزيز مهارات محددة	التقدم الوظيفي والأهداف على المدى الطويل
ضيقة، تستهدف كفاءات محددة	واسع، ويتضمن عناصر متعددة مثل التواصل والإرشاد والتخطيط
برامج التدريب وورش العمل والتعلم أثناء العمل	التخطيط الوظيفي والإرشاد والتواصل
تحسين الأداء الوظيفي، وإتقان مهام محددة	النمو الوظيفي والترقيات والتحويلات الوظيفية
تتماشى مع متطلبات الوظيفة والمهام المحددة	تتماشى مع التطلعات الشخصية والأهداف التنظيمية

المراجع: من اعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات البشرية وتحدياتها

الفرع الأول: أهمية تنمية الكفاءات البشرية

إن تطوير الكفاءات البشرية أمر بالغ الأهمية للنمو الفردي والجماعي. تعد الكفاءات المختلفة مثل مهارات الاتصال والذكاء العاطفي والقدرات القيادية والمهارات الفنية بمثابة العمود الفقري للنجاح الشخصي والمهني. وفيما يلي عدة أسباب رئيسية وراء أهمية تطوير الكفاءات البشرية:

أولاً: أهمية تنمية الكفاءات للفرد:

أ. يعزز قابلية التوظيف:

edition (new york: routledge/taylor & francis group, 2019), 38–318.

³⁰⁵ michael b. arthur, svetlana n. khapova, and celeste p. m. wilderom, 'career success in a boundaryless career world', journal of organizational behavior 26, no. 2 (march 2005): 6–15, <https://doi.org/10.1002/job.290>.

إن تطوير مهاراتك وكفاءاتك يجعلك أكثر جاذبية لأصحاب العمل، وفقاً لتقرير صادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، فإن ما يقرب من 65% من الأطفال الذين يلتحقون بالمدارس الابتدائية اليوم سيعملون في أدوار غير موجودة حالياً.

وتقوم دراسة قام بها المنتدى الاقتصادي العالمي عن "مستقبل الوظائف" بتحليل العلاقة بين تطوير الكفاءات اللازمة في مستقبل العمل وتوافقها مع متطلبات سوق العمل الدولي. يتم ذلك من خلال استخدام بيانات حول متطلبات قطاع الأعمال في المستقبل وتقدير وتوقع حدوث التغيير في الوظائف وتوزيعها بين المهن والقطاعات المختلفة. وتساعد هذه الدراسة في توجيه الجهود والإجراءات التي يمكن اتخاذها من قبل المنظمات والحكومات والمنظمات التعليمية وغيرها لتدريب العاملون على المهارات والكفاءات المطلوبة في المستقبل وتطويرها لتتلاءم مع تطلعات سوق العمل الدولي³⁰⁶.

ب. النمو الشخصي والوعي الذاتي:

يساعد تطوير الكفاءات البشرية على فهم الذات بشكل أفضل، والتعرف على نقاط القوة والضعف. وهذا الوعي الذاتي هو حجر الزاوية في التنمية الشخصية، "وهو عنصر أساسي في النمو الشخصي والوعي الذاتي، حيث يركز على الأركان الرئيسية التي يجب على العاملون المعرفيين تطويرها حتى يتمكنوا من إدارة أنفسهم بفعالية، والكفاءات هي واحدة من هذه الأركان، حيث ينصح بتطوير مهارات الفرد وزيادة فاعليته في العمل وتحسين أدائه، وتتمثل الأركان الرئيسية التي يجب على العاملون المعرفيين تطويرها حتى يتمكنوا من إدارة أنفسهم بفعالية في هذه الأركان وهي:

– تحديد نقاط القوة الفردية واستخدامها بطريقة فعالة؛

– تحسين وإدارة الكفاءات اللازمة لتحقيق الهدف؛

– تحسين القدرات العلاقية والتواصل مع الآخرين؛

– تطوير نمط الحياة لتحقيق الأهداف المهنية والشخصية؛

– التعلم الذاتي والتطور المستمر من خلال القراءة والتعلم والتدريب المستهدف.

تتكامل تنمية الكفاءات مع النمو الشخصي والوعي الذاتي حيث تساعد في تحقيق الأهداف المهنية والشخصية بفعالية ومؤثرية، وعليه فيجب على العاملون المعرفيين تحسين مهاراتهم وزيادة فاعليتهم في العمل وزيادة أدائهم. ومن خلال تحسين الكفاءات، يمكن للفرد أن يشعر بالأمان والثقة بنفسه، وهذا يؤدي

³⁰⁶ world economic forum wef, 'the future of jobs' (world economic forum, 2016), 11–20.

إلى النمو الشخصي وزيادة الوعي الذاتي. وكلما زاد الشخص وعيه بقدراته واكتسابه للمهارات اللازمة لتحقيق أهدافه، زادت فرصه للنجاح والتأثير الإيجابي في المجتمع والعمل. لذلك، يمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة بين تنمية الكفاءات والنمو الشخصي والوعي الذاتي³⁰⁷.

ت. تعزيز إنتاجية الفرد:

تؤدي الكفاءات البشرية القوية، وخاصة تلك المتعلقة بإدارة الوقت واتخاذ القرار وحل المشكلات وكفاءة التحليل والتفكير الإبداعي والقدرة على التكيف، وهي ما تعرف بالكفاءات التمييزية.

والكفاءات التمييزية في المنظمات تشير إلى الكفاءات التي تميز أداء العاملين وتمنح القدرة على التفوق في مجال العمل. وعلى العكس من الكفاءات الأساسية، فإن الكفاءات التمييزية تختلف تبعاً للعمل والمسؤولية التي ينبغي على الفرد أدائها وتتميز بأنها تدعم فرداً لتحسين أدائه الحالي، وتساعد للحصول على دور أكثر تحدياً عبر المنظمة، المساهمة في الابتكار، والحلول المثلى لمنحى أعمال المنظمة³⁰⁸.

ث. تحسين العلاقات الشخصية:

تعتبر الكفاءات مثل التواصل الفعال والتعاطف والاستماع النشط ضرورية لبناء علاقات صحية بين الأشخاص والحفاظ عليها، سواء في البيئات الشخصية أو المهنية.

وتشير عدة دراسات إلى أن الأشخاص الذين يمتلكون بعض المهارات الاجتماعية الأساسية يحصلون على نجاح أكبر في التفاعلات الاجتماعية مقارنةً بالأشخاص الذين لا يتمتعون بهذه المهارات، وتبين الأبحاث أيضاً أهمية الانطباعات الأولية في التفاعلات الاجتماعية، والتي تشير إلى أن القدرة على ترك انطباع جيد هي أمر حاسم للنجاح الاجتماعي المستقبلي. ويتوقع أن تكون الانفعالية الاجتماعية والانفعالية العاطفية والتحكم الاجتماعي هي الثلاث مهارات الأساسية التي يجب أن ترتبط بشكل وثيق بمعدلات تفوق الأشخاص في المقابلات الأولية³⁰⁹.

ج. القدرة على التكيف في بيئة سريعة التغير:

في عالم سريع الخطى حيث تتطور التقنيات والأدوار الوظيفية باستمرار، تعد القدرة على التكيف أمراً بالغ الأهمية. تعد القدرة على تعلم مهارات جديدة بسرعة والتكيف مع التغير ميزة تنافسية كبيرة.

³⁰⁷ p. f. drucker, 'managing oneself', harvard business review 77, no. 2 (1999): 64–74, 185.

³⁰⁸ spencer and spencer, competence at work, 1993, 31–33.

³⁰⁹ ronald e. riggio, 'assessment of basic social skills.', journal of personality and social psychology 51, no. 3 (september 1986): 649–60, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.3.649>.

إن القدرة على التكيف تعد من الصفات الأساسية والأساسية للأفراد والفرق الناجحة في بيئات العمل المتقلبة، حيث تعمل مهارات التكيف على تمكين الأفراد والفرق من التأقلم والتعامل مع التحديات وتغييرات العمل بشكل فعال. فتحسين القدرة على التكيف يتطلب النظر في العوامل الشخصية والسلوكية والوظيفية التي تؤثر على الأداء، ويتم ذلك من خلال استخدام أدوات مثل اختبارات التكيف والمقابلات واستبيانات التقييم، ففرق العمل المتكيفة تتميز بكفاءة عالية وتحقيق نتائج إيجابية ملموسة وملموسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الكفاءات وتطوير مهارات الأفراد والفرق بشكل عام³¹⁰.

ح. تعزيز الأداء الوظيفي:

أظهرت العديد من الدراسات أن الكفاءات البشرية، التي يطلق عليها في كثير من الأحيان المهارات الناعمة، يمكن أن تكون أكثر دلالة على الأداء الوظيفي من المهارات التقنية.

فالكفاءات الناعمة مثل الصفات الشخصية والأهداف والدوافع والتفضيلات تلعب دوراً مهماً في الحياة العملية، حيث تدمج هذه المهارات مع المعرفة الفنية الخاصة بالوظيفة، فعديد الدراسات تشير إلى أن البرامج التي تركز على تطوير الكفاءات الناعمة قد تساعد في تعزيز الأداء الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تعزيز بعض المهارات الحيوية مثل الاتصال والتعاون والتفكير النقدي وحل المشكلات وغيرها.

وبصرف النظر عن الفوائد الوظيفية المباشرة، فإن الاستثمار في تطوير الكفاءات الناعمة يمكن أن يحسن الرفاه الشخصي والعام. لكن يتطلب ذلك تدخلات فعالة بما في ذلك وضع السياسات وخطط التعليم والتدريب المناسبة لتعزيز هذه المهارات المهمة³¹¹.

خ. التقدم الوظيفي:

غالبًا ما يكون الأشخاص الذين يتمتعون بكفاءات بشرية متطورة أكثر عرضة للملاحظة والترقية ومنحهم أدوارًا قيادية، لأنهم لا يتفوقون في مهامهم فحسب، بل يعززون أيضًا البيئات الإيجابية.

فالأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءات الانفعالية - والتي تشمل الذكاء العاطفي - قد تتمتع بالقدرة على العمل الجماعي بفاعلية أكبر، والتي يمكن أن تؤدي إلى فرص أكبر للعمل في الأدوار القيادية بالمنظمة. يتضمن التطوير أو التقدم المهني أيضًا مهارة تحديدًا تسمى "تطوير الآخرين" والتي تشمل القدرة

³¹⁰ burke, pierce, and salas, 'understanding adaptability: a prerequisite for effective performance within complex environments'.

³¹¹ james j. heckman and tim kautz, 'hard evidence on soft skills', labour economics 19, no. 4 (august 2012): 451-64, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>.

على تنمية مهارات ونقاط قوة الأفراد الآخرين، وتزويدهم بملاحظات ساعدتهم في التطور والتحسين. لذلك، على المستويات العليا في بيئات العمل التي تقدر الكفاءات الفردية والمهارات، يمكن أن يكون لتحسين الكفاءات الفردية تأثير إيجابي على التقدم الوظيفي وفرص الترقية إلى الأدوار القيادية³¹².

د. الصحة العقلية والرفاهية:

تلعب الكفاءات مثل إدارة التوتر والتنظيم العاطفي والوعي الذاتي أدوارًا حاسمة في الحفاظ على الصحة العقلية والرفاهية العامة.

وتشير الدراسات إلى وجود علاقة بسيطة معتدلة بين تطوير الكفاءات العاطفية الاجتماعية لدى الأفراد وبين الصحة العقلية والجسدية، وتشمل هذه الكفاءات القدرة على إدارة المشاعر والتغلب على التوتر والقدرة على حل المشاكل الشخصية والبنية، والقدرة على المحافظة على توجه متقائل. ويشير الباحثون إلى أن تطوير مثل هذه الكفاءات العاطفية الاجتماعية يمكن أن يحسن الرفاهية الشخصية والصحة العقلية³¹³. د. تعزيز الابتكار والإبداع:

إن تنمية لكفاءات البشرية مثل التفكير النقدي والانفتاح والفضول تمهد الطريق للأفكار والحلول المبتكرة.

فتتمية الكفاءات ذات أهمية في تحفيز الإبداع والابتكار عند مختلف مراحل العمر، ويتم تطوير هذه الكفاءات وتحفيز الإبداع في المراحل اللاحقة من خلال تحليل النماذج التعليمية والاستراتيجيات المستخدمة في تعزيز الإبداع³¹⁴.

ر. تعزيز ديناميكيات المجموعة والفريق:

عندما يمتلك الأفراد في المجموعة كفاءات تعاونية وتواصلية قوية، فإن ذلك يؤدي إلى عمل الفريق وديناميكياته بشكل أكثر فعالية وكلما تم تعزيز تلك الكفاءات زاد تماسك الفريق وديناميكية المجموعة.

فتتمية الكفاءات يمكن أن تعزز ديناميكية المجموعة والفريق بزيادة التدريبات الموجهة إلى الفريق من مستوى تعاونه وتفاعله إذا تم توفير مهارات واضحة ومثبتة ينصح بإتقانها، ويمكن أيضاً أن تساعد التدريبات في توضيح الأدوار والمهام والأهداف في المجموعة، مما يؤدي إلى تعزيز التنسيق والأداء الكفاء، ومع

³¹² daniel goleman, working with emotional intelligence, bantam export edition (new york toronto london sydney auckland: bantam books, 1999).

³¹³ reuven bar-on, 'the bar-on model of emotional-social intelligence (esi)', psiothema 18 suppl (2006): 13-25.

³¹⁴ robert j. sternberg, ed., handbook of creativity, repr (cambridge: cambridge univ. press, 2009), 113-75.

ذلك، فإن العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين الفريق غير قاطعة، فهناك عوامل أخرى تؤثر على ديناميكية المجموعة، كالتكامل والثقة المتبادلة والتواصل الفعال وإدارة الصراع واحترام التنوع والالتزام بالتحسين والتعلم المستمر هم أيضا عوامل مهمة في تعزيز ديناميكية المجموعة والفريق ويجب تعزيزهم وتنميتهم³¹⁵.

ز. المساهمة في المجتمع:

من المرجح أن يساهم الأفراد ذوو الخبرة والكفاءات البشرية القوية بشكل إيجابي في المجتمع، لأنهم يفهمون الاحتياجات المجتمعية، ويمكنهم العمل مع مجموعات متنوعة من الناس، ويمكنهم قيادة المبادرات من أجل التغيير الإيجابي.

فالعوائد غير الاقتصادية في شكل تعزيز الرفاهية الشخصية وزيادة التماسك الاجتماعي، ينظر إليها الكثيرون على أنها لا تقل أهمية عن تأثيرها على عائدات سوق العمل والنمو الاقتصادي، وإدراج العناصر الملموسة وغير الملموسة، الموضوعية والذاتية، والفردية والجماعية، يمثل تحولاً نحو تصور متعدد الأبعاد لنوعية الحياة.

وهناك درجة كبيرة من التداخل بين صفات الحياة الناجحة وخصائص المجتمع الذي يعمل بشكل جيد، لأنه من الطبيعي أن نتوقع أن الظروف التي تخلق مجتمعا يعمل بشكل جيد تساهم أيضا في حياة فردية ناجحة. ولكن بحكم طبيعتها، يجب أن تكون المجتمعات أكثر اهتماما من الأفراد بالجوانب المؤسسية والهيكلية وقضايا التوزيع والإنصاف والعدالة الاجتماعية، ومستقبل قابل للحياة ومستدام.

وفي الوقت الحاضر هناك ما يكفي من الإجماع العام حول العديد من السمات الرئيسية للمجتمعات الجيدة - بما في ذلك الأداء الاقتصادي، والعمليات الديمقراطية، والتضامن والتماسك الاجتماعي، وحقوق الإنسان والسلام، والمساواة وغياب التمييز، والاستدامة البيئية

إن الكفاءات الأساسية ذات أهمية ليس فقط كموامل محددة لنجاح الفرد في الحياة، ولكن أيضا كوسيلة لتحقيق الأهداف المجتمعية، فتنظيم التعليم وتعزيز المهارات والكفاءات الأساسية كان دائما فعالاً في تحقيق الأهداف المجتمعية³¹⁶.

س. اتخاذ القرارات الأخلاقية:

³¹⁵ eduardo salas, dana e. sims, and c. shawn burke, 'is there a "big five" in teamwork?', small group research 36, no. 5 (october 2005): 555-99, <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>.

³¹⁶ dominique simone rychen and laura hersh salganik, eds., key competencies for a successful life and a well-functioning society (cambridge, mass. göttingen bern: hogrefe & huber, 2003), 109-28.

لا تتعلق الأخلاقيات فقط بمعرفة ما هو صواب وما هو خطأ، ولكنها تتضمن أيضًا الكفاءة لتنفيذ الاعتبارات الأخلاقية في السيناريوهات المعقدة.

ف تطوير مهارات التفكير الأخلاقي - مثل القدرة على التحليل والتفكير المنطقي والحكم السليم والتعلم المستمر - يمكن أن يساعد شخصًا على اتخاذ القرارات الأخلاقية الجيدة في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يتم توضيح مقاربة التوجيه الأخلاقي التي تتألف من ثماني خطوات لاتخاذ القرارات الأخلاقية السليمة في العمل، وهي على النحو التالي:

- فهم المشكلة أو الموقف.
 - الاستشارة مع الآخرين وجمع المعلومات ذات الصلة.
 - اعتبار الخيارات المختلفة وتقييمها.
 - اختيار الخيار الأفضل، ويجب اختيار الخيار الأكثر احترامًا للأشخاص المعنيين وللمبادئ الأخلاقية.
 - اعتبار النتائج والعواقب الناشئة عن الخيارات.
 - اتخاذ القرار والتخطيط للتنفيذ.
 - التنفيذ والعمل على القرارات.
 - المراجعة والتقييم والتعلم المستمر من هذه الخطوات.
- وبطريقة ما يحفز تنمية الكفاءات الأخلاقية على زيادة إدراك الشخص للقيم الأخلاقية وتعزيز الحوار الأخلاقي داخل مجتمع العمل والمساهمة في تحسين المنظمة بشكل عام³¹⁷.

ش. مهارات القيادة والإدارة:

تعد الكفاءات القيادية، مثل القدرة على إلهام الفرق وإدارة الموارد واتخاذ قرارات مستتيرة، ضرورية للتقدم الوظيفي والنمو التنظيمي.

ومن الممكن تحسين قدرات القيادة لدى الأفراد عن طريق تنمية مهاراتهم، ومن خلال تنمية الكفاءات التي تتعلق بالقيادة مثل التواصل وحل المشكلات، يتعلم الأفراد كيفية التفكير عن الإطار الذي يصف حاليًا حال القيادة ويستمترون في تحسين مهاراتهم على المدى الطويل. فعلى سبيل المثال، إذا تدرب الأفراد على معرفة كيفية التواصل بشكل فعال مع الآخرين، فإن ذلك من شأنه أن يحسن من مستوى العلاقات بين القادة

³¹⁷ linda klebe treviño and katherine a. nelson, managing business ethics: straight talk about how to do it right, seventh edition (hoboken, new jersey: wiley, 2017), 38-39.

والمرؤوسين. وبالتالي، باستخدام مثل هذه المهارات القيادية المكتسبة، يصبح لدى العديد من الأفراد القدرة على قيادة الفرق والمنظمات بطرق فعالة وكفاءة³¹⁸.

ص. تحسين الاتصال:

التواصل الفعال هو حجر الزاوية في التفاعل الإنساني الناجح، سواء كان ذلك في العلاقات الشخصية أو في مكان العمل. إن إتقان هذه الكفاءة يمكن أن يؤدي إلى عمل جماعي أفضل وزيادة الإنتاجية. وفقاً للدراسات، فإن الاتصال هو عامل مهم في القيادة الفعالة وتنمية الكفاءات البشرية، حيث إن الاتصال الجيد يعزز التفاهم والثقة بين القائد والمتلقي، كما أنه يمكنه يساهم في تنمية مهارات التواصل والتفاوض وإدارة الصراعات لدى المتدربين والمدرّبين. وبالتالي، قد يؤدي فهم أساليب الاتصال وأنماطها وتدريبها إلى تحسين الأداء والفاعلية وبناء فرق عمل أكثر إنتاجية وكفاءة. وبالتالي، يُمكن للمدرّبين والمتدربين الذين يسعون لتطوير قدراتهم القيادية والتفاعلية أن يستفيدوا من هذه المعلومة³¹⁹.

ثانياً: أهمية تنمية الكفاءات للمنظمة

لا يقتصر تطوير الكفاءات البشرية على تعزيز الأداء الفردي فحسب، بل يشمل أيضاً ضمان الصحة العامة للمنظمة وقدرتها على التكيف ونجاحها على المدى الطويل. الاستثمار في تطوير الكفاءات هو استثمار في مستقبل المنظمة، وفيما يلي بعض نقاط أهمية تنمية الكفاءات للمنظمة:

أ. زيادة مشاركة العاملين ورضاهم:

عندما يتمتع العاملون بالكفاءة، فإنهم غالباً ما يشعرون بمزيد من الثقة والمشاركة في أدوارهم، مما يؤدي إلى قدر أكبر من الرضا الوظيفي.

هناك بعض الدراسات السابقة التي تشير إلى أن العاملين الذين يشعرون بالرضا العالي تجاه بيئة العمل، يمكن أن يكونوا أكثر انخراطاً في إتمام مهام عملهم ويميلون إلى المشاركة في الفرص التعليمية التي تتيحها المنظمة. ويرجع هذا التأثير إلى تحفيز العاملين للمشاركة في الفرص التعليمية والتدريبية المتاحة لديهم للتحسين من مستوى أدائهم وتحسين مهاراتهم التي قد ترفع من رضاهم الوظيفي.

³¹⁸ peter g. northouse, leadership: theory and practice, seventh edition (los angeles: sage publications, inc, 2015), 56–57.

³¹⁹ reinout e. de vries, angelique bakker-pieper, and wyneke oostenveld, 'leadership = communication? the relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes', journal of business and psychology 25, no. 3 (september 2010): 367–80, <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>.

فالتدريب والتطوير المستمر للعاملين يمكن أن يؤدي إلى تحسين مشاركتهم في العمل والتعاون مع زملائهم ومديريهم، وبالتالي زيادة كفاءتهم وأدائهم في العمل.

وفي دراسة قام بها Harter وزملاؤه وجد الباحثون أن العناصر الأساسية لقياس الارتباط بين الرضا والأداء هي الانخراط والتزام العاملين بعملهم، والتي قد تؤثر على مشاركتهم في العمل³²⁰.
ب. الميزة التنافسية:

يمكن للمنظمات التي تستثمر في تطوير الكفاءات البشرية أن تكتسب ميزة على المنافسين من خلال وجود قوة عاملة أكثر مهارة وقدرة على التكيف والابتكار.

فتعزيز الكفاءات الأساسية للمنظمة، والتي تمثل التعلم الجماعي داخل المنظمة، تساعد المنظمة على تحقيق تفوق تنافسي عن طريق تطوير منتجاتها وتحسين إنتاجها. وتتطلب تلك الكفاءات التنسيق بين مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج التقنيات المختلفة، وبناء إدارة العمل وتقديم القيمة، وذلك يتطلب إشراك العديد من مستويات العاملين وجميع الوظائف. وتعزز المنظمة كفاءاتها مع الاستخدام والمشاركة المستمرة، لكنها تحتاج إلى العناية والحماية لأن المعرفة تتلاشى إذا لم يتم استخدامها. وبالتالي، يمكن القول إن تنمية الكفاءات الأساسية يساهم بشكل كبير في بناء الميزة التنافسية للمنظمة³²¹.

ت. انخفاض معدلات دوران العاملين:

من المرجح أن يبقى العاملون في منظمة تستثمر في تطويرهم ونموهم المهني، ويمكن القول بأن تنمية الكفاءات لدى العاملين على المدى الطويل قد تسهم في زيادة انتماءهم للمنظمة. فعندما يتم توفير الفرص التدريبية والتعليمية التي تمكن العاملين من تحسين مهاراتهم وتطوير معرفتهم وفهمهم الأفضل لعمليات المنظمة، يمكن أن يزداد شعور العاملين بالتقدير والاهتمام من جانب المنظمة التي يعملون بها. كما أنه من الممكن أن يزيد ذلك من احتمالية بقائهم في المنظمة، نظرًا لأن التطوير المهني المستمر يمكن أن يترجم إلى فرص ترقية وتطور داخل المنظمة، مما يعزز الدافع والانتماء لدى العاملين³²².

³²⁰ james k. harter, frank l. schmidt, and theodore l. hayes, 'business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.', journal of applied psychology 87, no. 2 (2002): 268–79, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.

³²¹ c. k. prahalad and g. hamel, 'the core competence of the corporation', in strategische unternehmensplanung — strategische unternehmensführung, ed. dietger hahn and bernard taylor (berlin/heidelberg: springer-verlag, 2006), 275–92, https://doi.org/10.1007/3-540-30763-x_14.

³²² thomas w. lee and terence r. mitchell, 'an alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover', the academy of management review 19, no. 1 (january 1994): 51, <https://doi.org/10.2307/258835>.

وبما أنه لا توجد دراسات قطعية تثبت علاقة تنمية الكفاءات بمعدلات دوران العاملين، جاء هذا البحث ليثبت ذلك في الفصول القادمة.

ث. تعزيز ثقافة التعلم:

إن تطوير الكفاءات البشرية يشجع على ثقافة التعلم والتطوير المستمر. وهذا بدوره يعزز القدرة على التكيف والمرونة في بيئة الأعمال سريعة التغير.

فالأفراد والمنظمات يمكنهم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تصميم بنية تحتية تشجع على التعلم المستمر وتعمل على ترسيخ ثقافة تعلم في جميع جوانب العمل. تعتمد ثقافة التعلم على افتراض أن الأفراد والمنظمات يستطيعون تحسين أدائهم من خلال تعلم وتطوير أنفسهم بشكل مستمر، وأن النجاح ليس مرتبطاً بإتقان الأداء الحالي فقط، ولكن برؤية الخيارات الجديدة والتحسينات المستمرة للأداء. في هذا الصدد، يهدف بيتر سينج بكتابه "الانضباط الخمس" إلى تقديم مفهوم منظمات تعليمية وكيفية بنائها، حيث يؤكد على ضرورة تحويل المنظمات إلى منظمات تعليمية لتعزيز الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة³²³. ج. تعزيز خط القيادة:

يضمن تطوير الكفاءات أن المنظمة لديها مجموعة من القادة الأكفاء المستعدين لتولي الأدوار الحاسمة حسب الحاجة.

فعندما يتم تدريب الأشخاص وتحسين مهاراتهم وتطويرهم، فإنهم يصبحون قادرين على القيام بمهام القيادة بشكل أفضل وتحمل المسؤولية بشكل أفضل. وعندما تأخذ المنظمة اهتماماً بتنمية قياداتها المستقبلية عن طريق تخطيط خطة الخلافة، فإنها تملأ الأنابيب بالأشخاص الذين يمكنهم تحمل الدور القيادي في المستقبل وبالتالي تعزيز القيادة في المنظمة.³²⁴

ح. التماسك الثقافي والمواءمة:

من خلال إنشاء أطر الكفاءة، يمكن للمنظمات ضمان التوافق مع قيمها وثقافتها وأهدافها الاستراتيجية، تشير أبحاث علم النفس التنظيمي إلى أن توافق قيم العاملين مع قيم وثقافة المنظمة يمكن أن يحقق رضا العاملين والانخراط، وبدورها تترجم إلى أداء أعلى للمنظمة. بالتالي، يجب على إدارة الموارد البشرية أن

³²³ peter m. senge, the fifth discipline: the art and practice of the learning organization, 1. currency paperback ed, a currency paperback (new york, ny: currency doubleday, 1994), 2-16.

³²⁴ ram charan, stephen j. drotter, and james l. noel, the leadership pipeline: how to build the leadership-powered company (san francisco: jossey-bass, 2001).

تصمم برامج تنمية الكفاءات التي تتوافق مع قيم وثقافة المنظمة لتحقيق الفوائد المرجوة. ومن الضروري أن يتم الاعتراف بأن القيم والثقافات يمكن أن تتغير مع مرور الوقت، ويجب إدارة التغييرات بشكل فعال للحفاظ على التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة³²⁵.

خ. الاستخدام الأمثل للموارد:

عندما يتم تحديد الكفاءات وتطويرها، يمكن للمنظمات تخصيص مواردها بشكل أفضل، مما يضمن وجود الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة.

وتشكل قدرات المنظمة مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة. فإذا كانت لدى المنظمة موارد مميزة لا يمتلكها منافسوها، فيمكن لها الاستفادة منها لإنتاج منتجات وخدمات بتكلفة أقل أو جودة أعلى من المنافسين، مما يجعلها تحقق ميزة تنافسية. وتشير الدراسات إلى أن الجوانب الإيجابية لرأس المال البشري والاجتماعي والمؤسسي للمنظمة التي تمكّنها من تصميم وتنفيذ استراتيجيات تحسّن كفاءتها وتطوير استخدام الموارد بشكل فعال تُعدّ موارد المنظمة. وبالتالي، يمكن القول بأن تنمية الكفاءات تؤثر على الاستخدام الأمثل للموارد وتساعد في صناعة ميزة تنافسية مستدامة³²⁶.

د. إدارة المخاطر:

يمكن للعاملين ذوي الكفاءات المناسبة تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها بشكل أفضل، مما يضمن أن المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع حالات عدم اليقين.

وتحسين قدرة العاملين على تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها يتطلب العديد من الممارسات³²⁷:

أولاً، ينبغي التركيز على التوعية بمفهوم إدارة المخاطر وتعريف كل العاملين بأهميتها ومزاياها. ثم، ينبغي تدريب العاملين على كيفية تحديد وتقييم وتحليل ومراقبة المخاطر وكذلك كيفية تخفيفه؛ ثانياً، يجب تحديد المخاطر بشكل دوري وتقييمها، بما في ذلك التحقق من فعالية أي إجراءات تم اتخاذها لتخفيف المخاطر. يمكن للمنظمات إنشاء فريق عمل خاص بإدارة المخاطر للتركيز على هذا الجانب، أو تعزيز مهارات فريق العمل الحالي في هذا المجال؛

³²⁵ edgar h. schein, organizational culture and leadership, paperback (wiley, 2016), 139–44, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=b20649ec0b414604f33d4fe3c165981b>.

³²⁶ jay barney, 'firm resources and sustained competitive advantage', journal of management 17, no. 1 (1 march 1991): 99–120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

³²⁷ mark s. beasley, richard clune, and dana r. hermannson, 'enterprise risk management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation', journal of accounting and public policy 24, no. 6 (1 november 2005): 521–31, <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001>.

ثالثاً، ينبغي أن تكون هناك ثقافة تشجع على التحدث بصراحة عن المخاطر وتبادل المعرفة والخبرات في هذا المجال. يمكن تحقيق ذلك عن طريق تشجيع فريق العمل على الإبلاغ عن المخاطر المحتملة والمشكلات المتعلقة بإدارة المخاطر. وينبغي التحقق من تبادل المعلومات في شكلٍ منتظم من خلال اجتماعات الفريق وورش العمل والمناسبات الأخرى.

ثالثاً: أهمية تنمية الكفاءات للمجتمع

تتعدى أهمية تنمية الكفاءات الافراد والمنظمات الى المجتمع ككل ونذكر منها:

أ. النمو الاقتصادي:

عندما يتم تجهيز الأفراد في المجتمع بالمهارات والكفاءات اللازمة، يصبحون أكثر قدرة على المساهمة في الأنشطة الاقتصادية. فالعاملون المهرة أكثر إنتاجية وإبداعاً وقدرة على التكيف مع التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي دفع النمو الاقتصادي.

وتشير الأبحاث إلى أنّ تحسين مستوى التعليم وخبرات ومهارات الأفراد يلعب دوراً مهماً في تحقيق النمو الاقتصادي في الدول. وبما أنّ هذا التحسين في مجال المهارات والخبرات والتعليم، يُعد جزءاً مما يُسمى برأس المال البشري، فإنّه يعتبر عاملاً رئيسياً في تحقيق نمو الدولة الاقتصادي، ويشمل رأس المال البشري المعارف والمهارات والخبرات التي يحصل عليها الأفراد عبر الأنشطة التعليمية والتدريبية، والتي يستطيعون استثمارها لزيادة إنتاجيتهم في العمل. وهذا في النهاية يؤدي إلى زيادة الاقتصاد³²⁸.

ب. التماسك الاجتماعي:

الكفاءات تعني القدرات والمهارات الفردية، والتنمية الاجتماعية وموارد العلاقات الاجتماعية يمكن أن تُستخدم لتعزيز هذه القدرات الفردية، وبالتالي تحسين جودة الحياة. فعندما يكون الأفراد علاقات واسعة، يكونون أكثر عرضةً للدعم الاجتماعي وتبادل المنافع مع الآخرين؛ وبالتالي يرتبط هذا الدعم المتبادل بتحسين الكفاءات والفرص الاقتصادية والمهنية وتطوير الذات. فالاستثمار في التنمية الاجتماعية يمكن أن يلعب دوراً حاسماً في تحقيق هذا الهدف، وهذا ما تؤكد الأبحاث حول رأس المال الاجتماعي أن مهارات التعامل مع الآخرين والشبكات الاجتماعية تلعب دوراً مهماً في خلق مجتمعات متماسكة³²⁹.

ت. الاستقرار السياسي:

³²⁸ theodore w. schultz, 'investment in human capital', the american economic review 51, no. 1 (1961): 1-17.

³²⁹ putnam, bowling alone, 2020, 20-21.

يمكن للمواطنين المطلعين الذين يملكون المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة للمشاركة بشكل فعال في العملية السياسية واتخاذ القرارات الحكيمة. على المدى الطويل، تؤدي تلك الكفاءات إلى زيادة الحوار والتعاون بين الجماعات المختلفة والتعرف على الاحتياجات والمشكلات المشتركة، ومع الوقت، تساعد هذه العملية في تعزيز الاستقرار السياسي والتنمية المستدامة. ويعزى هذا إلى دور المواطنين في رصد الممارسات غير الديمقراطية وكشف الفساد والتحقق من المعلومات والمشاركة في الأنشطة السياسية والاحتجاجات السلمية. لذلك، يتأثر الاستقرار السياسي بمستوى الوعي والمشاركة السياسية للمواطنين³³⁰.

إن التعليم السياسي للمواطنين يؤهلهم لفهم النظام السياسي ويكسبهم المعرفة بالمشاركة الفعالة فيه، من خلال التصويت والمشاركة في الحملات الانتخابية والضغط على المسؤولين الحكوميين مما يجعلهم السائقين الرئيسيين وراء الحفاظ على الديمقراطية والمشاركة السياسية³³¹.

ث. الشعور بالمساواة:

إن المساواة في الفرص التعليمية والخبرات العملية للفرد تسهم في تحسين مستوى التعليم والمؤهلات الوظيفية الذي يمتلكها، والتي تمكن الفرد من تحسين فرصه في سوق العمل وتحسين الدخل الشخصي والأسري. وبالتالي، فإن تحقيق المساواة الفعلية في الفرص التعليمية والخبرات الوظيفية يساعد على الحد من الفقر وتعزيز التعافي الاقتصادي، وهذا قد يزيد بدوره من الشعور بالعدالة والمساواة، ويحفز الحراك الاجتماعي لمزيد من التحسينات والإصلاحات التي تديم الفرص المتساوية، وتؤكد الدراسات الاقتصادية أيضاً أن علاقة النمو الاقتصادي بالتعليم هي علاقة إيجابية وثابتة. وعلى هذا الأساس، يمكن القول إن تحقيق المساواة في فرص التعليم والخبرات الوظيفية يمثل عاملاً محورياً في تحسين وتنمية الكفاءات المطلوبة في المجتمع³³².

ج. التنمية المستدامة:

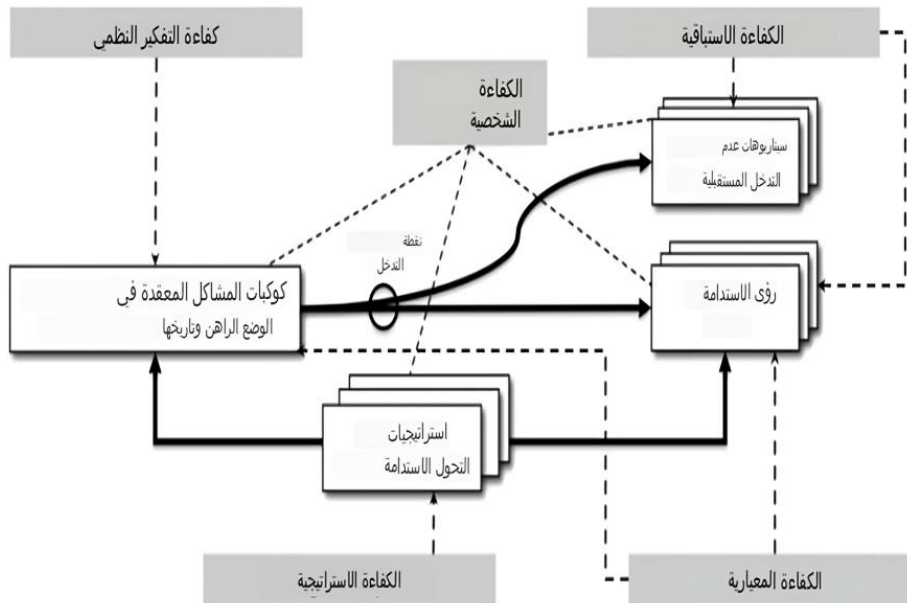
³³⁰ christa händle, detlef oesterreich, and luitgard trommer (auth.), aufgaben politischer bildung in der sekundarstufe i: studien aus dem projekt civic education, 1st ed. (vs verlag für sozialwissenschaften, 1999), 11–29, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=f51f78ae7645fe8e75bc967e0dbb05c3>.

³³¹ janelle s. wong et al., asian american political participation : emerging constituents and their political identities (russell sage foundation, 2011), 3–4, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=f7ce5f2efb904824d0d0ab755fd6de4b>.

³³² raj chetty et al., ‘where is the land of opportunity? the geography of intergenerational mobility in the united states *’, the quarterly journal of economics 129, no. 4 (1 november 2014): 13–17, <https://doi.org/10.1093/qje/qju022>.

إن تنمية الكفاءات الرئيسية في مجال الاستدامة تعتبر من الأساليب المهمة لتحقيق التنمية المستدامة. فتطوير الكفاءات يتيح للأفراد والمنظمات القدرة على استخدام الموارد والتكنولوجيا المتاحة بطرق مستدامة، وتوليد فرص عمل وزيادة الإنتاجية في المدى الطويل، كما يساعد على تحقيق التوافق بين القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية المترابطة في العالم الحديث. ويتضمن تنمية الكفاءات الرئيسية، تحسين القدرات الأساسية في مجالات الحوار والتفاوض والعمل الجماعي والاتصال، وكذلك تعلم استخدام الأدوات والمنهجيات الحديثة في التفكير الاستراتيجي والتخطيط وتحليل المشكلات المعقدة بطريقة علمية موثوقة. لذلك، يمكن القول إن تنمية الكفاءات الرئيسية تمثل عنصراً أساسياً في الجهود الرامية إلى تحقيق التنمية المستدامة³³³.

الشكل رقم 3: الكفاءات الخمس الرئيسية في الاستدامة



المرجع: Arnim Wiek, Lauren Withycombe, and Charles L. Redman, "Key Competencies in Sustainability: A Reference Framework for Academic Program Development," Sustainability Science 6, no. 2 (July 1, 2011): 206.

³³³ arnim wick, lauren withycombe, and charles l. redman, 'key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development', sustainability science 6, no. 2 (1 july 2011): 203–18, <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>.

الفرع الثاني: تحديات تنمية الكفاءات البشرية

تواجه عملية تنمية الكفاءات عدة صعوبات وعراقيل تحول دون تحقيق أهدافها بشكل كامل أو جزئي وقد تحملها أعباء إضافية ومن هذه الصعوبات:

أولاً: التحديات التكنولوجية والرقمية:

لقد أدى التقدم التكنولوجي والرقمي إلى إعادة تشكيل مشهد الكفاءات البشرية بشكل كبير. في حين أنها توفر فرصاً هائلة للنمو الشخصي والمهني، إلا أنها تأتي أيضاً مع العديد من التحديات. وفيما يلي بعض التحديات التكنولوجية والرقمية الأكثر إلحاحاً لتطوير الكفاءات البشرية:

أ. الأمية الرقمية:

تشكل الأمية الرقمية عائقاً كبيراً أمام تطوير الكفاءات البشرية في المجتمع المعاصر، وخاصة في عالم يعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا لمختلف أشكال الاتصالات، ونشر المعلومات، واكتساب المهارات. إن عدم القدرة على التفاعل بكفاءة مع المنصات والأدوات الرقمية لا يعيق التنمية الشخصية فحسب، بل يخلق أيضاً فوارق في التعليم، وقابلية التوظيف، والتكامل الاجتماعي. ومن الممكن أن تؤدي الأمية الرقمية إلى تهميش مجموعات سكانية معينة، مثل كبار السن أو أولئك الذين لا يستطيعون الوصول إلى التعليم الجيد، من الثورة الرقمية، وبالتالي تفاقم أوجه عدم المساواة القائمة، وفيما يلي مناقشة بعض الأسباب التي تجد الأمية الرقمية كتحدٍ لتنمية الكفاءات:

ب. محدودية الوصول للمعلومات الرقمية:

إن تأثير الأمية الرقمية على قدرة الأفراد والمجتمعات على الوصول إلى المعلومات في عالم يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فوجود عدة عوامل تؤدي إلى حدوث فجوة رقمية بين العديد من الأفراد والمجموعات، مما يعيق قدرتهم على الوصول إلى المعلومات والفرص المتاحة على الإنترنت. ومن بين هذه العوامل نقص الموارد المادية والبشرية والبنية التحتية الكافية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعدم توافر التدريب والتعليم اللازمين للأفراد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ومن أجل التغلب على هذه الفجوة الرقمية وتمكين الأفراد والمجتمعات من الوصول إلى المعلومات والفرص المتاحة على الإنترنت، يقترح الكتاب بعض الحلول مثل توفير الموارد اللازمة وتنمية المهارات

والقدرات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحسين البنية التحتية المتاحة للأفراد والمجتمعات³³⁴.

ت. انخفاض المشاركة في المجتمع الرقمي:

ترتبط الأمية الرقمية بشكل وثيق بالمشاركة المدنية في العصر الرقمي، حيث يمكن القول إن محو الأمية الرقمية تمثل مهارات إدارة المعلومات واستخدام التكنولوجيا في المجالات الاجتماعية والسياسية. من خلال فهم كيفية استخدام الأدوات الرقمية، يمكن للأفراد الانخراط في نشاطات المشاركة المدنية والعمل التطوعي والمشاركة في الانتخابات وغيرها من الأنشطة الاجتماعية والسياسية. وبما أن الإنترنت والشبكات الاجتماعية والتطبيقات الرقمية أصبحت وسيلة مهمة لتعزيز المشاركة المدنية، فإن التخلص من الأمية الرقمية يساعد الأفراد على التعبير عن أنفسهم وتحسين فرص نجاحهم في تحقيق تأثير فعال في المجتمع وتطوير المصالح العامة. ومن خلال محو الأمية الرقمية يمكن مثلاً الانضمام إلى منظمات أو جمعيات والانتشار لأفكارهم في المجتمع من خلال وسائل التواصل والتكنولوجيا المختلفة³³⁵.

ث. مشكلة التعلم المستمر:

البحث على الإنترنت أصبح يلعب دوراً هاماً في التعلم واكتساب المعرفة، ولكن إذا كان الشخص لا يمتلك المهارات الأساسية للبحث الفعال على الإنترنت كالتأنيق والقراءة، فيمكن أن يؤدي ذلك إلى إعاقة التعلم المستمر، فالإنترنت يحتوي على كم هائل من المعلومات المتاحة، ويجد الشخص نفسه يضيع بين المصادر المختلفة، ويمكن أن تكون هذه الشروحات مضللة أو غير صحيحة، مما يؤثر سلباً على التعلم المستمر، بدلاً من تعزيزه.

كما يمكن أن يتسبب عدم القدرة على البحث الفعال في الإنترنت في إضاعة الوقت والجهد عند البحث عن المعلومات المناسبة، ويحتاج الأشخاص إلى استخدام أساليب بحث فعالة للعثور على المعلومات الرقمية بسرعة ودقة، ويمكن أن تؤدي الخبرة في البحث في الإنترنت واكتساب المهارات اللازمة إلى تسهيل هذه العملية وإنجازها بنجاح³³⁶.

³³⁴ mark warschauer, technology and social inclusion: rethinking the digital divide (the mit press, 2003), 16–17, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=6f3f57a81a39bac0fae37ee8069881b7>.

³³⁵ laura perdew, information literacy in the digital age, essential library of the information age (essential library/abdo publishing, 2017), 4–10, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=62f4bd90b484a95a4d1aea2cbd26a4d4>.

³³⁶ eszter hargittai, 'second-level digital divide: mapping differences in people's online skills' (arxiv, 24 september 2001), <https://doi.org/10.48550/arxiv.cs/0109068>.

لذلك، فامتلاك مهارات البحث الفعال على الإنترنت شأنها شأن امتلاك أي مهارة أساسية، تعد أمراً حاسماً لتحسين التعلم المستمر وزيادة الفرص في العثور على المعلومات الدقيقة والعالية الجودة على الإنترنت.

ج. عدم الوصول للتكنولوجيا الرقمية:

التكنولوجيا التعليمية تقدم وسائل وأدوات تعليمية متعددة ومتنوعة تتضمن إمكانيات تفاعلية ومرئية وصوتية وتواصلية، ويمكن استخدامها في التعلم الذاتي والتعليم الإلكتروني والتدريب عن بعد. وتنميها أسلوب التعليم الذي يخلق بيئة تعليمية داعمة ومحفزة وأكثر فعالية، وتمكّن المتعلم من الحصول على المعرفة بما يتناسب مع احتياجاته وفي الوقت المناسب ومن أي مكان في العالم.

بأخذ مثال على اللغة الإنجليزية، يمكن للتكنولوجيا التعليمية إدخال أدوات النطق وتحويل النصوص إلى كلام وألعاب تعليمية متعددة تساعد الطلاب على فهم القواعد اللغوية وممارسة الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة باللغة بطريقة تفاعلية ومثيرة للاهتمام، وعليه فإن التقنية التعليمية تساهم في تمكين وتنمية الكفاءات والمهارات لدى المتعلمين، وإذا لم يكن هناك وصول إلى هذه التقنيات أو استخدامها على نحو فعال، فقد يفترق الفرد إلى الفرص التعليمية وخيارات التعلم الحديثة، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تقليل فرص التوظيف والتنافسية في سوق العمل، وهذا بدوره يسبب إعاقة في تنمية الكفاءات³³⁷.

ح. تهديدات الامن والخصوصية الرقمية:

بدون فهم المنصات الرقمية، يكون الأفراد أكثر عرضة لخطر الوقوع فريسة لعمليات الاحتيال والاحتيال والمعلومات المضللة. وقد يؤدي ذلك إلى خسائر مالية ومعلومات مضللة وتآكل الثقة، وتشير نتائج الدراسات بأن الشباب يفتقرون إلى الكفاءات المعلوماتية، وبما أن النتائج تمثل العلماء في جميع أنحاء العالم، فإنها يجب أن تدق ناقوس الخطر للمربين ومقدمي المعلومات؛ لأن قدرات الاستيعاب المنخفضة الخاصة بالمعلومات لدى المشاركين الشباب تفضح ضعفهم كمستهلكين متعلمين للمعلومات، وتشير إلى أنهم من الممكن أن يتم التلاعب بهم بواسطة المعلومات المغلوطة أو الكاذبة، وهوما يؤكد على الدور الحاسم للنظام التعليمي في إعطاء الأولوية للبرامج التي تطور التفكير الناقد وتعزز الكفاءة المعلوماتية، ودور وسائل الإعلام والتسويق في النظر في الطريقة التي يصممون بها المعلومات ويقدمونها ويسلمونها³³⁸.

³³⁷ laura czerniewicz, 'distinguishing the field of educational technology', electronic journal of e-learning 6, no. 3 (2008): 171–78.

³³⁸ yoram eshet alkali and yair amichai-hamburger, 'experiments in digital literacy', cyberpsychology &

ثانياً: العوائق المجتمعية والاقتصادية

إن تطوير الكفاءات البشرية عملية معقدة تتأثر بعوامل مختلفة، اجتماعية واقتصادية. ومن الممكن أن تعيق هذه العقبات التقدم الفردي والجماعي بشكل كبير، مما يؤثر على كل شيء بدءاً من النتائج التعليمية وحتى إنتاجية القوى العاملة. وفيما يلي بعض التحديات الرئيسية:

1. العوائق الاجتماعية:

خ. عدم المساواة الاجتماعية:

ذكرت الكاتبة Darling-Hammond أن الأطفال ذوي الدخل المنخفض يواجهون نقصاً حاداً في العوامل الاجتماعية والتعليم المبكر والتعليم المستمر والمدارس ذات الجودة العالية والبيئات التعليمية الوظيفية، كما يشير ذلك إلى ضرورة ضمان المساواة في الفرص التعليمية والدعم لجميع الطلاب في النظام التعليمي، وعليه كان لزاماً علينا بناء نظام تعليمي يعمل على توفير الدعم المالي والمعرفي لتعزيز الفرص التعليمية للجميع، وتعزيز الجهود لإغلاق الفجوة في الفرص التعليمية بين شرائح المجتمع المختلفة³³⁹.

د. الحواجز الثقافية:

تؤثر الحواجز الثقافية في تنمية الكفاءات بطريقة معقدة ومتعددة. فعلى سبيل المثال، تواجه النساء في العديد من المجتمعات تحديات بالمنطقة الرياضية، حيث يتعين عليهن التكيف مع الممارسات الاجتماعية التي تنظر بصورة منفصلة إلى المنطقة الرياضية على أنها مجال حصري للرجال. ودائماً ما يحتاج الأفراد الذين يواجهون الحواجز الثقافية للكثير من الجهود لتجاوز تأثير هذه العقبات، بما في ذلك مقاومة التوقعات الاجتماعية والثقافية، الخطط التعليمية التي تفترض بأن الطلاب بعض الخلافات لا يجب ان تنعكس على كفاءاتهم، وتأثير عنصر الضغط النفسي الذي يترافق مع مواجهة الحواجز الثقافية. لذلك فمن المهم تحديد الخلافات الثقافية والعمل على تجاوزها لتحسين تنمية الكفاءات والنجاحات الأكاديمية للأفراد³⁴⁰.

ذ. المعايير المتعلقة بالجنسين:

يمكن لأدوار الجنسين السائدة أيضاً أن تمنع الأفراد من اكتساب كفاءات معينة. على سبيل المثال، غالباً ما يتم تثبيط النساء عن ممارسة المهن في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، ويشير

behavior 7, no. 4 (august 2004): 421–29, <https://doi.org/10.1089/cpb.2004.7.421>.

³³⁹ darling-hammond and linda, the flat world and education: how america's commitment to equity will determine our future (multicultural education series) (teachers college press, 2009), 7, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=d721db7ad38a61f40ea93b85b3355dce>.

³⁴⁰ claude m. steele, 'a threat in the air: how stereotypes shape intellectual identity and performance', american psychologist 52, no. 6 (1997): 613–29, <https://doi.org/10.1037/0003-066x.52.6.613>.

Cheryan et al إلى وجود ثلاثة عوامل تؤثر على الفجوة الجنسانية في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات. العامل الأول هو المعايير الجندرية السائدة الخاصة بالمجتمع المحيط، أي المعتقدات الاجتماعية الخاطئة حول قدرات الجنسين المختلفة في تلك المجالات والتي قد تؤدي إلى تشجيع الذكور على اختيار تلك المجالات أكثر من الإناث. العامل الثاني هو نقص الخبرة المبكرة في تلك المجالات بسبب عوامل مثل نقص الطرق التعليمية الفعالة والنماذج الملهمة في مرحلة المدرسة الابتدائية والإعدادية. العامل الثالث هو الثقة بالنفس، أي دعم الفرد الاجتماعي والعاطفي والتحفيز لتوظيف المهارات الفردية في تلك المجالات. ينصح الباحثون بضرورة إزالة هذه العوائق وتحفيز الجميع للانخراط في هذه المجالات وأن تساعد ثقافات تلك المجالات في تشجيع النجاح والانتماء للنساء والرجال على قدم المساواة³⁴¹.

ر. التمييز والتحيز:

يمكن للممارسات التمييزية، سواء على أساس العرق أو العرق أو الجنس أو عوامل أخرى، أن تمنع الأفراد من الوصول إلى الفرص لتطوير كفاءاتهم.

فالقوالب التنظيمية والممارسات التنظيمية المعتمدة في أي منظمة تؤثر بشكل مهم على نمو الكفاءات في هذه المنظمة. ومن المهم أن تستخدم المنظمة أنظمة الإدارة الرشيدة أثناء التوظيف والترقية والتعويضات لتقليل إمكانية وجود تحيزات في القرارات الفردية وزيادة فرص التمثيل للأقليات وتنويع أصحاب السلطة وبالتالي زيادة التنوع العرقي في المناصب الإدارية. بمجمله، فإنه يجب على المنظمات تطبيق إجراءات تنظيمية رشيدة ومنهجية عادلة لتقليل حدة التحيز والتمييز وضمان العدالة والمساواة في فرص التوظيف والترقية لجميع الأفراد³⁴².

ز. الضغط الأسري:

يمكن لتوقعات الأسرة توجيه الأفراد إلى مسارات وظيفية أو مسارات تعليمية قد لا تكون مثالية لتنمية مهاراتهم الشخصية.

فمن خلال الدراسة التي Min Zhou وزميله، تم فحص كيفية التعامل مع الصراعات التي يواجهها الفتيات الفيتناميات في المدارس الثانوية العليا بسبب الحفاظ على التقاليد العائلية في المجتمع. وتبين من

³⁴¹ sapna cheryan et al., 'why are some stem fields more gender balanced than others?', psychological bulletin 143, no. 1 (2017): 16, <https://doi.org/10.1037/bul0000052>.

³⁴² devah pager and hana shepherd, 'the sociology of discrimination: racial discrimination in employment, housing, credit, and consumer markets', annual review of sociology 34, no. 1 (1 august 2008): 181–209, <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131740>.

خلال الدراسة أن الفتيات الفيتناميات يخضعن لضغوط من قبل الأسرة فيما يتعلق بأدائهن الدراسي لأن الدور الجنسي المفروض عليهن في المجتمع يجعل الأسرة تمارس المزيد من الرقابة عليهن، وتنتج عن ذلك ضغوطاً أكبر وموروثات عاطفية تؤثر سلباً على التنمية العاطفية والاجتماعية للفتاة. ومع ذلك، يروج المجتمع المهاجر إلى أهمية الدراسة والتعليم كوسيلة للارتقاء الاجتماعي والاقتصادي، وتشجع الأسرة على التعليم، وبالتالي يرتفع مستوى الأداء الدراسي للفتيات الفيتناميات ويلاحظ أن هذا ليس بسبب تحرير الفتيات من الدور الجنسي التقليدي على سبيل المثال، بل بسبب الظروف الاجتماعية والاقتصادية المختلفة في الولايات المتحدة³⁴³.

س. ضغط الأقران والأعراف الاجتماعية:

يمكن للتوقعات الاجتماعية وضغط الأقران أن تؤثر بشكل كبير على الاختيارات الفردية، وغالباً ما تصرف الناس عن مجالات اهتماماتهم وخبراتهم المحتملة.

ففي دراسة أجراها Binnaz Kiran-Esen لبحث العلاقة بين مستوى ضغط الأقران وتوقعات الكفاءة الذاتية بين المراهقين. تم الحصول على البيانات من 546 طالباً في المدرسة الثانوية باستخدام مقياس توقعات الكفاءة الذاتية، ومقياس ضغط الأقران. أظهرت النتائج علاقة سلبية بين ضغط الأقران وتوقعات الكفاءة الذاتية العامة والأكاديمية لدى هؤلاء المراهقين، لكن لم يتم العثور على أي علاقة بين ضغط الأقران وتوقعات الكفاءة الذاتية الاجتماعية والعاطفية. علاوة على ذلك، كانت توقعات الكفاءة الذاتية العامة والأكاديمية أعلى في المراهقين الذين يواجهون مستويات منخفضة من ضغط الأقران بالمقارنة مع المراهقين الذين يعانون من مستويات متوسطة وعالية من التوقعات العامة والأكاديمية. ومع ذلك، لم يتم ملاحظة أي اختلافات كبيرة فيما يتعلق بتوقعات الكفاءة الذاتية الاجتماعية والعاطفية، ولم يتم العثور على علاقة بين ضغط الأقران وتوقعات الكفاءة الذاتية الاجتماعية والعاطفية لدى المراهقين³⁴⁴.

2. العوائق الاقتصادية:

ش. نقص الموارد والتمويل:

³⁴³ min zhou and carl l. bankston iii, 'family pressure and the educational experience of the daughters of vietnamese refugees', international migration 39, no. 4 (2001): 133-51, <https://doi.org/10.1111/1468-2435.00165>.

³⁴⁴ binnaz kiran-esen, 'analyzing peer pressure and self-efficacy expectations among adolescents', social behavior and personality: an international journal 40 (1 september 2012), <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.8.1301>.

تطوير الموارد البشرية والتعليم والتدريب يُعتبر من المفاتيح الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي وتنمية مستدامة في المجتمعات. حيث يعتبر زيادة المستويات التعليمية وتحسين جودة التعليم، وكذلك تطوير المهارات والكفاءات لدى الأفراد عناصر رئيسية في تحسين التنمية الاقتصادية. ومع ذلك، إذا كان هناك نقص في التمويل أو الإنفاق الحكومي على التعليم والتدريب، فقد يتأثر جودة التعليم والتدريب بشكل سلبي، مما يؤثر في النهاية على تطوير المهارات والكفاءات لدى المواطنين، لتدريب القوى العاملة المؤهلة ومنافستها في سوق العمل، الشيء الذي يؤثر بدوره في تنمية الاقتصاد. بالتالي، فإن الاستثمارات الكبيرة والمتواصلة في تطوير الموارد البشرية وتوفير التمويل الجيد والموارد الاقتصادية الكافية تُعتبر أساسًا لتحقيق التنمية المستدامة وتحقيق النمو الاقتصادي في المجتمعات³⁴⁵.

ص. تكلفة التعليم:

قد يؤدي ارتفاع الرسوم الدراسية إلى جعل التعليم العالي غير متاح للكثيرين، مما يحد من فرصهم في تطوير الكفاءات المتخصصة.

وتشير الدراسات إلى أن التعليم الجامعي يتطلب تكاليف عالية ويمكن أن يؤدي تكبد ديون الطلاب الناجمة عن هذه التكاليف إلى تأخير تحقيق أهداف الحياة الأخرى، مثل شراء المنزل، وبالتالي، يمكن أن تشكل تكلفة التعليم عائقًا لتنمية الكفاءات. ومع ذلك، فإن البرامج الجيدة لسداد الديون الطلابية يمكن أن تساعد على تعظيم الفوائد الاجتماعية والاقتصادية للتعليم. ومن المهم الإشارة إلى أن الدراسات تظهر أن الطلاب الذين يكتسبون شهادات البكالوريوس يحصلون على دخل أعلى وفرص أفضل للحصول على وظائف ذات أجور عالية، مما يعني أن التعليم الجامعي لا يزال استثمارًا جيدًا³⁴⁶.

ض. عدم الاستقرار الاقتصادي:

يمكن أن تجعل الظروف الاقتصادية المتقلبة من الصعب على الأفراد التركيز على تنمية المهارات على المدى الطويل.

فعدم الاستقرار الاقتصادي يسبب عدة تأثيرات سلبية على فرص العمل والتوظيف في أي اقتصاد. بما أن الاقتصادات التي تعاني من عدم الاستقرار تشهد تراجعًا في النمو الاقتصادي، وهذا بدوره يؤدي إلى

³⁴⁵ eric a. hanushek and ludger woessmann, the knowledge capital of nations: education and the economics of growth, cesifo book series (cambridge, massachusetts: the mit press, 2015), 8–20.

³⁴⁶ susan m. dynarski, 'the dividing line between haves and have-nots in home ownership: education, not student debt. evidence speaks reports, vol 1, #17', center on children and families at brookings (center on children and families at brookings, 3 may 2016).

زيادة نسب البطالة وتقليل فرص العمل المتاحة للعاملين، كما يمكن أن يؤدي إلى خفض مستويات الرواتب والأجور وبالتالي ينخفض ناتج العائلات ويزداد الفقر في المجتمعات.

علاوة على ذلك، فإن المنظمات والمنظمات التي تعاني من عدم الاستقرار الاقتصادي قد تتخذ إجراءات تقشفية (تخفيض تكاليف الإنتاج والعاملون، والاستثمارات، إغلاق المصانع والمنظمات، وغيرها)، وهذا يؤدي إلى تخفيض فرص الحصول على وظيفة وبالتالي يؤثر على فرص التوظيف والانخراط في سوق العمل.

وبالإضافة إلى ذلك، يعتبر التعاطي مع عدم الاستقرار الاقتصادي من جانب الحكومات والمنظمات المختلفة، أمراً صعباً وقد يؤدي إلى تأجيل تلبية احتياجات العاملون، وزيادة معدلات البطالة وتقليل فرص العمل³⁴⁷.

لذلك يمكن القول بأن الاستقرار الاقتصادي يلعب دوراً رئيسياً في تحديد فرص العمل والتوظيف في سوق العمل وبالتالي تنمية المهارات والمعرفة وتحسين الفرص في العثور على وظائف مرغوبة وزيادة رواتبهم والارتقاء في مساهمهم المهني من خلال التركيز على تنمية المهارات المطلوبة في السوق، والبقاء على علم بأحدث تطورات الصناعة وتكنولوجيا المعلومات.

ط. ديناميكيات سوق العمل:

يمكن للتغيرات التكنولوجية السريعة أن تجعل بعض الكفاءات متقدمة، مما يتطلب إعادة اكتساب المهارات بشكل مستمر واستثمار مالي، فالتغيرات التكنولوجية السريعة تشكل عائقاً أمام تطوير الكفاءات، حيث تؤدي هذه التغيرات إلى تغيير الظروف التي يتعين التكيف معها، وهذا يعني أن العاملون بحاجة إلى تطوير مهاراتهم بشكل مستمر ومتكرر. وفي حين يمكن أن يساعد التقدم التكنولوجي في توفير مزيد من الوقت والإنتاجية، فإن العاملون الذين يقومون بالمهام الروتينية واليدوية قد يؤثر الاستبدال الذي يتم بواسطة التكنولوجيا على مستوى الوظائف والحاجة إلى العملاء البشريين. وهذا يعني أن التقدم السريع للتكنولوجيا قد يؤدي إلى فقدان الوظائف في بعض الصناعات والأعمال، والأخرى يمكن أن تتأثر بشكل سلبي.

³⁴⁷ r. bryant et al., 'the impact of alcohol and drug use on employment: a labor market study using the national longitudinal survey of youth', 1 june 1996.

ورغم ذلك فالمهام التي تعتمد على مهارات الإنسان مثل تطوير نماذج والحلول المشكلات الجديدة، لا يزال لا يمكن تعويضها بواسطة التكنولوجيا لأنها تتطلب القدرة على التفكير الإبداعي وتوليد الحلول إلى جانب الكفاءات الأساسية. وبالتالي، يحتاج العاملون والمنظمات إلى الاستثمار في تطوير القدرات الإنسانية وزيادة المرونة في مواجهة التحول المتسارع الذي يحدث في سوق العمل وتكنولوجيا المعلومات³⁴⁸.
ظ. البطالة:

فترات طويلة من البطالة يمكن أن تؤدي إلى ضمور المهارات، فضلا عن الحواجز العاطفية والنفسية التي تحول دون العودة إلى سوق العمل أو مواصلة التعليم، حيث تشير البحوث إلى أن فترات البطالة الطويلة يمكن أن تؤدي إلى تراجع مهارات العمل لدى الأفراد، وبالتالي تقليل آفاق التوظيف، وهذا يؤدي بدوره إلى تأخر التطور الاقتصادي. بالإضافة إلى أن معدلات البطالة العالية وتراكم فترة البطالة يمكن أن تؤثر سلبا على خبرات الفرد وتحسين كفاءاته المهنية، ويكون ذلك من العوامل المؤثرة في تشويه سيرة ذاتية الشخص وقدراته عند البحث عن فرص العمل المتاحة. ومن هنا، فإن التحكم في معدلات البطالة وتخفيضها سيزيد من فرص التدريب والتعلم وبالتالي تعزيز الكفاءات المهنية لدى الأفراد، وتدعم بذلك التطور الاقتصادي³⁴⁹.

ثالثا: العوامل الفردية والتنظيمية:

من المؤكد أن تطوير الكفاءات البشرية أمر ضروري للنمو الفردي والتنظيمي. ومع ذلك، هناك عقبات مختلفة يمكن أن تعيق هذا التطور على المستويين الفردي والتنظيمي. وفيما يلي تفصيل لهذه التحديات:

1. العوائق الفردية: وتتمثل في

ع. نقص الحوافز:

توضح الدراسات في مجال علم النفس أن الحوافز الخارجية المادية، مثل المكافآت النقدية، إذا تم استخدامها بشكل غير عادل أو غير ملائم، فإنها يمكن أن تخفض من مستوى التحفيز الذاتي والحرص لدى الأفراد، وتجعلهم يقضون أقل ويتفاعلون أقل مع المهام. وهذا بدوره، يؤدي إلى تراجع الأداء والابتعاد عن الاهتمام بتحسين مهاراتهم وكفاءتهم في الطويل الأجل، وبشكل عام، فالحوافز الداخلية، مثل الاهتمام

³⁴⁸ d. h. autor, f. levy, and r. j. murnane, 'the skill content of recent technological change: an empirical exploration', the quarterly journal of economics 118, no. 4 (1 november 2003): 20, <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>.

³⁴⁹ michael w. l. elsby, bart hobijn, and ayşegül şahin, 'unemployment dynamics in the oecd', review of economics and statistics 95, no. 2 (may 2013): 530–48, https://doi.org/10.1162/rest_a_00277.

بالمهمة، الإنجاز الشخصي، العمل في بيئة محفزة ووضع أهداف يمكن تحقيقها على المدى القريب والبعيد، يمكن أن تساعد في تحفيز الأفراد وتعزيز تنمية الكفاءات في الأجل الطويل. وعلى الرغم من أن الحوافز النقدية لا تؤثر بشكل سلبي دائماً، فمن المهم استخدامها بطريقة ملائمة وفعالة بحيث تحفز الأفراد على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم بشكل مستدام³⁵⁰.

غ. الخوف من الفشل:

يتجنب العديد من الأشخاص محاولة القيام بمهام جديدة بسبب الخوف من عدم النجاح، حيث يشير البحث الحديث في العمليات التحفيزية على أن النجاح المستمر في المهام السهلة يؤدي إلى تشكل نمط تحفيزي غير مجدٍ يؤدي إلى فقدان الاهتمام والرغبة في مواجهة التحديات. بدلاً من ذلك، الطرائق التي تدمج التحدي وحتى الفشل كجزء من التعلم يمكن أن تتيح للطلاب التغلب على مخاوفهم من الفشل، وتحفيزهم لقبول التحديات والمثابرة لتحسين أدائهم. وبالتالي، يشجع التعليم الموجه نحو التحفيز الذي يؤخذ فيه الفشل والتحدي في الاعتبار على تطوير نمط تحفيزي أكثر تكيفاً ومرونة يبحث عن الفرص التي يمكن بها تطوير المهارات والكفاءات على مر الزمن. وهذا يساعد على تعزيز الإنجازات والرضا الذاتي وتحسين التعلم والتحصيل الأكاديمي³⁵¹.

ف. العقلية الثابتة:

إن مفهوم العقلية الثابتة يعني أن الشخص يعتقد بأن مواهبه وإمكاناته هي ثابتة وصلبة، ولا يمكن تغييرها أو تطويرها، لذا يبدو الفشل لهم كرقم قياسي يشير إلى فشلهم الشخصي، وتؤدي هذه العقلية المنحصرة إلى قول "أنا سيء في هذا الشيء وليس لدي القدرة على التحسن إلى الأفضل" بدلاً من "لا أزال لا أعرف الكثير عن هذا الشيء، ويمكنني التحسن عن طريق التدريب والممارسة"، وبالتالي يؤثر ذلك سلباً على قدرتهم على تحمل التحديات وتعلم مهارات جديدة والنمو شخصياً.

بالمقابل، فإن مفهوم نمو العقلية يعني أن الشخص يعتقد بأن إمكانياته وقدراته يمكن تطويرها وتحسينها من خلال الجهد، والتدريب، والإصرار، ولا يأخذ الفشل بالنسبة له كعلامة على فشل شخصي. ويتجه

³⁵⁰ edward l. deci and richard m. ryan, intrinsic motivation and self-determination in human behavior, 1st ed., perspectives in social psychology (springer us, 1985), 113–47, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=9b337a5ca1effd5f355a53669fb00327>.

³⁵¹ carol s. dweck, 'motivational processes affecting learning', american psychologist 41, no. 10 (1986): 1040–48, <https://doi.org/10.1037/0003-066x.41.10.1040>.

الشخص الذي يملك هذه العقلية إلى تحدي نفسه وتعلم مهارات جديدة، ويكون لديه ميل تجريبية نحو الأمور الجديدة، والاستفادة من تجاربه الناجحة والفاشلة³⁵².

ق. نقص الوعي:

قد لا يدرك البعض الحاجة إلى مزيد من التطوير أوقد لا يكونون على دراية بالفرص المتاحة، فالكثير من الأشخاص يفتقرون للحاجة للبحث عن فرص التطوير الشخصي، ويمكن أن يؤدي هذا إلى قلة الرغبة في تحويل النقاط الضعف إلى قوة، ففهم خطط التطوير الشخصية والتغييرات المستمرة والتطوير في مهارات الاتصال والعلاقات بالإضافة إلى التحديات الجديدة المطلوبة للوظائف دور مهم في تحقيق تنمية الكفاءات لدى الأفراد³⁵³.

وبالتالي، إذا كان لدى الأفراد نظرة سلبية تجاه التطوير الذاتي ومقاومة تحويل النقاط الضعف إلى قوة، فإن عدم الإدراك للحاجة للتطوير سيؤثر بشكل سلبي على تنمية الكفاءات ك. قيود الوقت:

يتطلب تطوير الكفاءات عادةً وقتًا للتعلم والممارسة، وهوما قد لا يتوفر لدى بعض الأفراد بسبب التزامات أخرى، وعدم وجود الوقت للتعلم يعتبر عائقًا كبيرًا أمام تنمية الكفاءات حيث أن التعلم المنتظم يعتبر أساسًا لتطوير المهارات والقدرات. فالاستثمار في النفس وتطوير الذات يحتاج إلى تعلم مستمر ومن الضروري أن نخصص الوقت والجهد اللازم لذلك، ومن الضروري وجود الانضباط الذاتي والتخطيط الجيد حتى يتسنى للأفراد تحقيق التوازن بين الوقت المخصص للتعلم والوقت المخصص للأعمال الأخرى³⁵⁴.

2. العوائق التنظيمية:

ل. عدم كفاية الموارد:

قد لا تقوم المنظمات بتخصيص أموال أو موارد كافية للتدريب وتطوير الكفاءات. ورغم أهمية التدريب والتطوير في تحسين الأداء العام للعاملين ورفع كفاءتهم. لكن في بعض الحالات، المنظمات قد تواجه ندرة في الموارد المالية والبشرية والتقنية، والتي قد تعرقل بالتالي عملية التدريب والتطوير. ومع ذلك، يجب الاعتماد على الأساليب الفعالة للتدريب والتطوير مثل استخدام التقنيات المختلفة والأدوات المجانية وتحليل

³⁵² dweck, 2-5.

³⁵³ robert i. sutton, good boss, bad boss: how to be the best-- and learn from the worst, 1st ed (new york: business plus, 2010), 5-14.

³⁵⁴ stephen r. covey, the 7 habits of highly effective people personal workbook (new york: simon & schuster, 2003), 11-13.

احتياجات التدريب الدقيقة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل قدر من الموارد الممكنة. فالاستثمار في تدريب وتطوير العاملين يعد استثمارًا حيويًا لتحقيق النجاح والاستمرارية في الأعمال التجارية، ومع توفير بعض الجهود والابتكار في استخدام الموارد المتاحة، يمكن تحقيق تنمية فعالة للعاملين مهما كانت المستجبات التي تواجه المنظمة³⁵⁵.

م. الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر على تنمية الكفاءات في بيئة العمل، من بينها الثقافة التنظيمية، حيث تتأثر تنمية الكفاءات بمجموعة القيم والمعتقدات والعادات التي تميز ثقافة المنظمة، والتي يمكن أن تؤثر على سياسات التدريب والتطوير وعمليات إدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطي إلى جعل عملية تحسين الكفاءات أكثر صعوبة بسبب الأنظمة والإجراءات المعقدة التي يجب اتباعها. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤثر تأثير العلاقات الثقافية الداخلية والخارجية في التعلم التنظيمي، وهذا قد ينعكس على مدى فعالية العمليات التدريبية لتعزيز الكفاءات.

وأيضًا، يمكن استخدام الثقافة التنظيمية كوسيلة لإشراك العاملين في عملية تطوير الكفاءات، من خلال إنشاء بيئة عاملة تشجع التواصل وتبادل المعرفة والخبرات. ويمكن استخدام الثقافة التنظيمية لتحفيز وتحفيز العاملين للقيام بتنمية الكفاءات، سواء من خلال الأهداف والمبادئ المشتركة، أو من خلال تشجيع الابتكار والإبداع³⁵⁶.

ن. نقص أو غياب الدعم الإداري:

إن غياب الدعم من الإدارة العليا يمكن أن يعيق مبادرات تطوير الكفاءات، فالإدارة المسؤولة عن إدارة العاملين يجب أن توفر الدعم المناسب واللازم لهم لتحسين كفاءاتهم وإنتاجيتهم، ويمكن توفير هذا الدعم بتوظيف عاملين إداريين كفؤين وكفاءات يستطيعون توفير الدعم المناسب للعاملين في المنظمة وذلك عن طريق توفير الأدوات والمهارات والمواد التعليمية اللازمة لتحسين عمل العامل وتطويره، وفي النهاية سيؤدي ذلك إلى تشجيع الإنتاجية والنجاح المستمر للمنظمة³⁵⁷.

هـ. التركيز على المدى القصير:

³⁵⁵ raymond a. noe, employee training and development, 5th ed (new york: mcgraw-hill irwin, 2010).

³⁵⁶ schein, organizational culture and leadership, 2016, 37–53.

³⁵⁷ william r. tracey, the human resources glossary: the complete desk reference for hr executives, managers and practitioners, 3rd ed (boca raton: st. lucie press, 2004), 17.

المنظمات التي تعطي الأولوية للنتائج قصيرة المدى على النمو طويل المدى قد لا ترى قيمة في الاستثمار في تطوير الكفاءات.

وتشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تركز على الحصول على النتائج السريعة وتحقيق الأرباح الفورية قد لا تروا قيمة في استثمار الجهود والموارد في تنمية الكفاءات وتطويرها، حيث أن عملية تطوير الكفاءات تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً ومن الممكن ألا يظهر تأثيرها على المدى القصير. في الواقع، قد ترى هذه المنظمات أن هذه الجهود تؤدي إلى تكاليف إضافية تفوق الفوائد المحتملة الناتجة عنها، وبالتالي قد تميل هذه المنظمات إلى عدم الاستثمار في تنمية الكفاءات والتركيز على تحقيق الأهداف القصيرة المدى بدلاً من ذلك³⁵⁸.

و. البرامج التدريبية السيئة:

فإن البرامج التدريبية السيئة يمكن أن تسبب أضراراً للمتدربين والمنظمات. فعلى سبيل المثال، إذا كانت هذه البرامج غير متوافقة مع احتياجات المتدربين، فقد لا يتمكنوا من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة التي ستحسن من أدائهم في العمل. وإذا كانت هذه البرامج لا تتضمن مراجعة للأداء وردود فعل بناءة للمتدربين، فلن يتمكنوا من معرفة ما تحتاجه من تحسينات أو تعلمه مما يعيق تنمية الكفاءات. ومن ناحية أخرى، إذا كانت هذه البرامج لا تعتمد على أفضل الممارسات الحديثة في مجالات التدريب والتعلم، فإنها قد لا تكون فعالة في تنمية الكفاءات، كما أنها قد تتسبب في تراجع الفاعلية والأداء في العمل.

على العكس من ذلك، فإن برامج التدريب التي تتم تصميمها بشكل جيد ومتوافقة مع احتياجات المتدربين والمنظمة وتستخدم أفضل الممارسات الحديثة، يمكن أن تحسن من أداء المتدربين وتساعد على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة المطلوبة في العمل. وعندما تكون هذه البرامج مرتبطة بمعايير الأداء وتتضمن مراجعة الأداء وردود فعل بناءة للمتدربين، فإنها تساعد على تحويل التعلم إلى نتائج إيجابية على أرض الواقع في العمل³⁵⁹.

ي. مقاومة التغيير:

³⁵⁸ jeffrey pfeffer and robert sutton, 'evidence-based management', harvard business review 84 (1 february 2006): 62–74, 133.

³⁵⁹ eduardo salas et al., 'the science of training and development in organizations: what matters in practice', psychological science in the public interest 13, no. 2 (1 june 2012): 74–101, <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>.

هناك بعض الأخطاء الشائعة التي ترتكبها الإدارة عند محاولة إجراء تغييرات في المنظمة والتي يمكن أن تؤثر سلباً على تنمية الكفاءات. فمثلاً، إذا فشلت الإدارة في إقناع العاملين بأهمية التغيير وفرص النجاح به، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تقليل الحماس والرغبة في تنمية الكفاءات. وكذلك، إذا ارتكبت الإدارة أخطاء حرجية في أي من مراحل التغيير فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى بطء الزخم ونقصان المكتسبات. لذلك، يجب أن تتخذ الإدارة إجراءات صحيحة وبطريقة فعالة عند إجراء أي تغييرات في المنظمة لتحقيق النجاح في تنمية الكفاءات³⁶⁰.

المطلب الثالث: مداخل تنمية الكفاءات البشرية ومراحلها

الفرع الأول: مداخل تنمية الكفاءات البشرية

أولاً: التنمية في مكان العمل

1. التعريف:

تنمية الكفاءات في مكان العمل هي عملية تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين مستوى الكفاءة لدى العاملين. يتضمن ذلك تحديد متطلبات الكفاءة لوظائف المنظمة، وتقييم مستوى الكفاءة الحالي للعاملين، وتنمية خطط تدريب وتطوير دورات تدريبية لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية وفي بعض الأحيان تعزيز التعلم المشترك بين العاملين. يتطلب الأمر عمل تحول في ثقافة المنظمة والتمركز على العملاء وتحسين الأداء. كما أن تنمية الكفاءات في مكان العمل لا تتوقف بعد انتهاء الدورات التدريبية، بل يجب أن تواصل على المدى البعيد لتعزيز الكفاءات والمساهمة في نجاح المنظمة³⁶¹؛

تنمية الكفاءات في مكان العمل تشمل تحسين وتطوير مهارات العاملين وزيادة إمكاناتهم بما يتناسب مع احتياجات العمل، والتحديث المستمر للمعرفة والمهارات التي يحتاجها العاملين في تحسين أدائهم³⁶². يشير التنمية في مكان العمل أيضاً إلى الجهود التي تبذلها المنظمات وأرباب العمل لتحسين كفاءات عاملها بأساليب مختلفة، بما في ذلك التدريب، والتطوير، والتعلم المستمر، وغيرها من الإجراءات. ويتوقع

³⁶⁰ john kotter, 'leading change: why transformation efforts fail', harvard business review 85, no. 1 (1995): 96-67.

³⁶¹ william j. rothwell and david d. dubois, the competency toolkit volume 1 of a 2 volume set, lsif, vol. 1 (hrd press, 2000), 11-18, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=f34088374cfce81735dbbee4fe2876fc>.

³⁶² raymond noe et al., human resource management: gaining a competitive advantage, 13th ed. (mcgraw hill, 2022), 489-95, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=e9db740efdd065d0e3612cea69cc6fc5>.

من تلك الجهود أن يحسنوا من قدرات العاملين في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وتحقيق نتائج إيجابية للأعمال³⁶³؛

تعرف تنمية الكفاءات في مكان العمل على أنه نظام تطويري مستمر يتم من خلاله توفير البرامج التدريبية وورش العمل والدورات الأخرى التي تهدف إلى تحسين وتعزيز المهارات والمعرفة للعاملين. وتهدف هذه البرامج وورش العمل إلى تحسين الكفاءات الفنية والمهنية والإدارية والتواصلية وغيرها من المهارات الأساسية التي يجب توفيرها لدى العاملين لزيادة كفاءتهم في أداء المهام المطلوبة منهم³⁶⁴؛ وعليه يمكن تعريف تنمية الكفاءات البشرية في مكان العمل بأنها عملية التنمية المنظمة والمخطط لها عادة أثناء أداء العمل لمجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والصفات التي تمكن العاملين من أداء أدوارهم بفعالية.

2. الخصائص:

أ. خصوصية الدور:

من المهم تخطيط وتطوير مسارات لمسارات الشخصية والاحتياجات التدريبية الخاصة بالأفراد داخل المنظمة، وذلك لتعزيز الخبرات والمهارات اللازمة للوصول إلى المراكز الرفيعة داخل المنظمة. وعند تصميم تلك المسارات وتحديد الاحتياجات التدريبية، يتم تصميم البرامج التدريبية بشكل خاص ومستهدف لتلبية احتياجات الوظيفة والأدوار المختلفة داخل المنظمة. ومن الممكن تصميم العديد من البرامج التدريبية الملائمة والمستهدفة لتلبية احتياجات المنظمة، ولتحقيق هذا الهدف يجب مشاركة العديد من الجهات التي تؤثر على التدريب وتنمية الكفاءات في المنظمة³⁶⁵.

ب. توافق مع الأهداف التنظيمية:

تتطلب عملية تصميم الكفاءات المتوافقة بشكل استراتيجي أن يتم عرض الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحليل المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. وعندما تتم تصميم الكفاءات بشكل صحيح، فإن العاملين في المنظمة سيكونون قادرين على تطبيق المهارات والمعارف والسلوكيات التي

³⁶³ james k. harter, frank l. schmidt, and theodore l. hayes, 'business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis', journal of applied psychology 87, no. 2 (2002): 268–79, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.

³⁶⁴ william j. rothwell, james m. graber, and jim m. graber, competency-based training basics (american society for training and development, 2010), 2–4.

³⁶⁵ spencer and spencer, competence at work, 1993, 286–87.

تتماشى مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة في إنجاز عملهم بكفاءة أكبر. وستؤدي هذه الكفاءات إلى التحسين المستمر للأداء وزيادة الانتاجية في المنظمة³⁶⁶.

تت. التعليم المركز:

يعد تنمية الكفاءة والأداء مهمًا جدًا لأي منظمة، وتوجد سبل مختلفة لتطوير مهارات العاملين. يتم ذلك من خلال تحليل الفجوات الموجودة في المهارات والأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة لسد تلك الفجوات. بعد ذلك يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتحسين المهارات والأداء³⁶⁷.

ثث. التدريب والتقييم الرسمي:

على عكس التعلم غير الرسمي، يتضمن تطوير الكفاءة برامج تدريب رسمية، وهي عبارة عن برامج تدريب مصممة وتنفيذها يتم بطريقة منظمة ومهنية داخل المنظمة، ويتم تحضيرها وتخطيطها وتنفيذها من قبل فريق التدريب التابع للمنظمة. وتهدف هذه البرامج إلى تحسين المهارات الوظيفية للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي للمنظمة. ويتم تنفيذ هذه البرامج بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية ويستفيد منها العاملون في فرص النمو الوظيفي والتطور الشخصي³⁶⁸.

جج. التطبيق العملي:

وينصب التركيز على التطبيق الفوري للمهارات في مواقف العمل في العالم الحقيقي، وهو ما يميزه عن أشكال التطوير الأكاديمية.

فالاختبارات التي تركز على تقييم المهارات الفورية والتي يمكن للفرد أن يتدرب عليها، يمكنها أن تكون أكثر فائدة في تقييم القدرة على الأداء في الحياة العملية. ويعتقد أن هذا النوع من التدريب يمكن أن يساعد في تطوير العديد من المهارات المطلوبة في مختلف مجالات الحياة، بما في ذلك المهارات الاجتماعية مثل القيادة والتفاعل الشخصي. ويعتقد أن استخدام السلوك التشغيلي يمكن أن يكون هو النهج المناسب في تصميم اختبارات تناسب عالم العمل الحقيقي³⁶⁹.

حح. إتقان المهام والمسؤوليات المعقدة

³⁶⁶ armstrong and taylor, armstrong's handbook of human resource management practice, 209–10.

³⁶⁷ spencer and spencer, competence at work, 1993, 286–87.

³⁶⁸ armstrong and taylor, armstrong's handbook of human resource management practice, 319–29.

³⁶⁹ mcellelland, 'testing for competence rather than for "intelligence."', 1973.

يتطلب تطوير الكفاءة التي تشمل على الأقل ثلاثة أنواع من المهارات³⁷⁰: المهارات الفنية والمهارات العملية والمهارات الإدارية.

- المهارات الفنية: يتضمن تطوير هذه المهارات تعلم تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدم في مجال العمل. وتشمل هذه المهارات المعرفة الفنية المتخصصة وتطوير استخدام الأدوات المتخصصة في سبيل تنفيذ المهام بكفاءة.

- المهارات العملية: تشمل هذه المهارات تعلم الطرق المثلى لتنظيم العمل وتخطيطه وتنفيذه، وكذلك فهم كيفية التعامل مع المشكلات التي يمكن مواجهتها أثناء تنفيذ المهام بشكل فعال.

- المهارات الإدارية: هذه المهارات تركز على القدرات الإدارية والقيادية، مثل التواصل الفعال والتفاوض والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت والعمل بروح الفريق. وتكون هذه المهارات مهمة بشكل خاص في تنفيذ المهام والمسؤوليات ذات المستوى العالي من التعقيد، والتي تتطلب العمل بروح الفريق والتفاعل مع الأشخاص من مختلف الأقسام في المنظمة.

ب. التحديات المنتظمة:

نظراً لانسجامها الوثيق مع الأهداف التنظيمية ومقاييس الأداء، تتطلب برامج تطوير الكفاءات عادة تحديثات منتظمة لضمان نجاحها وفعاليتها في تحسين أداء الأفراد والمنظمة بشكل عام. ويجب التأكد من بقاء برامج تطوير الكفاءات على أحدث مستوى ومواءمة مع الاحتياجات التغيرات التي تطرأ على المنظمة. ولا يمكن الوصول لنتائج إيجابية من برامج تطوير الكفاءات دون الحرص على تحديثها بشكل دوري³⁷¹.

ت. مقاييس الأداء:

يتم استخدام مقاييس الأداء لقياس نتائج تطوير الكفاءة وفقاً لمقال McClelland عام 1973 أنه يتعين على مقاييس الأداء أن تشمل التصرف الإدراكي "التشغيلي" بالإضافة إلى المستجيب، مما يمكنها من قياس النتائج الفعلية بدلاً من القدرات المفترضة. كما تضيف المقال أنه يمكن استخدام المهارات المطلوبة في العمل الحقيقي كمعيار للتدريب وتطوير الكفاءة، والتي يمكن قياس أدائها باستخدام مقاييس الأداء³⁷².

ث. الأدوات والتقنيات الخاصة بالوظيفة:

³⁷⁰ spencer and spencer, competence at work, 1993, 54-218.

³⁷¹ armstrong and taylor, armstrong's handbook of human resource management practice, 77-91.

³⁷² mcelelland, 'testing for competence rather than for "intelligence."', 1973.

أن استخدام الأدوات والبرامج التدريبية المتخصصة يعتبر عنصرًا مهمًا من عناصر التدريب الفعال والذي يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة والأفراد. فالأدوات والبرامج المتخصصة تعتبر وسيلة فعالة في تحسين المهارات الوظيفية وإكساب المعرفة اللازمة للتفوق في العمل. وعند اختيار الأدوات والبرامج، يجب مراعاة التطابق الكامل بينها وبين احتياجات دور الفرد الوظيفي الذي يتلقى التدريب، كما يجب متابعة جودة البرامج المستخدمة وضمان أنها ملائمة وفعالة في تحقيق الأهداف التدريبية المطلوبة³⁷³.

3. الشروط:

أ. التحديد الواضح للكفاءات:

يجب أن يكون لدى العاملين فهم واضح للكفاءات التي من المتوقع أن يطوروها. وينبغي أن يأتي هذا الوضوح من القيادة والموارد البشرية، مع توضيح المهارات المهمة للدور والفريق والمنظمة ككل. فالفهم الواضح للكفاءات التي يمكن للعاملين أن يطوروها يعد من العناصر المهمة لتحقيق أداء شامل ومتفوق في العمل. ويمكن للمنظمات تطوير وتشجيع الكفاءات لديهم من خلال تحديد الصفات والمهارات الأكثر فعالية بواسطة المقابلات السلوكية. وعند تحديد هذه الصفات، فإنه يصبح من الممكن تدريب باقي العاملين بحيث يتمكنوا من اكتساب هذه الكفاءات. ويمكن تحقيق ذلك أيضًا من خلال تحليل المحتوى الوظيفي لتحديد السلوكيات الفعالة الموجودة لدى العاملين الأكثر كفاءة وإعطاء العاملين الآخرين الفرصة لتطوير تلك السلوكيات³⁷⁴.

ب. دعم الإدارة:

إن دعم الإدارة والقيادة يساعد في تحقيق أهداف تطوير الكفاءات بشكل أفضل وأسرع. وذلك لأن هذا الدعم يمكن أن يتمثل في تقديم الموارد اللازمة لتنفيذ تدريبات تطوير الكفاءات ودمج هذا التدريب في استراتيجية المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن دعم الإدارة والقيادة يمكن أن يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير خطط التدريب والتطوير التي تلبي احتياجات المنظمة. ويعتبر الدعم الدائم من القيادة والإدارة لتطوير الكفاءات شرطًا أساسيًا لنجاح أي برنامج تدريب وتطوير للعاملين في المنظمة. في النهاية، يعد تحسين الكفاءات وتطويرها جزءًا حيويًا من استراتيجية الأعمال، وبما أن القيادة والإدارة هي المسؤولة عن تحديد استراتيجية المنظمة، فإن هذا التوجه مهم للغاية³⁷⁵.

³⁷³ armstrong and taylor, armstrong's handbook of human resource management practice, 319–29.

³⁷⁴ spencer and spencer, competence at work, 1993, 25.

³⁷⁵ thomas n. garavan, 'strategic human resource development', journal of european industrial training 15,

ت. برامج التدريب المستمرة:

إن تطوير برامج تدريبية مستمرة ومنظمة لتحسين أداء العاملين والتخفيف من الأخطاء وزيادة مستويات السلامة في العمل أمر في بالغ الأهمية. ويركز هذا التطوير على توفير فرص التعلم لقيادة وإدارة الأفراد، والفرق، والمجموعات العاملة، وتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم. وتشمل هذه البرامج مجموعة من الأنشطة التعليمية الرسمية وغير الرسمية مثل الورش العملية، الدورات التدريبية، والتعليم المستمر. وتؤكد نتائج البحث أن هذه الجهود في تطوير القيادة والإدارة والعمل على تحسينها باستمرار. ويشير البحث إلى أن التدريب المنتظم والمنظم له دور كبير في تنمية وبناء مهارات وكفاءات العاملين والقادة التنفيذيين، وأنها تعود بالنفع والفائدة على المنظمات بشكل عام³⁷⁶.

ث. التطبيق العملي:

يجب أن تتاح للعاملين فرص لتطبيق ما تعلموه في سيناريوهات العالم الحقيقي، فالتعلم يكون أكثر فعالية عندما يتم تعزيزه من خلال الممارسة، ويشير كولب أن مفهوم التعلم أكثر ارتباطاً بالواقع والحياة العملية. وهذا التعلم يتميز عن التعلم النظري في الفصول الدراسية أو حتى في الكتب، باستخدام الخبرة المتعلقة بالمشاعر والتفاعلات الاجتماعية. يعتمد تعلم كولب على فرضية وجود دور مباشر للخبرة في العملية التعليمية ودور أقل مباشر لأية أضواء من أضواء النظريات التعليمية والنصوص.

كما يشير أيضاً إلى أن الخطأ ودلالة الخطأ تمثل جزءاً هاماً من عملية التعلم، ويتطلب ذلك شكلاً من التعلم من الأخطاء، يمكن الاستفادة منه في العملية التعليمية. ومن هذا المنطلق، يؤكد الكاتب ضرورة قيام المنظمات التعليمية والمنظمات بتقديم فرص للعاملين لتطبيق ما تعلموه في الواقع في سيناريوهات العالم الحقيقي، حيث يمكنهم تجربة الخطأ وتصحيحه، ومن ثم تحسين كفاءتهم³⁷⁷.

ج. التغذية الراجعة:

تعد التغذية الراجعة المستمرة للأداء أمراً ضرورياً للعاملين لفهم مدى نجاحهم في تطوير الكفاءات المستهدفة وتحديد مجالات التحسين، وتشير الدراسات المتعلقة بتغذية الأداء إلى أنها يمكن أن تكون مفيدة

no. 1 (1 january 1991), <https://doi.org/10.1108/eum00000000000219>.

³⁷⁶ salas et al., 'the science of training and development in organizations'.

³⁷⁷ david a. kolb, experiential learning: experience as the source of learning and development, 2nd ed.

(pearson ft press, 2014), 12–13,

<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=b0fd3a09724977b29921ac0dfea76912>.

في تحسين الأداء للعاملين، ولكن يجب الاعتماد على ذلك بحكمة وليس الاعتماد عليها دائماً. فعلى سبيل المثال، في بعض الحالات، قد تؤدي تغذية الأداء السلبية إلى تدهور الأداء بينما قد تؤدي تغذية الأداء الإيجابية إلى رفع معنويات العامل على حساب تحسين الأداء.

علاوة على ذلك، تختلف فعالية تغذية الأداء باختلاف الحالة، ويتطلب تحقيق الكفاءة الفعالة من تغذية الأداء توجيه العديد من العوامل الأخرى التي تساهم في إنشاء بيئات وظيفية محسنة. لذلك، من المهم التأكد من تصميم تغذية الأداء بشكل صحيح، أي التشديد على الجوانب الإيجابية في ثقافة تغذية الأداء وتجنب السلبات الناتجة عن وجود عوامل غير ملائمة³⁷⁸.
ج. تحفيز العاملين:

ينبغي إغفال رغبة العاملين واهتمامهم بتطوير الكفاءات. يمكن للمنظمات تعزيز ذلك من خلال وسائل مختلفة مثل الحوافز وفرص التقدم الوظيفي أو حتى بيئة العمل. وتشير نظرية الانحراف الذاتي إلى أن هناك حاجات ذاتية أساسية لنموذج السلوك الموجه داخلياً والنزعة إلى التعلم وتحسين الأداء. هذه الحاجات ذاتية الأساس تسمى الحاجات النفسية الأساسية وتتضمن حاجة الفرد إلى الشعور بالكفاءة، وحاجته إلى الاستقلال والحرية، وحاجته إلى العلاقات الإنسانية الإيجابية. وتشير هذه الدراسات أيضاً إلى أن الدافعية الداخلية والحاجة إلى الشعور بالكفاءة هي أمور مهمة لتنمية الكفاءات.

ف تعزيز الدافعية الداخلية ودعم حاجات الفرد النفسية الأساسية مهم لتحقيق التعلم الذاتي وضمان الانخراط الفعال في العمل وتنمية الكفاءات. وإذا تم تلبية الحاجات النفسية الأساسية للفرد، فإنه يميل إلى التحكم بسلوكه داخلياً ويكون أكثر ارتباطاً بالأهداف وأكثر الإنتاجية والفعالية، كما يجب توفير بيئة داعمة لحاجات الفرد النفسية الأساسية وتشجيعه على تحقيق التعلم الذاتي وتنمية الكفاءات. في البيئة المدرسية، يجب توفير ظروف الفصول الدراسية التي تلبي هذه الحاجات، وفي بيئة العمل، يتطلب ذلك رفع مستوى الوعي وإنشاء تحفيزات قائمة على الأهداف وتوفير بيئة عمل إبداعية وداعمة للعاملين³⁷⁹.
ح. الوصول للموارد:

³⁷⁸ angelo s. denisi and avraham n. kluger, 'feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved?', academy of management perspectives 14, no. 1 (february 2000): 129–39, <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909845>.

³⁷⁹ richard m. ryan and edward l. deci, 'intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions', contemporary educational psychology 25, no. 1 (1 january 2000): 54–67, <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.

يعد تزويد العاملين بالموارد التي يحتاجون إليها، مثل الوصول إلى الخبراء والمواد التدريبية والتكنولوجيا ذات الصلة، أمرًا ضروريًا لتطوير الكفاءة، ففكرة التكامل بين التعلم والعمل تشتمل على تقديم موارد التعلم الكافية والجودة للعاملين من خلال توفير الوصول إلى مصادر المعرفة التي يحتاجونها، مثل خبراء في المجال ومواد تدريبية مناسبة وتكنولوجيا ذات صلة. وتشمل هذه الموارد العوامل الموضوعية، مثل الوقت المخصص للتعلم، والعوامل الذاتية، مثل معرفة المهمة وعمليات العمل، بالإضافة إلى بقية العناصر المهمة في التحضير للتعلم. ويتطلب ذلك استخدام أدوات مفهومية ومعرفية صريحة حول المهمة وعملية العمل لتحليل الخبرات وتفسيرها. وبشكل عام، تعد توفير المعرفة الكافية للعاملين ضروريًا لتطوير الكفاءة لديهم وزيادة تنافسيتهم في سوق العمل³⁸⁰.

د. تخصيص الوقت:

ينبغي تخصيص الوقت الكافي للعاملين لتنمية كفاءاتهم من خلال توفير وقت مخصص لأنشطة التدريب والتطوير أو جداول زمنية أكثر مرونة للسماح بفرص التعلم. وفي الواقع، يمكن أن يؤدي تقديم فرص التدريب والتطوير إلى تحقيق عدد من الفوائد الإيجابية للعاملين والمنظمات. ولتحقيق أقصى استفادة من التدريب والتطوير، يجب إجراء تقييم احتياجات التدريب باستخدام خبراء متخصصين، والتأكد من استعداد المتدربين وتحفيزهم للتعلم³⁸¹.

4. الطرق:

- التوجيه والإرشاد:

• التوجيه:

التوجيه في علم النفس هو مساعدة الأفراد في تحقيق مصالحهم الشخصية من خلال تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات المهمة وتوجيه اتجاهاتهم المهنية والشخصية. وتساعد خدمات التوجيه الفرد على تحديد أهدافه المهنية والشخصية والبحث عن خطط لتحقيقها، وكذلك تحديد المهارات والقدرات التي يحتاج الفرد لتحقيق هذه الأهداف³⁸².

³⁸⁰ per-erik ellström, 'integrating learning and work: problems and prospects', human resource development quarterly 12, no. 4 (2001): 421-35, <https://doi.org/10.1002/hrdq.1006>.

³⁸¹ herman aguinis and kurt kraiger, 'benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society', annual review of psychology 60, no. 1 (2009): 451-74, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>.

³⁸² vernon g. zunker, career counseling: a holistic approach, 9th ed. (cengage learning, 2015), 3-15, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=3dce8c3e7e3341183ff8ccc9b66ac36b>.

يعدّ تطوير مهارات إدارة الحياة المهنية من الأسس الأساسية لتحقيق نجاح مهني مستدام. ويركّز التوجيه المهني على تحقيق أهداف الفرد وتحديد مسارات مهنية تتناسب مع اهتماماته ومهاراته وطموحاته الشخصية. كما يساعد التوجيه المهني على تحديد العقبات التي يمكن أن تواجه الفرد في التطوير المهني وتطوير خطط للتغلب عليها.

وبالإضافة إلى ذلك، يتم التركيز خلال توجيه المهني على تطوير مهارات إدارة الحياة المهنية، التي تشمل تطوير المهارات الشخصية مثل الثقة بالنفس، والتفاوض، واتخاذ القرارات، وإدارة الفشل، بالإضافة إلى تطوير المهارات الوظيفية المتعلقة بمجال عمل الفرد، ومهارات إدارة الوقت والتعلم والتواصل والقيادة اللازمة لتحقيق أهدافه المهنية³⁸³.

تحتوي خدمات التوجيه على العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لمساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية. وتشمل بعض هذه الأدوات³⁸⁴:

- الاستشارات الفردية: وهي عبارة عن جلسات تفاعل شخصية بين المستشار والمستفيد تهدف إلى دعم وتوجيه المستفيد لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية، وتزوده بالمعلومات والأدوات التي يحتاجها.
- اختبارات القدرات والمهارات: وتعتمد هذه الاختبارات على تحليل القدرات والمهارات والميول الشخصية للفرد، وتساعد على تحديد مهناً تناسب الفرد وتحديد الرسالة التعليمية المناسبة لتنمية قدراته.
- بطاقات العمل: وهي أداة تساعد الأفراد على تحديد مهاراتهم والميول والاهتمامات المهنية وخصائص الشخصية والأهداف، وتتيح للفرد وضع خطة عمل واضحة لتحقيق أهدافه المهنية.
- المناقشة الجماعية: وتضم المناقشة الجماعية المجموعات المؤيدة، وهو مجموعة مؤيدة لإرشاد الأفراد الذين يشتركون في تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية، وتتضمن أفراداً بنفس الخلفية والتوجهات المهنية

• الارشاد:

يشير الارشاد إلى العملية التي يقدم فيها المستشار المساعدة والإرشاد للأشخاص الذين يحتاجون إلى مساعدة في التغلب على المشاكل المختلفة التي يواجهونها في الحياة. يمكن أن يشمل الارشاد الشخصي،

³⁸³ zunker, 188–205.

³⁸⁴ zunker, 35.188.

الأسري، الزوجي، الوظيفي، والتعليمي. يمكن للمستشار أن يستخدم مجموعة من النهج والتقنيات المختلفة لمساعدة الأشخاص على تحسين الحالة النفسية والوضع العام لحياتهم³⁸⁵.

يعتبر الإرشاد في مكان العمل هاماً لتنمية الكفاءات وتحسين أداء العاملين والمنظمات، حيث يمكن للمستشارين العمل مع العاملين لتحسين مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، وأساليب التواصل وعملية تطوير الذات، ويمكن للمستشار أن يعمل مع العاملين لمساعدتهم على التعامل مع الضغوطات والتوترات في العمل وكيفية تحسين ظروف العمل. يمكن للمستشار أيضاً تطوير مهارة إدارة الوقت وتحسين مهارات العمل الجماعي، كما يمكن للمستشار أن يساعد في تحسين العمل الجماعي وإدارة الضغوطات والتوترات في العمل. ويمكنه أن يساعد المستشار أيضاً في تطوير المهارات المطلوبة للمهام أو التغييرات الجديدة في العمل، ويساعد في المحافظة على صحة العمل والوقاية من الاكتئاب والتعب المهني، كما يمكن للمستشار في العمل أن يساهم في مساعدة العاملين على تعزيز قدراتهم الشخصية وتحسين خدماتهم من خلال توفير أدوات العمل الصحيحة وتحسين العمليات والإجراءات داخل المنظمة³⁸⁶.

ويستخدم المستشار العديد من الاستراتيجيات والتقنيات في العمل مع الموكليين وذلك بحسب المشكلات التي يعاني منها الموكلون، وتتضمن بعض هذه الاستراتيجيات الاستماع الفعال، والتواصل الفعال، والمراجعة الذاتية وتقويم الذات، وتحليل وعلاج النزاعات، وتقييم العوامل النفسية، وتحسين السلوك، واستخدام الأدوات العلاجية المختلفة مثل العلاج السلوكي والعلاج النفسي الحديث والعلاج الشخصي وغيرها.

– التناوب الوظيفي:

التناوب الوظيفي هو إجراء يقوم به صاحب العمل يعتمد من خلاله إلى تدوير العاملين بين وظائف مختلفة داخل المنظمة، بحيث يعيش كل عامل تجربة العمل في وحدة مختلفة في المنظمة ويكتسب خبرات ومهارات جديدة.، ويتم عادة تطبيق تدوير الوظائف كإحدى الأساليب التي يتم من خلالها تدريب العاملين وتحسين مجموعة مهاراتهم وزيادة استعدادهم لدعم المنظمة وخلق القيمة المضافة. يمكن أن تكون العملية مفيدة للعاملين من دون الحاجة إلى الرجوع إلى إجراء تغييرات كبيرة في هيكل المنظمة. من خلال تأمين بيئة عمل تتيح للعاملين الفرصة للعمل في وظائف مختلفة، يتم تحفيزهم وتشجيعهم على تعلم مجموعة

³⁸⁵ samuel t. gladding, counseling : a comprehensive profession, 8th ed., the merrill counseling series (pearson education, 2018), 205–7,

<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=25c494e2082f00d2c3c73f00e37d16dd>.

³⁸⁶ gladding, 236–38.

مهارات جديدة وتوسيع خبراتهم، كما يتيح لهم التناوب الوظيفي فرصة للتعرف على زملائهم في مجموعات العمل المختلفة وتحسين الاتصالات بينهم، مما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة وأدائها المتميز، وبالمقابل قد يحمل هذا الأسلوب بعض العيوب منها العبء الإداري على الإدارة والعاملين المسؤولين عن تنفيذ هذا الإجراء، وأن التغييرات الدورية في الوظائف قد تؤدي إلى الاضطراب إلى إعادة تدريب العاملين كثيراً للتأقلم مع المهام الجديدة، وأن متطلبات التناوب الوظيفي هي تكاليف تدريبية إضافية للمنظمة، وأن عدم تحقيق بعض المنتجين في التناوب الوظيفي للأداء المطلوب قد يؤدي إلى انخفاض إنتاجية المنظمة³⁸⁷.

– ردود الفعل على الأداء :

تعني Feedback باللغة الإنجليزية "رد الفعل"، وتستخدم هذه الكلمة في العادة للإشارة إلى المعلومات التي تتلقاها الأشخاص عن أدائهم في المهام المختلفة، سواء كانت هذه المهام تتعلق بالعمل أو بأي مجال آخر. وتأتي التغذية الراجعة من آلية تطبيق نظريات السيطرة والتنظيم التي تعتمد على تقييم الأداء ورفع مستوى التحسين وتحقيق الأهداف المرجوة. وبالتالي فإن هدف الفعل هو توفير مزيد من المعلومات إلى الشخص المستلم لمعرفة مستوى الأداء الحالي في بعض الأحيان وفي بعض الأحيان لأغراض الارتقاء بنوعية العمل في المستقبل.

وتوضح العديد من الدراسات البحثية والإحصائية أن إعطاء التعليقات المنتظمة للعاملين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة مستوى الرضا عن العمل. يقول الباحثون إن الملاحظات الإيجابية المتزايدة يمكن أن تحفز العاملين وتزيد من رغبتهم في تطوير المهارات التي يتفوقون فيها، في حين يمكن أن توجه الملاحظات السلبية انتباههم إلى المجالات التي يجب تحسينها وتساعد في تعزيز مستوى الأداء على المدى الطويل.

هناك بعض الظروف التي يمكن أن تؤثر في تأثير التعليقات المنتظمة، حيث يؤكد الباحثون أن تأثير التعليقات يمكن أن يختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً لثقافتها وهيكلتها. كذلك قد تختلف تأثيرات التعليقات السلبية عن تلك التي هي جزء من تقاليد الثقافة المسبقة، وذلك يعتمد على نوعية التعليقات وعلى طرق

³⁸⁷ michael a. champion, lisa cheraskin, and michael j. stevens, 'career-related antecedents and outcomes of job rotation', academy of management journal 37, no. 6 (december 1994): 1518-42, <https://doi.org/10.5465/256797>.

تطبيقها. لذلك، يتطلب الأمر بعض الاهتمام من قبل الإدارة في تطبيق تقنيات التعليق الإيجابية والسلبية والتأكد من سلامتها وملائمتها لمنظومة المنظمة³⁸⁸.

– المحاكاة والتلعيب:

تعني كلمة "gamification" التحول إلى لعبة أو التلعيب، وهي عملية تحويل أو تطبيق مبادئ التصميم الموجودة في الألعاب على النظم أو العمليات الأخرى التي لا تنتمي إلى مجال الألعاب، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل والمشاركة والإنجاز والتحفيز. وتستخدم المنظمات والمنظمات التي تريد زيادة المشاركة والمردودية في نشاطاتها أو خدماتها غالباً مبادئ التصميم المستوحاة من الألعاب فيما يسمى بـ "التحول إلى لعبة"، والذي يتضمن استخدام عناصر مثل النقاط، والمستويات، والتحديات، والمكافآت، والأوسمة، وغيرها من الأساليب التي تستخدم في الألعاب لزيادة المشاركة والتحفيز.

إن أسلوب تحويل الأنشطة الروتينية إلى لعبة (Gamification) يمكن أن يكون فعالاً في تنمية الكفاءات، لأنه يستخدم تقنيات وعناصر من تصميم الألعاب لزيادة التفاعل والمشاركة والمثابرة والتحفيز. وهذا يمكن الفرد من تحسين مستوى تنفيذ المهام والنجاح فيها، كما يعتبر وسيلة فعالة لزيادة الاهتمام والانتباه والوعي والتركيز للأفراد والعاملين في المنظمات والمنظمات.

فيمكن استخدام الأساليب والعناصر التي تستخدم في الألعاب مثل النقاط والمستويات والتحديات والمكافآت. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام النقاط لتقديم تحدي وتحفيز الأفراد للمثابرة والحرص على العمل الجاد. كما يمكن استخدام المستويات لمنح حوافز للأفراد للعمل بجد والتحسين وتقديم المزيد من الجهد في أداء المهام، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، يجب تصميم الأنشطة والدورات التدريبية بعناية وتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية الرئيسية التي تهدف إليها. علاوة على ذلك، يجب التأكد من أن الألعاب والتحديات المستخدمة تتناسب مع الخصائص الفردية وتعزز المشاركة الفعالة في الأنشطة. وبالتالي، يمكن لأسلوب Gamification أن يكون أحد أدوات تمكين الأفراد ذوي الكفاءات العالية في العمل، والذين يستمتعون بالأنشطة التي تتضمن العناصر المشابهة لعناصر الألعاب³⁸⁹.

³⁸⁸ avraham n. kluger and angelo denisi, 'the effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory', psychological bulletin 119, no. 2 (1996): 254–84, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>.

³⁸⁹ sebastian deterding et al., 'from game design elements to gamefulness: defining "gamification"', in proceedings of the 15th international academic mindtrek conference: envisioning future media environments, mindtrek '11 (new york, ny, usa: association for computing machinery, 2011), 9–15, <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>.

وأصبحت العديد من المنظمات الكبرى في العالم تستخدم هذا الأسلوب ومنها: Nike و Microsoft و eBay و Foot Locker و Cisco³⁹⁰.

– التدريب العملي:

التدريب العملي هو عملية تمرير المعرفة والمهارات الخاصة بشخص ما إلى الآخرين، ويمكن استخدامه في تدريب العاملين على المهارات الأساسية أو تدريب العاملين المتمرسين على مهارات جديدة، كما يمكن استخدامه لمساعدة المنظمة على التعامل مع تقنية متغيرة أو تنفيذ تحسينات على العمل³⁹¹.

يتم الإشارة إلى التدريب العملي المنظم باسم التدريب المنظم على المهام في مكان العمل (S-OJT)، وهو نوع من التدريب يهدف إلى تركيز الاهتمام على التشغيل الخاص بالعامل ويعتبر وسيلة أساسية لنقل خبرة العاملين المهرة في المنظمة إلى العاملين الجدد. يتم خلاله التدريب والتعلم أثناء العمل الفعلي وفي سياق الوظيفة المحددة، حيث يتم توجيه المتدربين من قبل العاملين ذوي الخبرة لتنمية مهاراتهم وتعرضهم للتدريب المفرد عن قرب³⁹².

يُعد التدريب العملي المنظم (S-OJT) وسيلة فعالة لتعزيز كفاءات العاملين في مكان العمل. ويركز هذا النوع من التدريب على تحسين وتطوير مهارات المتدربين وتعليمهم المهام التي يتوجب عليهم القيام بها في مجال العمل على نحو فعال وفي مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، ويضم التدريب العملي المنظم مجموعة من المهام الوظيفية للمتدربين من خلال التكيف مع المستوى المحدد لوظيفتهم، وفي الوقت نفسه يتم ترشيد المتدربين لدى العاملين ذوي الخبرة في الشرح الواضح والدقيق في الإرشادات والتوجيهات التي تصب في صالح تطوير مهارات المتدربين وإتقان أدائهم. ويتمكن المتدربون من المساهمة المباشرة في التحسين المستمر للأداء الوظيفي من خلال الملاحظة العملية المباشرة والتوجيه والإرشاد المتزايد طوال فترة التدريب، مما يعزز كفاءاتهم ويسهل اكتسابهم للخبرة العملية ويؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي، ولا تتطلب طريقة التدريب هذه جهداً كبيراً أو تكاليف إضافية في إعداد مكان خاص للتدريب، كما أنها توفر الفرصة للمتدربين من أجل إتقان مهارات المهنة بشكل فعال وتعليمهم كيفية التطبيق وتحسين الأداء الوظيفي.

³⁹⁰ ليدة، 'علم التلعيب'.. "gamification" لماذا تريد منظمات العالم الكبرى أن تُحوّل حياتنا إلى لعبة؟

³⁹¹ gary r. sisson, hands-on training: a simple and effective method for on-the-job training (berrett-koehler publishers, 2001), 14, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=3198a9fdf92c98c0e3d843737ae77be8>.

³⁹² ronald l. jacobs, structured on-the-job training: unleashing employee expertise in the workplace, 2nd ed (san francisco: berrett-koehler, 2003), 2-5.

يُعد التدريب العملي الأكثر استعمالاً والأكثر سوء استخدام لأنه غالباً ما يكون غير منظم وغير فعال في تحقيق أهداف التدريب، والأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف وتباطؤ التعلم. ويعتقد الكثيرون أن التدريب العملي يعتمد فقط على الخبراء في المجال لتدريب العاملين الجدد، دون وجود خطط محددة للتدريب أو تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية. كما أن التدريب العملي التقليدي يتطلب عادةً توقف العملية الإنتاجية للمنظمة، مما يتسبب في انخفاض الإنتاجية العامة وربما يؤدي إلى خسائر مالية³⁹³.

ثانياً: التنمية خارج مكان العمل

1. التعريف:

ويقصد به تطوير خبرات ومهارات الفرد في مجالات مختلفة، وخارج الإطار الوظيفي الذي يعمل فيه، سواءً من خلال الدراسة والتعليم أو التطوع في العمل التطوعي، أو المشاركة في الأنشطة الثقافية والاجتماعية. ومن خلال تعلم الأفراد خارج محيط العمل، يمكن تحقيق فوائد عديدة مثل تحسين مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي، وتعزيز القدرة على حل المشكلات واتخاذ المبادرات، وتوسيع آفاق المعرفة وفهم الثقافات المختلفة، وغيرها من الفوائد³⁹⁴.

ويعرف أيضاً بأنه التعلم العفوي أو العرضي خارج بيئة العمل يعتمد على إرادة المتعلم لأخذ المعرفة ويكون على نحو شخصي غالباً. فهي تشمل التعلم من الانخراط في الأنشطة الاجتماعية غير الرسمية، مثل التعلم من المنزل، والنشاطات في الجامعة والمجتمعات المحلية، والأنشطة البديلة ذات الطابع الترفيهي، والفنون، والرياضة. يمكن أن يحدث التعلم العفوي ضمن أو خارج بيئة العمل إلى جانب التعلم الرسمي المنظم، ويمكن أن يحدث في أي مجال معرفي ويؤدي إلى تنمية الكفاءات المهنية³⁹⁵.

يمكن تعريف تنمية الكفاءات خارج مكان العمل بأنها عملية اكتساب وتعزيز المعرفة والمهارات والقدرات من خلال فرص التعلم المختلفة التي تحدث خارج بيئات العمل الرسمية. يمكن أن تشمل هذه الفرص مجموعة واسعة من الأنشطة بما في ذلك الدورات التدريبية عبر الإنترنت أو العمل التطوعي أو الهوايات أو الرياضة أو الاهتمامات الشخصية الأخرى

2. الشروط:

³⁹³ sisson, hands-on training, 2.

³⁹⁴ {citation}

³⁹⁵ victoria j. marsick and karen e. watkins, 'informal and incidental learning', new directions for adult and continuing education 2001, no. 89 (2001): 25-34, <https://doi.org/10.1002/ace.5>.

أ. الدافع:

إن الدافعية الجوهرية والاندفاع الذاتي لها تأثير قوي على سلوك الأفراد واتخاذ القرارات بمختلف المجالات. ويمكن تطبيق النظرية في مجالات الحياة الخاصة والتعليمية والاجتماعية وليس فقط في بيئة العمل. على سبيل المثال ريثم تطبيق الإدراكات التي تتحكم في السلوك الجوهري لتفسير تأثير الدافعية الجوهرية على سلوك الأفراد في بيئات غير العمل. وبما أن الأفراد يسعون لتحقيق الرضا الذاتي والشعور بالاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات الذاتية، فإن الاندفاع الذاتي والدافع الجوهري يمكن أن يؤديان إلى خيارات أفضل وأكثر صوابًا في مجالات الحياة المختلفة. وتستند هذه المفاهيم على التجارب المختلفة والدراسات

وتشير الدراسات إلى أن الدافعية الجوهرية والاندفاع الذاتي لها تأثير قوي على سلوك الأفراد واتخاذ القرارات ليس فقط في بيئة العمل ولكن أيضًا في مجالات الحياة الخاصة والتعليمية والاجتماعية. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تزيد الدافعية الجوهرية من إصرار الفرد على مواصلة ممارسة هواية أو نشاط بدون أجر رغم الصعوبات التي يمكن أن يواجهها³⁹⁶.

ب. الوصول الى موارد التعليم:

من الضروري الوصول إلى موارد التعلم عالية الجودة والتي تتناسب مع المستوى الدراسي للمتعلم. وينبغي توفير الدعم اللازم للمتعلمين من خلال التفاعل مع المحتوى والمعلم وغيرهم من المتعلمين للحصول على الدعم اللازم لتحقيق التعلم، على سبيل المثال، بالنسبة للدورات التعليمية عبر الإنترنت، ينبغي اختيار دورات تتماشى مع متطلبات التعليم والتدريب ويجب أن تكون بمستوى من الجودة والمهنية لتوفير أفضل النتائج. كما يمكن الاستفادة من الكتب التعليمية والمراجع والمجلات المتخصصة للحصول على موارد التعلم ذات الصلة والمرتبطة بمهارات محددة.

إن الوصول إلى موارد التعلم ذات الصلة وعالية الجودة، مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت والكتب والموجهين، لتنمية المهارات خارج مكان العمل يلعب دورًا حاسمًا في تحسين الكفاءات وتنمية المهارات، فبالوصول إلى موارد التعلم اللازمة، يمكن للأفراد تطوير مهاراتهم ومعرفتهم في مجالات معينة واستكمال تعليمهم، وذلك يؤثر بشكل إيجابي على حياتهم الشخصية والمهنية. كما يمكن استخدام هذه الموارد للتحضير للعمل في مجال جديد أو تطوير مهارات معينة داخل مكان العمل.

³⁹⁶ deci and ryan, intrinsic motivation and self-determination in human behavior, 3–15.

ت. فرص للممارسة:

يتطلب تنمية الكفاءات أن يتم تطبيق المهارات المتعلمة باستمرار. وتشير الأبحاث إلى أنه يجب أن تكون الممارسة التي تستند إلى تحسين الأداء مصممة بشكل دقيق لتحقيق الأهداف المتعلقة بمسار الأداء. وفي سياق الحصول على الفعالية، فإن النمط الأكثر فاعلية هو النمط المعروف باسم "الممارسة المتعمدة"، حيث يجب أن تحتوي الممارسة المتعمدة على مجموعة من الميزات، والتي يمكن تلخيصها كما يلي³⁹⁷:

- تركيز واضح: يجب أن يركز الفرد على التحسين وتحقيق بعض النتائج القابلة للقياس في كل مرة يتم القيام فيها بالممارسة.
- موضوع محدد: يجب تحديد نوع واحد أو أكثر من الأداء الذي يرغب الشخص في تحسينه.
- ردود فعل للأداء: يجب تزويد الفرد بردود فعل فورية لأدائه ليتمكن من تعديل الأداء وتحسينه.
- تحديد الأهداف: يجب تحديد الأهداف المرجوة بشكل دقيق لضمان توجيه الممارسة باتجاه التحسين المرجو.

وبالطبع، يتوجب تحقيق التركيز التام والجهد المكثف والفترات المناسبة من الراحة بين فترات التدريب

لتحقيق النجاح

ث. الصلة بالأهداف الشخصية والمهنية:

إن التحقق من التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة التي يعمل فيها هي عامل رئيسي في تحقيق النجاح المهني، فتحديد الأهداف بصورة واضحة وواقعية يمكن أن يتسبب في زيادة الدافعية، حيث تعمل هذه الأهداف كنقطة انطلاق للفرد، وعليه يوصى بأن يتم تحديد الأهداف بطريقة تكون محددة بشكل جيد وواضحة، حيث يمكن تفعيل آليات الشغف والتركيز والمثابرة.

وبشكل عام، تشير الأبحاث إلى أنه من المهم تحديد الأهداف الشخصية والمهنية وأن تكون هذه الأهداف واقعية ومحددة بشكل جيد. ولتحقيق هذه الأهداف، يحتاج الفرد إلى تعلم مهارات الحوار الذاتي وإعداد خطط العمل وأدوات التحكم في النفس. أثبتت الأبحاث التي تم إجراؤها أن التدريب على تطوير هذه المهارات يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، كما أنه يساعد في زيادة الثقة بالنفس

³⁹⁷ k. anders ericsson, ralf t. krampe, and clemens tesch-römer, 'the role of deliberate practice in the acquisition of expert performance.', psychological review 100, no. 3 (july 1993): 363–406, <https://doi.org/10.1037/0033-295x.100.3.363>.

وتحسين الأداء في مجال العمل. يوضح الكتاب أيضًا كيف أن تحديد الأهداف وتحفيز الذات يساعد على تحسين المهارات والكفاءة، وذلك من خلال تعلّم الذات وتحسين التحكم في النفس³⁹⁸.

3. الطرق:

ج. التعلم عبر الإنترنت:

التعلم عبر الإنترنت هو استخدام الإنترنت كوسيلة للوصول إلى المواد التعليمية والموارد التعليمية لتحسين العملية التعليمية. ويمكن أن يشمل ذلك استخدام الإنترنت للحصول على دروس ومقررات تعليمية كاملة، بما في ذلك الدورات الجامعية المفتوحة الهائلة، التي تسمح للآلاف من الطلاب بالتسجيل في دورة واحدة في نفس الوقت، بدون الحاجة إلى حضور دروس التعليم الحضورية، حيث يتم تصميم معظم الدورات التعليمية عبر الإنترنت باستخدام المواد المتنوعة مثل النصوص والصور ومقاطع الفيديو والبرامج التعليمية الرقمية وغيرها، وعادةً ما تصمم هذه المواد لتتجاوز مع إيقاع التعلّم الذاتي. في كثير من الأحيان، تكون هذه المواد متاحة للمتعلمين من خلال مدارس ومنظمات تعليمية في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك جامعات عالمية كبرى³⁹⁹.

على سبيل المثال ظهور MOOCs وهي اختصار لجملة "Massive Open Online Courses"، والتي تعني بشكل عام "دورات تعليمية عبر الإنترنت مفتوحة للجميع وبجزم ضخم". وعادةً ما تكون MOOCs دروسًا تعليمية مجانية ومفتوحة للجميع، يتم توفيرها من خلال الإنترنت من خلال مواقع ومنصات تعليمية مثل Coursera و edX و Udacity وغيرها. وعادةً ما يتم تقديم MOOCs بمشاركة مئات الآلاف من المتعلمين في نفس الوقت، وتكون موادها تتميز بالشمولية والاعتماد على النشاطات التعليمية مثل الفيديو والنصوص والمناقشات وتقييم المعرفة، لتوفير تجربة تعليمية شاملة وشفافية للمتعلمين.

وتحقق MOOCs تأثيرًا رئيسيًا في توفير فرص التعليم للأفراد في المجتمعات التي ليس لديها وصول إلى التعليم التقليدي، أو العائدين الجدد إلى الوظائف الأكثر إثارة للإعجاب، وكذلك توفير فرص التعليم الممتدة للطلاب الذي يدرسون بالفعل في منظمات التعليم العالي. وهذا ما يجعل المساهمة في توفير التعليم

³⁹⁸ edwin a. locke and gary p. latham, 'building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey.', american psychologist 57, no. 9 (september 2002): 705-17, <https://doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705>.

³⁹⁹ fiona holland and devayani tirthali, 'moocs: expectations and reality', no. 50 (1 may 2014): 18-21, <https://repository.upenn.edu/handle/20.500.14332/5727>.

العالمي وفرص التعليم العالي أكثر شيوعاً وتوافراً واعتدالاً، في وقت يتزايد فيه الطلب على التعليم على الإنترنت⁴⁰⁰.

ويعد التعلم عبر الإنترنت من المجالات المتقدمة والمتنامية في السنوات الأخيرة بسبب مرونته وسهولة استخدامه وتوفير المواد التعليمية ذات الجودة العالية. كما يساهم في توفير فرص التعليم والتعلم للأشخاص الذين يعيشون في مناطق بعيدة عن المنظمات التعليمية، أو الذين لا يمكنهم الحضور إلى المنظمات التعليمية التقليدية. وأخيراً، يمكن للمتعلمين الوصول إلى المواد التعليمية عبر الإنترنت في أوقات مرنة ومن المنزل، مما يتيح لهم التوفيق بين العمل والتعليم في آن واحد.

ح. الشبكات المهنية:

البشر مخلوقات اجتماعية ولا يمكننا الأداء بأفضل ما لدينا إذا حرمانا من الاتصال بأشخاص آخرين، فكل الأشخاص الذين تتحدث معهم لمشاركتهم الأفكار، حل المشاكل، تبادل الاتصالات، بيع المنتجات والخدمات الخاصة بنا تسمى الشبكات المهنية وتعرف بأنها بناء علاقات مهنية قوية ومؤثرة، والتي تساعد في تحقيق النجاح في الأعمال التجارية وتفتح الكثير من الفرص في الحياة المهنية وتدعم الأفراد بالمهارات والموارد اللازمة للنجاح⁴⁰¹.

ويؤكد Bozeat Simon أن الشبكات المهنية أكثر فعالية وأهمية من الذهاب إلى النوادي الرجالية أو حضور فعاليات الشبكات الاجتماعية، ففي الواقع، الشبكات المهنية تعني تحويل العلاقات إلى علاقات مربحة وتحويل الاتصالات إلى عمل⁴⁰².

ولبناء شبكات مهنية قوية وفعالة يجب أن تشمل ما يلي⁴⁰³ :

- تصميم الشبكة المهنية المثالية: ينصح بتصميم نموذج لبناء الشبكة المثالية لتحقيق النجاح، وذلك يشمل ثلاثة أنواع من الشبكات: شبكة الدعم، شبكة المعلومات، وشبكة الإحالات.
- معرفة الشبكات الخاصة بك: بما في ذلك تحديد الأشخاص الذين يمكن أن يساعدوك على النجاح في مجال عملك وعلى تحقيق أهدافك المهنية.
- التواصل الفعال: إن الشبكات المهنية تعني تحويل العلاقات إلى علاقات مربحة وتحويل

⁴⁰⁰ holland and tirthali, 21–45.

⁴⁰¹ simon bozeat, working the net: a practical guide to business networking, business networking masters (marketingformugs.com, 2013), 18, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=3c6f29181707bb131e3cf17701a1bf2d>.

⁴⁰² bozeat, 12–13.

⁴⁰³ bozeat, 18–26.

الاتصالات الى عمل، وأن التواصل الفعال سيساعدك في تحقيق ذلك.

- الاستفادة من الخبرات والمشورة: الاستفادة من المشورة الخيرة والتجارب الأخرى الناجحة للآخرين لتعزيز قدراتهم المهنية.
- الاستماع الفعال: الاستماع الفعال والتركيز على ما يقوله الآخرون يمكن أن يساعد في تبادل المعلومات وبناء العلاقات المهنية الجيدة.
- ورغم كل مزايا الشبكات الاجتماعية فتبقى من اهم عيوبها إنفاق الكثير من الوقت مع أشخاص ليس لديهم القدرة لمساعدتك، والاهتمام فقط بما تريد بيعه أو ترويجه، دون اهتمام بما يريد الآخرون.
- خ. القراءة والدراسة الذاتية:

يعتبر القراءة أداة قوية للدراسة الذاتية حيث تساعد على زيادة الفهم والمعرفة الذاتية. فمن خلال القراءة، يمكن للفرد تحسين مهاراته ومعرفته في مختلف المجالات، وتطوير قدراته الفكرية والتفكير النقدي. ومن خلال قراءة الكتب والمقالات التي تعالج مواضيع محددة يمكن للفرد تحديد نقاط قوته وضعفه والعمل على تطويرها وتحسينها⁴⁰⁴.

وتساهم القراءة في تحسين وتنمية الكفاءات من خلال ما يلي⁴⁰⁵:

- تطوير مهارات الاتصال والتواصل من خلال تحسين القدرة على الكتابة والتعبير بطريقة صحيحة وواضحة.
- زيادة الثقافة العامة والمعرفة بالعالم من حولنا، حيث توفر الكتب معلومات ثرية عن تاريخ الحضارات والثقافات والعلوم والأدب.
- تحسين الذاكرة والتركيز، حيث يتطلب القراءة تركيزاً شديداً وتمريضاً للعقل لفهم المفهوم المطلوب، مما ينعكس بشكل إيجابي على قدرتنا على تركيز أكبر وتذكر المعلومات بطريقة أفضل.
- تنمية القدرة على التفكير النقدي واتخاذ القرارات الصائبة، حيث تعلم القراءة بشكل فعال كيفية التحليل والتفكير الانتقادي واتخاذ القرارات بشكل أفضل وأدق.
- تعزيز الخيال والإبداع وتحفيز العقل على الابتكار والتجديد، حيث تساعد القراءة على تطوير خيالنا

⁴⁰⁴ mortimer j. adley and charles van doren, how to read a book: the classic guide to intelligent reading (simon & schuster, 1972), 16–21,

<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=21f17b66cba1c3a7d74a26afc357f0f9>.

⁴⁰⁵ adley and doren, 16–17.

وإثراء حياتنا بالأفكار والأحداث الجديدة.

د. ورش العمل والندوات:

تتمثل ورش العمل عادةً في جلسات تدريبية تفاعلية تستهدف التفاعل المباشر بين المشاركين وتشجيع النقاش والتفكير النقدي وتبادل الخبرات والمعرفة في مجموعة معينة من الموضوعات أو المواضيع المتعلقة بممارسة العمل. وتشمل الندوات عندما تكون مخصصة للمشاركين المتخصصين في مجال محدد، وتوفر للمشاركين فرصة لتقديم أبحاثهم أو آرائهم عن موضوع محدد، وتشمل عروض الأبحاث والمحاضرات والمناقشات التي تهدف إلى توعية المشاركين حول موضوع معين. وتعتبر كلا النهجين ورش عمل وندوات وسيلة فعالة لتبادل المعرفة والخبرات وتحفيز الابتكار وتعزيز التعلم المستمر في بيئة محددة⁴⁰⁶.

وتحتاج ورش العمل والندوات للعديد من الشروط لتحقيق النجاح منها⁴⁰⁷:

- توجيه الدعوة إلى المشاركين الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة اللازمة للمشاركة في الفعالية.
- توفير بيئة تفاعلية ومهنية مناسبة للتعلم والنقاش وتبادل الخبرات.
- اختيار موضوع ومحتوى الورشة أو الندوة بعناية، وجعله ذو صلة بمجال المشاركين.
- استخدام أساليب تفاعلية وتدريبية مثل تقنيات المحاكاة وتوزيع المهام والمسابقات لتحفيز المشاركين وتعزيز التعلم.
- توفير الوقت الكافي للنقاش والتفاعل بين المشاركين والحصول على الملاحظات والتعليقات والتوصيات، وكذلك تخصيص وقت كافٍ للتحضير والتخطيط للورشة أو الندوة.
- تنظيم الورشة أو الندوة بشكل جيد وفق توقيت محدد لتحقيق أعلى استفادة ممكنة من وقت المشاركين.
- توفير الدعم الفني اللازم لضمان السير السليم لفعالية الورش أو الندوات.
- تقييم أداء الورشة أو الندوة، وتحليل النتائج لتحسين المستوى المقبل.

ذ. العمل التطوعي:

العمل التطوعي هو العمل الذي يتم بدون مقابل مالي، ويتم بمبادرة شخصية ودوافع خيرية، بحيث يكون للمجتمع أو لهدف يصب في صالح الآخرين. وقد يتم التطوع بشكل فردي أو في مجموعات. ويشمل

⁴⁰⁶ willem de grave et al., 'workshops and seminars: enhancing effectiveness', in faculty development in the health professions: a focus on research and practice, ed. yvonne steinert, innovation and change in professional education (dordrecht: springer netherlands, 2014), 181–217, https://doi.org/10.1007/978-94-007-7612-8_9.

⁴⁰⁷ de grave et al., 120–50.

العمل التطوعي العديد من المجالات مثل العمل الإنساني والخدمات الاجتماعية والتعليم والثقافة وغيرها. وغالبًا ما يتم التطوع من خلال العمل في منظمات غير حكومية أوفي الجمعيات المحلية أوفي المنظمات الشبابية والخيرية⁴⁰⁸.

أما مصطلح (Employee Volunteering) ويرمز له بالاختصار EV فهو مصطلح يصف المشاركة التطوعية للعاملين في الأنشطة التي تدعم المجتمع الذي يتفاعلون معه ويرتبط مفهوم العمل التطوعي ارتباطًا وثيقًا بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ويسعى إلى تعزيز العلاقة بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه، حيث يمكن للمنظمات الاستفادة من العمل التطوعي الذي يقوم به عاملها في تحسين سمعتها وتقوية دورها كعضو نشط في المجتمع، ويمكن أن يكون ذلك مفيدًا أيضًا للعاملين الذين يشعرون بالارتياح والتحسين في تطوعهم الشخصي ومن خلال تعزيز مهاراتهم وسمعتهم في المجتمع⁴⁰⁹.

ويمكن أن يساهم العمل التطوعي في تنمية الكفاءات للأفراد، ففي كثير من الأحيان ويشترط في العمل التطوعي الحصول على التدريب وتطوير المهارات اللازمة للعمل في المنظمات الخيرية وغير الربحية، ويمكن أن يتعلم المتطوعون بشكل أكبر عن تحديات المجتمع واحتياجاته وبيئته، ويتمكنون من تعزيز خبرتهم في العمل وكذلك في حياتهم الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد الخبرات التطوعية في تحسين الكفاءات الاجتماعية والتواصل مع الآخرين، وكذلك تعلم المهارات الجديدة.

فالعامل التطوعي يتضمن فرصًا مهمة لتنمية المهارات الشخصية والشجاعة والارتباط بالمجتمعات الجديدة، بالإضافة إلى تعلم المهارات المتعلقة بالحياد والتوازن والقيادة والعمل الجماعي، وتعزيز القدرات التحليلية والتفكير النقدي لدى المتطوعين، والتي يجب أن تكون جزءًا من عملية التعلم والتطوير المستمر⁴¹⁰. وحتى يكون العمل التطوعي ناجحًا ويحقق تنمية الكفاءات، يجب توفر الشروط التالية:

- توفير بيئة تطويرية وداعمة وذات جو مفتوح ومحفز للتطوع.
- تحديد أهداف واضحة ودقيقة للعمل التطوعي، وضع خطط عمل واسعة واضحة المعالم.
- توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للمتطوعين، وبناء قدراتهم المهنية والشخصية

⁴⁰⁸ rebecca tiessen, learning and volunteering abroad for development: unpacking host organization and volunteer rationales, rethinking development (routledge, 2017), 1–13.

<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=3b501337821a0eefec4edf82ff6fab78>.

⁴⁰⁹ michael knappstein, employee volunteering: organisationale ausprägungen und auswirkungen, 1. aufl. (springer fachmedien wiesbaden;springer gabler, 2019), 14–15,

<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=818e8f1bcd82f3ec3abb7e5ed0a9b7a1>.

⁴¹⁰ tiessen, learning and volunteering abroad for development, 3.

والاجتماعية.

■ التركيز على الاستفادة المتبادلة بين المتطوعين والمنظمات المستفيدة، مع الحفاظ على معايير عالية للجودة.

■ توفير بيئة عمل تطوعي تشجع على التفاعل والتواصل والعمل الجماعي بين المتطوعين، والتفاعل الفاعل بينهم وبين أفراد من المجتمع.

■ تحديد متطلبات العمل التطوعي والالتزام بالمعايير العلمية والأخلاقية في بناء وتطوير البرامج التطوعية وفقاً لمعايير ومعايير الجودة الدولية.

■ تحليل وتقييم نتائج العمل التطوعي وتحديد القيمة المضافة لعمل المتطوعين والمنظمات المستفيدة. رغم الإيجابيات الكبيرة للعمل التطوعي إلا أنه لا يخلو من بعض السلبيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار للتقليل من أثارها المحتملة ومن بين هذه السلبيات⁴¹¹ :

يمكن أن يؤدي العمل التطوعي إلى إحداث تحولات سلبية في سوق العمل وتقليل فرص العمل في بعض الحالات، ويمكن أن يستغل أيضاً المتطوعون في بعض الأحيان من قبل بعض المنظمات أو الحكومات لغايات سياسية أو تحقيق مكاسب مادية أو تأثيرات عديدة. كما يمكن أن يؤدي العمل التطوعي أيضاً إلى إرهاق المتطوعين وتأثير سلبي على حياتهم الشخصية والعملية

ر . برامج الشهادات:

وتعرف أيضاً بالشهادات المهنية وهي عبارة عن نظام يقوم بتصميمه وتنفيذه مجموعة من الخبراء الأكاديميين المتخصصين والاستشاريين وذوي خبرة من المهنيين العاملين في مجال معين ، بهدف التعرف على أن الحامل لهذه الشهادة لديه من المهارات والمعارف والتعليم الرسمي والغير رسمي والخبرات التدريبية والخبرة الوظيفية الضرورية للعمل بكفاءة في تلك المجالات الحد الأمثل⁴¹² .

ونلاحظ أنه عكس برامج الدرجات العلمية التي تقدمها الجامعات والكليات والتي تبلغ ذروتها بمنح درجة البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه، فإن برامج الشهادات هي دورات دراسية أقصر وأكثر تخصصاً مصممة لتزويد الطلاب بمهارات أو معرفة محددة في مجال أو مجال معين. يمكن تقديم هذه البرامج من قبل الجامعات أو الكليات أو المدارس المهنية أو المنظمات التعليمية الأخرى.

⁴¹¹ tiessen, 22.

⁴¹² مركز الخبرات الادارية والمحاسبية، came، مفهوم الشهادات المهنية، n.d., <https://www.camecenter.com>, <https://www.camecenter.com/certificates/intro>.

ومن امثلة هذه البرامج:

- إدارة المشاريع الاحترافية⁴¹³ (PMP) يقدمها معهد إدارة المشاريع (PMI) ، وشهادة PMP معترف بها عالمياً وغالباً ما يسعى إليها مديرو المشاريع؛
- محترف أمن نظم المعلومات المعتمد⁴¹⁴ (CISSP) شهادة معترف بها عالمياً في مجال أمن المعلومات، يتم تقديم CISSP من قبل الاتحاد الدولي لشهادات أمن نظام المعلومات؛
- شهادات Microsoft⁴¹⁵: هذا مثال على الشهادات التقنية التي تقدمها المنظمات لاعتماد الكفاءات في استخدام منتجاتها حيث تقدم Microsoft شهادات عديدة منها: مهندس للحلول، مستشار وظيفي، محلل بيانات، عالم بيانات، مستخدم أعمال وغيرها كثير.
- شهادة محلل مالي معتمد⁴¹⁶ (CFA) والتي يديرها معهد CFA، معترف بها عالمياً لمحترفي إدارة الاستثمار.

ويمكن ان تظهر مزايا هذه الشهادات على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد⁴¹⁷:

أ- على مستوى المنظمة:

الشهادات المهنية أصبحت وسيلة معترف بها عالمياً لقياس مهارات ومعرفة الأفراد في سوق العمل، خصوصاً عند اتخاذ قرارات التوظيف والترقية وتطوير المستقبل المهني. وهي أيضاً من الأدوات الرئيسية للتعليم والتدريب المستمر، مما يضمن للمنظمات تجديد المعلومات والمهارات لعاملاتها والتغلب على الجمود العلمي والمهني، وهذا يساهم في زيادة الكفاءة وتطوير الأداء على مستوى الفرد والمنظمة.

ب- على مستوى الفرد:

الحصول على تصديق للمعرفة والمهارات المهنية من منظمة علمية عالمية معترف بها يعتبر هدفاً أساسياً للمدراء والمشرفين والعاملين، للشعور بالإنجاز والتفوق في الأداء الفردي وتطوير المسيرة المهنية. وهذا يساعد في الحصول على فرص ترقية والانتقال إلى مستويات إدارية أعلى، بالإضافة إلى زيادة الرواتب والمكافآت. ويمكن للأفراد أيضاً تحسين أدائهم من خلال تعلم المهارات والأساليب الجديدة في مجال عملهم.

⁴¹³ pmi, 'project management professional (pmp)® certification | pmi', accessed 5 october 2023, <https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp>.

⁴¹⁴ isc2, 'cissp - certified information systems security professional | isc2', accessed 5 october 2023, <https://www.isc2.org/certifications/cissp>.

⁴¹⁵ microsoft, 'شهادات microsoft', accessed 5 october 2023, <https://learn.microsoft.com/ar-sa/credentials/>.

⁴¹⁶ c. f. a. institute, 2020 cfa© program curriculum level i volumes 1-6 (wiley, 2019), <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=b809b12e37dfc37140090d1af7b72a0d>.

⁴¹⁷ came, مفهوم الشهادات المهنية.

الفرع الثاني: مراحل تنمية الكفاءات البشرية

تمر على تنمية الكفاءات بشكل عام بعدة مراحل متسلسلة ومتراصة وهي كما يلي:

أولاً: تحديد الاحتياجات من الكفاءات

في العملية الشاملة لتنمية الكفاءات، فإن تحديد الكفاءات الأساسية هي أساس ونقطة الانطلاق. يتم ذلك عن طريق البحث في مجموعة من الوظائف المماثلة والتي تحتوي على مثل هذه الكفاءات، بحيث يتم تحديد الكفاءات الرئيسية باستخدام عدة طرق ووسائل، ويعمل هذا الإطار على تحديد كفاءات محددة تتحكم في الأداء الأعلى للعاملين المتميزين في هذه الوظائف.

إن عملية تحديد الكفاءات الرئيسية وتحليلها لا يشير إلى تطوير وتحسين فقط الأداء الفردي، ولكن أيضاً يعمل على تحسين أداء المنظمة بأكملها. يتيح هذا الإطار للمنظمات وأصحاب العمل الحصول على صورة شاملة لمتطلبات العمل والكفاءات الأساسية اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي.

ويمكن استخدام عدة طرق لتحديد الاحتياجات من الكفاءات، ومن بين هذه الطرق⁴¹⁸:

- دراسة السوق ومنافسي المنظمة: يمكن للمنظمات أن تحدد الكفاءات التي تحتاجها عن طريق دراسة السوق ومنافسي المنظمة وتحليل ما يميز العاملين لدى تلك المنظمات عن العاملين لديها.
- المقابلات الشخصية والاستبيانات: يمكن أن تقوم المنظمات بإجراء مقابلات شخصية مع العاملين والعاملين أو استخدام استبيانات لجمع البيانات حول الكفاءات التي يحتاجونها والمهارات التي يودون تطويرها.
- التحليل الوظيفي للوظائف: يمكن للمنظمات أن تحدد الكفاءات المطلوبة من العاملين عبر تحليل وصف الوظائف وتحديد الكفاءات الأساسية والفرعية التي يحتاجونها.
- استشارات المتخصصين في مجال تطوير الموارد البشرية: يمكن للمنظمات الحصول على النصائح المتخصصة حول كيفية تطوير الكفاءات بشكل أكبر ولماذا تحتاج المنظمة إلى هذه الكفاءات من المتخصصين في مجال تطوير الموارد البشرية

⁴¹⁸ spencer and spencer, competence at work, 1993, 33-37.

ثانيا: تقييم الكفاءات الموجودة:

إن تقييم مستويات الكفاءات الحالية للأفراد يساعد في فهم الفجوة بين المستوى الحالي ومستوى الكفاءة المطلوبة. يمكن الاستعانة بنتائج هذا التقييم لوضع خطط تدريب وتطوير الأفراد، أو لاتخاذ قرارات فيما يتعلق بالترقيات والمكافآت، ويمكن التمييز بين نوعين من التقييم، التقييم الذاتي وتقييم الآخرين:

ز. التقييم الذاتي⁴¹⁹:

التقييم الذاتي للكفاءات هو عبارة عن عملية تقييم الكفاءات الحالية لدى الفرد، حيث يقوم الشخص بتحديد مدى معرفته ومهاراته والخبرات التي يمتلكها في نطاق معين من المهارات المطلوبة في عمله أوفي المنظمة التي يعمل فيها. قد يستخدم التقييم الذاتي للكفاءات في عدة أغراض، مثل تحديد الفجوات في المهارات، وضع خطط التدريب والتطوير الشخصي، وتحسين مستوى الأداء في العمل.

ولإجراء التقييم الذاتي، يمكن للفرد استخدام بعض الأساليب والأدوات المختلفة، مثل عمليات التحليل الذاتي للمهارات، وتحديد المهام المطلوبة منه في العمل ومقارنتها بالمهارات التي يتمتع بها، واستخدام استبيانات الذات والتقييم التلقائي للمهارات والخبرات.

إن التقييم الذاتي للكفاءات يعتبر جزءاً مهماً في تطوير وترقية الأفراد والعاملين ضمن المنظمة، كما أنه يساعد على تحديد الفجوات في المهارات الحالية وتطوير الخطط الشخصية لتحسين وتطوير المهارات اللازمة في المستقبل.

س. تقييم الآخرين⁴²⁰:

تقييم الآخرين للكفاءات هو عبارة عن عملية تقييم لمستوى كفاءة الفرد من قبل المشرفين أو الزملاء أو المدراء في المنظمة التي يعمل فيها. يتم استخدام تقييم الآخرين للكفاءات كأداة لتقييم الأداء الفردي، ويمكن استخدامها أيضاً لتعيين الأداء والعمليات التي يحتاج الفرد إلى التركيز عليها من أجل تحسين الأداء الفردي وتطويره وتحسين أداء المنظمة.

تشمل طرق تقييم الآخرين للكفاءات المقابلات الخاصة بالأداء والتقييم، والاختبارات التحريرية، واستخدام الاستبيانات التقييمية لجمع آراء المشرفين والزملاء بشأن مستوى أداء الفرد. ويشمل تقييم الآخرين

⁴¹⁹ david d. dubois william j. rothwell, competency-based human resource management, 2004, 148–50, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=194727d770dadf0a407d477adcabaa19>.

⁴²⁰ rothwell, 150–57.

أيضاً التحقق من نتائج الأداء المنجزة من قبل الفرد في المنظمة، مثل المشاريع المكتملة أو الأهداف المحددة.

إن تقييم الآخرين للكفاءات يمكن استخدامه لتحديد الفجوات في المهارات وتحسين الأداء الفردي للعاملين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام نتائج تقييم الآخرين لتحسين تطوير الموارد البشرية وتحديد احتياجات التدريب والتطوير في المنظمة.

ثالثاً: تحديد الفجوة

تحديد الفجوات بين مستويات الكفاءة الحالية ومستويات الكفاءة المطلوبة يعني تحليل المهارات والمعارف المطلوبة لأداء العمل بكفاءة عالية، ومن ثم توضيح الفروق بين مستوى أداء العاملين الحالي ومستوى الأداء المطلوب. هذا يساعد على إيجاد الخطط التدريبية المناسبة لتعزيز المهارات والمعارف المهمة اللازمة لملاءمة هذه الفجوات والارتقاء بمستوى الأداء العاملين،

ويساعد تحديد هذه الفجوات في وضع خطط تدريبية موجهة وفعالة لتعزيز المهارات والمعارف اللازمة لملاءمة هذه الفجوات، وتساهم هذه الخطط التدريبية في تحقيق الأهداف العامة لتطوير الموارد البشرية داخل المنظمة، وتساهم في تحسين أداء العاملين، وبهذه الطريقة، يمكن للمنظمات تحديد مستوى الأداء المطلوب والمهارات اللازمة لتحقيق هذا المستوى، وتحديد عيوب العاملين الحالية وتحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف في نهاية المطاف

وهناك طرق عديدة لتحديد الفجوات بين مستويات الكفاءة الحالية ومستويات الكفاءة المطلوبة، ومنها:

- تقييم الأداء: حيث يتم تقييم الأداء الحالي للعاملين ومن ثم تحديد مستوى الأداء المطلوب.
- تحليل الوصف الوظيفي: حيث يتم تحليل وصف العمل وتحديد المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة.
- المقابلات الشخصية: حيث يتم إجراء مقابلات مع العاملين والمشرفين وتحديد الفروق بين المهارات والمعارف الحالية للعاملين والمهارات المطلوبة.
- تحليل الوثائق والتقارير: حيث يتم تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة بأداء العمل وتحديد المهارات والمعارف المطلوبة.

ويعتبر تحديد الفجوات بين مستويات الكفاءة الحالية ومستويات الكفاءة المطلوبة خطوة أساسية لإيجاد الحلول المناسبة لتحقيق الأداء العالي وتطوير الموارد البشرية داخل المنظمة⁴²¹

رابعاً: صياغة خطة التنمية

عند تحديد الفجوة بين مستويات الكفاءة الحالية ومستويات الكفاءة المطلوبة، يتم وضع خطة تنمية تهدف إلى تعزيز المهارات اللازمة لملء هذه الفجوة. وتشمل خطة التنمية العديد من العناصر، مثل⁴²²:

- تحديد أهداف التدريب: يتم وضع أهداف محددة تتناسب مع المهارات والمعارف المطلوبة لتحقيق الكفاءة المطلوبة.
- وضع خطة تدريبية: يتم وضع خطة تدريبية تتضمن العديد من الأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تعزيز المهارات والمعارف لدى العاملين.
- تحديد أدوات التدريب: يتم تحديد الأدوات المناسبة التي سيتم استخدامها خلال عملية التدريب، مثل الورش العملية والمحاكاة والدورات التدريبية.
- تحديد جدول زمني للتدريب: يتم تحديد المدة الزمنية للتدريب وتخطيط الأنشطة التدريبية في جدول زمني مناسب.
- تحديد المهام والمسؤوليات: يتم تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بالتدريب، وتحديد الموارد المالية والبشرية المطلوبة لتنفيذ الخطة.

وتتطلب خطة التنمية تعاونًا وتنسيقًا بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الإدارة والعاملين، ويتم تنفيذها في إطار استراتيجية تطوير الموارد البشرية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة

خامساً: تنفيذ خطة التنمية

يتضمن تنفيذ خطة تطوير الكفاءات ترجمة الأنشطة والاستراتيجيات التنموية المنسقة إلى خطوات قابلة للتنفيذ للعاملين. تعتبر هذه المرحلة حاسمة لأن نجاح خطة تطوير الكفاءات يعتمد إلى حد كبير على تنفيذها الفعال

وتشمل الجوانب الرئيسية لتنفيذ الخطة ما يلي:

ش. التواصل:

⁴²¹ richard a. swanson, foundations of human resource development, third (berrett-koeher publishers, 2022), 212, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=f60b16121cdd7a27dcadb6f017edfb89>.

⁴²² swanson, 212-13.

التأكد من أن جميع أصحاب المصلحة على علم بخطة التنمية، وخاصة العاملين المستهدفين بالتدريب والتطوير. يحتاج العاملون المستهدفون إلى فهم ما الذي يتوقع منهم وكيف سيتأثر عملهم من خلال هذه الخطة، ومن المهم أن يشعروا بأنهم يشاركون في هذا البرنامج، وينبغي على القيادة والمديرين في المنظمة أن يدركوا حاجة العاملين إلى الاطلاع وفهم خطط التطوير والتدريب في المنظمة وأن يتعاونوا معهم لبناء برامج تعليمية تتماشى مع متطلبات المنظمة واحتياجات العاملين. ومن أجل ضمان فاعلية البرنامج التدريبي، يجب إعلام جميع العاملين بخطط التنمية المستقبلية والاستفادة من ملاحظاتهم من أجل الارتقاء بمستوى البرنامج وتحسينه في المستقبل⁴²³.

ص. إمكانية الوصول:

التأكد من سهولة الوصول إلى الموارد ووحدات التدريب والأنشطة التنموية حيث أن وجود تسهيلات وموارد تدريبية جيدة وسهلة الوصول إليها ينعكس إيجاباً على فاعلية التدريب وتطوير العاملين، ويساعد أيضاً على رفع مستوى الرضا لديهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير المواد التدريبية المختلفة، وتنظيم الدورات التدريبية بشكل عملي ويسهل الوصول إليها، وتقديم الأدوات والتقنيات اللازمة التي تساعد على فهم المفاهيم والمجالات المختلفة. فمن الأهمية بمكان توفير البنية التحتية اللازمة والتقنيات والموارد المناسبة والمادية المطلوبة للتدريب والتطوير، وكيف تساعد هذه الأمور على إيجابية فاعلية عملية التدريب وتطوير العاملين⁴²⁴.

ض. الجدولة:

يجب تنسيق الجداول الزمنية لتتناسب مع احتياجات وظروف العاملين، حيث أن توفير الوقت وضمان أن يتمكن غالبية العاملين من حضور الدورات التدريبية والأنشطة التنموية مهم جداً لتحقيق أقصى فاعلية وتأثير للخطط التدريبية والتنموية. وينبغي النظر في متطلبات العمل، والجداول الزمنية، والحاجات الشخصية للعاملين عند تخطيط الجداول الزمنية. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تحديد المواعيد المناسبة والملائمة لكل فئة من العاملين وربطها بمتطلبات العمل، وتوفير المرونة الكافية للعاملين الذين يحتاجون إلى دورات تدريبية خاصة بهم. فتتنسيق الجداول الزمنية للتدريبات هو جزء أساسي من خطة التدريب والتطوير الشاملة، وأن

⁴²³ noe, employee training and development, 2010, 492.

⁴²⁴ noe, 422.

التنسيق الجيد يمكن أن يساعد على تحقيق الفاعلية في عملية التدريب وتوفير الراحة الشخصية للعاملين
425.

ط. التكامل مع العمل:

دمج برامج التدريب في سير العمل اليومي للعاملين، حتى يتمكنوا من تحويل المعلومات والمهارات التي يحصلون عليها خلال الدورات التدريبية إلى إنجازات فعلية في العمل اليومي. وقد يتم ذلك من خلال تطبيق نظريات وممارسات التدريب على المواقف الحقيقية في بيئة العمل، وتوفير فرص عملية على العمل المنفذ في الحياة العملية باستخدام المهارات الجديدة المكتسبة. وهذا يساهم في تحقيق أقصى استفادة من برامج التدريب وتحسين إنتاجية العاملين. وتم ذلك من خلال تقديم الأدوات والتقنيات اللازمة لتحويل المعلومات النظرية والخبرات العملية إلى ممارسات حقيقية، وضمان تطبيق أفضل ممارسات التدريب في بيئة العمل⁴²⁶.

ظ. أليات الدعم:

تنفيذ آليات الدعم المناسبة، مثل مكاتب المساعدة والأسئلة الشائعة، وغيرها من الموارد المختلفة التي تساعد العاملين على الحصول على الدعم والدليل المناسب خلال رحلتهم لتطوير كفاءاتهم. وذلك لأن تقديم دعم وإرشادات مناسبة، وتوفير مصادر إضافية للمكتبة الإلكترونية ونظام إدارة الأداء، وتوفير صفحات الويب والأدوات الأخرى المعنية بالتطوير، يمكنها أن تساعد في تعزيز فهم العاملين لأنماط التدريب وتحسين مستوى الأداء المتطلبات التي يجب الالتزام بها للوصول إلى عالم العمل المنشود. ويمكن أن تؤدي الوصول إلى المعلومات اللازمة، أو الإجابة على الأسئلة الشائعة، إلى زيادة الثقة لديهم فيما يتعلق بالتدريب، وتعزيز الحصول على المعرفة التي يحتاجونها، بطريقة سريعة وسهلة وبدون مشاكل⁴²⁷.

ع. التغذية الراجعة:

ينبغي دمج آليات للتعليقات الفورية للعاملين في خطة التنمية. فتقدم التعليقات الفورية المناسبة، تساعد في تعزيز تحسين أداء العامل والتطبيق الفعلي لمهارات التدريب بسرعة وفعالية أكبر. وتتضمن هذه الآليات استخدام الأدوات المختلفة التي تمكن أرباب العمل من توفير تعليق فوري للعاملين أثناء الانخراط في أنشطة التطوير. فتقديم الملاحظات والتوجيه الفوري والمناسب يمكن أن يعزز الدافع ويحسن المستوى

⁴²⁵ noe, 191.

⁴²⁶ noe, 259.

⁴²⁷ noe, 313-14.

العام للأداء ورفع قيمة العمل المنجز. فدمج آليات توفير التعليقات الفورية للعاملين في خطط التنمية، وتوفير الدعم المناسب لهم للمساعدة في إجراء التعديلات الضرورية بشكل فعال وفوري يعد امراً مهماً عند تنفيذ خطة التنمية لمباشرة التعديلات المناسبة في الوقت المناسب⁴²⁸.

سادساً: تقييم خطة التنمية

بعد انتهاء أي خطة تنموية، من الضروري تقييم فعاليتها بشكل منتظم لقياس النجاح والتأكد من تحسين الخطة في المستقبل. ويتم ذلك من خلال تطبيق نظام متكامل للتقييم يستند إلى "أربعة مستويات" يصفها دونالد كيركباتريك في كتابه "تقييم برامج التدريب: الأربعة مستويات". ونقوم هذه الأربعة مستويات على تقييم: ردود الفعل، والتعليم، والسلوك، والنتائج، بترتيب تصاعدي لوصف النتائج الأعلى وأكبر نطاقاً لتحسين الأخطاء في الخطة التنموية.

وتقوم مستويات التقييم الأربع بتحديد العناصر الأربعة الأساسية التي يمكن تقييمها في أي خطة تنموية، حيث يتكون النظام من الآتي⁴²⁹:

- مستوى ردود الفعل: ويقاس مدى إعجاب المشاركين بالتدريب ومقدار انطباعهم العام لمحتواه وكيفية تقديمه ومدى استفادتهم منه.
 - مستوى التعليم: ويقاس مقدار المعرفة والمهارات التي اكتسبها المشاركون خلال التدريب الذي تم تقييمه.
 - مستوى السلوك: ويقاس مدى تبني المشاركون المهارات التي اكتسبوها خلال التدريب وتطبيقها على أرض الواقع.
 - مستوى النتائج: ويقاس النتائج المحددة مسبقاً والتي تحققت نتيجة الاستخدام الفعال للمهارات والمعرفة التي اكتسبها المشاركون وتتضمن هذه النتائج أوجه مختلفة مثل زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وغيرها.
- وتعد مستويات التقييم الأربعة هي الأوضح والأكثر جدوى لتحديد فعالية خطط التنمية ولتحسين الأداء في المنظمات والمنظمات

⁴²⁸ noe, 314.

⁴²⁹ donald l. kirkpatrick, evaluating training programs: the four levels (, 3rd ed. (berrett-koebler publishers, 2006), 21-115, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=bf470096c557d98a52e53177b746df4e>.

وعليه فمن الضروري استخدام نتائج التقييم لتحسين تصميم الخطط التنموية المستقبلية، وتحديد الاتجاهات العامة للتطوير والتحسين في المنظمة. وفي النهاية، يؤدي التقييم المنتظم والتوالي لفعالية خطط التنمية إلى زيادة كفاءة المنظمة وتحقيق الأهداف بأقل قدر من الجهد والتكاليف.

سابعاً: التحديث المستمر

بدلاً من النظر إلى تنمية الكفاءات كحدث لمرة واحدة، يجب على المنظمات أن تنظر إليه كعملية دائمة مدمجة في ثقافتها، فتنمية الكفاءات عملية مستمرة لتعزيز أداء العاملين وتحسين مستواهم في المجالات المختلفة، وتطوير المهارات التي يحتاجونها لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية وفاعلية. ومن المهم فهم أن هذه العملية لا تتوقف عند وصول العاملين إلى مستوى معين، ولكنها يجب أن تستمر بشكل مستمر لتلبية متطلبات العمل الدائمة

الفصل الثاني: ماهية الولاء التنظيمي

تمهيد:

يُعد **الولاء التنظيمي** ركيزة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة، والوجه الآخر للاستثمار الناجح في المورد البشري؛ إذ لا تكتمل فاعلية الكفاءات دون وجود ارتباط نفسي وسلوكي عميق يشد العاملين إلى أهداف منظماتهم وقيمها. وبناءً على ذلك، يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على هذا المتغير المحوري من خلال مبحثين متكاملين؛ يطرح الأول مدخلاً نظرياً شاملاً يستعرض التطور التاريخي للمفهوم ومناهجه النظرية، وصولاً إلى تحليل أبعاده، وخصائصه، وأنواعه، وأهميته البالغة. بينما ينتقل المبحث الثاني لمعالجة الجانب العملي المتمثل في آليات **تعزيز الولاء التنظيمي**، موضحاً طبيعة علاقته بالمتغيرات التنظيمية المختلفة، ومستعرضاً التحديات التي تعترض بناءه، ليُختتم بتتبع مراحل تكوّنه وأبرز الاستراتيجيات الإدارية الفعالة لترسيخه واستدامته في بيئة العمل.

المبحث الاول: مدخل نظري للولاء التنظيمي

تمهيد:

يُعد الولاء التنظيمي أحد المفاهيم المحورية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مدى التزام العامل وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وهو عامل أساسي في بناء بيئة عمل مستقرة وفعالة. تتعدد جوانب الولاء التنظيمي، مما يجعل فهمه بشكل شامل أمرًا ضروريًا لتحقيق الانسجام المؤسسي وتعزيز الأداء العام. يتناول هذا المبحث ثلاث مطالب رئيسية، حيث يتناول المطلب الأول توضيح مفهوم الولاء التنظيمي، ثم يناقش المطلب الثاني أبعاد الولاء التنظيمي وخصائصه التي تميزه كمفهوم ديناميكي ومتعدد المستويات. أما المطلب الثالث، فيركز على أهمية الولاء التنظيمي في تحقيق الأهداف المؤسسية، مع استعراض أنواعه المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء لغة هو عكس العداء وهومن الفعل والى يوالي موالاة وتعني المحبة والصداقة كما تعني القرب والقربة وتأتي أيضا بمعنى النصر⁴³⁰ أما في قواميس اللغة الإنجليزية فكلمة loyalty تعني الإخلاص في الالتزام والالتزام الصادق⁴³¹، ويقصد بها أيضا مشاعر الدعم أو الواجب تجاه شخص ما أو شيء ما⁴³²، كما تعني أيضا جودة الثبات في صداقتك أو دعمك لشخص ما أو شيء ما⁴³³.

أما اصطلاحاً فقد مر مفهوم الولاء التنظيمي بعدة مراحل تطور من خلالها من المفهوم البسيط الى المفهوم المعقد ذو الابعاد المتشعبة وفيما يلي عرض للتطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي وأهم المناهج النظرية التي ساهمت في اثراء هذا المفهوم.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي

يعد تحديد الاستخدام الأول لمصطلح "الولاء التنظيمي" مهمة صعبة بسبب الطبيعة التطورية للمفهوم، يمكن إرجاع إحدى أقدم المناقشات الرسمية حول المفاهيم المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالولاء التنظيمي إلى أوائل

⁴³⁰ مختار، معجم اللغة العربية المعاصر، 93.

⁴³¹ 'dictionary.com | meanings & definitions of english words', dictionary.com, 5 december 2023,

<https://www.dictionary.com/browse/loyalty>.

⁴³² سوزان محمد أحمد القرشي، 'الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة: بعض المحددات والآثار' (ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الرياض، 1998).

⁴³³ 'loyalty definition in american english | collins english dictionary', 5 december 2023,

<https://www.collinsdictionary.com/us/dictionary/english/loyalty>.

القرن العشرين في أعمال تشيستر بارنارد (1938) خاصة كتابه المؤثر "وظائف المدير التنفيذي"⁴³⁴، وعلى الرغم من أنه لم يستخدم مصطلح "الولاء التنظيمي" في حد ذاته إلا أنه ناقش مفاهيم مثل الالتزام واستعداد العاملين للتعاون، والتي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بفكرة الولاء، وفي ما يلي سرد لاهم التطورات التي مر بها مفهوم الولاء التنظيمي عبر التاريخ:

العصر الصناعي المبكر (أواخر القرن التاسع عشر - أوائل القرن العشرين):

في المراحل الأولى من التصنيع، كان الولاء التنظيمي أحادي الاتجاه إلى حد كبير، حيث كان من المتوقع أن يكون العاملون مخلصين لأصحاب العمل، وغالبًا ما يكون ذلك دون التزام متبادل من أصحاب العمل. تميزت هذه الفترة بالعلاقات الأبوية حيث كان يتم تبادل الولاء في كثير من الأحيان مقابل الأمن الوظيفي والرفاهية الأساسية.

فالولاء التنظيمي في العصر الصناعي المبكر يتطلب من العاملين التقدم بالطلب للحصول على العمل والإقرار بأن الهدف الرئيسي للعمل هو الحصول على الدخل، حيث كان العاملون يحتاجون إلى العمل بشدة لتلبية حاجاتهم الأساسية للعيش والنجاة، لذلك يرتبط الولاء التنظيمي بالحاجة إلى العمل والحصول على الدخل. يركز الولاء التنظيمي في هذا العصر على الجانب الاقتصادي للعمل والأمان المادي للعمال في المنظمات التي يعملون بها. وقد يعزز الولاء التنظيمي في هذا السياق الانتماء إلى جماعة أو فئة اجتماعية في المجتمع، حيث يرى العاملون أنفسهم كجزء من مجموعة عمل أو فئة اجتماعية أو مجتمع محدد ويشعرون بالالتزام والمسؤولية تجاهه⁴³⁵.

منتصف القرن العشرين:

مع منتصف القرن العشرين وصعود النقابات والمفاوضة الجماعية، أدى إلى تحول في ديناميكيات الولاء التنظيمي، فخلال هذه الفترة، أصبح الولاء أكثر تبادلية، حيث يوفر أصحاب العمل ظروف عمل أفضل ومزايا وأمنًا وظيفيًا مقابل ولاء العاملين، ورغم هذه التبادلية إلا أن بقي يطلب من العاملين ولاء مطلق وهو نوع من أنواع السلطة التي تستخدمها المنظمات لتحقيق أهدافها، ويجعل العاملين يشعرون بالالتزام حتى وإن كان ذلك يتعارض مع مصالحهم الشخصية، ويجعل هذا الالتزام يصعب بالتالي حرية العاملين

⁴³⁴ vladislav valentinov and steffen roth, 'chester barnard's theory of the firm: an institutional view', journal of economic issues 56, no. 3 (3 july 2022): 707–20, <https://doi.org/10.1080/00213624.2022.2079932>.

⁴³⁵ william j. dickson and f. j. roethlisberger, management and the worker (vol. v in series early sociology of management and organizations), reprint, early sociology of management and organizations (routledge, 2003), 32–39.

في اتخاذ القرارات المستقلة أو التعبير عن رأيهم بصراحة. من الناحية الأخرى، يشير الكاتب إلى أنه بالرغم من أن الولاء المطلق يمكن أن يؤدي إلى إنتاجية أكبر من قبل العاملين، إلا أنه يمكن أن يسبب أيضًا عواقب أخرى كظهور نزاعات داخل المنظمة أو فشل العاملين في تحقيق أهدافهم الشخصية⁴³⁶.

ومع ظهور النقابات ساعدت في رفع ولاء العمال لصالح المنظمة من خلال توفير التدريبات والمساعدة في حل المشاكل الشخصية للعاملين، كما أن هذا الدعم والتوجيه ساعد العاملين على الشعور بأنفسهم كجزء من المنظمة وبالتالي يمكن أن يرفع ولائهم لصالح المنظمة، ومع ذلك، فإن هناك تأثيرات أخرى للنقابات على ولاء العمال، بما في ذلك خلافات بين النقابات والإدارات أو الاستخدام الخاطئ للنقابات كأداة سياسية⁴³⁷.

أواخر القرن العشرين - مطلع الألفية:

مفهوم الولاء التنظيمي بدأ بالظهور في القرون الوسطى بمفهومه البسيط وكان يتعلق بالولاء للملك والدولة وليس للمنظمات الخاصة، وانتقل المفهوم في القرن العشرين للتركيز على الولاء للمنظمة والمنظمة، حيث تطورت الأفكار والنظريات حول مفهوم الولاء التنظيمي، مثل النظرية التي تؤكد على مفهوم التبادل الذي يجري بين العامل والمنظمة، وهو التبادل الذي يشمل مزايا مثل رواتب جذابة وفرص الترقية والتدريب، فعلى سبيل المثال العاملون الذين يتلقون مكافآت ومزايا مثل هذه يصبحون ملتزمين أكثر بالمنظمة ويتجنبون التفكير في الانتقال إلى وظيفة أخرى، وأيضاً ظهرت النظرية التي تركز على الأهداف والقيم المشتركة بين المنظمة والعاملين، والتي تتطلب بالتالي ارتباطاً أكبر بين العاملين والمنظمة، حيث تركز هذه النظرية على أهمية توافق القيم والأهداف لتعزيز الالتزام بين المنظمة والعاملين، وهناك عدة نظريات أخرى مثل النظرية التي تؤكد على المفهوم القابل للتمدد والتجدد للالتزام في الصفحات وغيرها⁴³⁸.

أثناء القرن العشرين، طورت المنظمات مفهوم الولاء التنظيمي للعاملين بعد تحولات كبيرة في مفهوم الولاء التنظيمي. في البداية، كان المفهوم يرتكز على الولاء للملك والدولة، ولكن مع مرور الوقت، بدأت المنظمات في التحول إلى الولاء للمنظمة والمنظمة. استغنت المنظمات عن الأنماط التقليدية للإدارة التي

⁴³⁶ alvin w. gouldner, patterns of industrial bureaucracy: a case study of modern factory administration (free press, macmillan publishing company inc, 1954), 223–34.

⁴³⁷ gouldner, 194–95.

⁴³⁸ rousseau and denise m, psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements, stage magic play (sage publications, 1995), 41–47.

تعتمد على السلطة والتحكم. واستخدمت مكافآت ومزايا أخرى لعاملها من أجل إبقائهم ملتزمين بالمنظمة والحفاظ على الثقة والولاء للمنظمة. وحتى في الوقت الحاضر.

القرن الحادي والعشرون والعصر الرقمي:

في القرن الحادي والعشرين، يستمر مفهوم الولاء التنظيمي في التطور، لا سيما في سياق العصر الرقمي، والعمل عن بعد، واقتصاد الوظائف المؤقتة، حيث ينصب التركيز بشكل متزايد على الولاء المتبادل، حيث يُتوقع من المنظمات أيضًا إظهار الولاء لعاملها.

وينظر للولاء التنظيمي في القرن الحادي والعشرين على أنه مفهوم متعدد الجوانب يتأثر بعوامل مثل الإدارة، الثقافة المؤسسية، والممارسات السلوكية للفرد. من المهم الاهتمام بتطوير التزام العاملين بالمنظمة من خلال استخدام تقنيات إدارة الموارد البشرية والتغيير في المنظمة من أجل تحسين الولاء التنظيمي. لذلك، يمكن القول إن الولاء التنظيمي في القرن الحادي والعشرين ينطوي على طبقات متعددة من الجوانب التي تشمل تكوين الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي⁴³⁹.

وفيما يلي جدول يلخص التطورات الرئيسية في مفهوم الولاء التنظيمي كما وردت في النص:

الجدول رقم 21: ملخص التطورات الرئيسية في مفهوم الولاء التنظيمي

المرحلة التاريخية	الخصائص الرئيسية
العصر الصناعي المبكر (أواخر القرن التاسع عشر - أوائل القرن العشرين)	الولاء أحادي الاتجاه من العاملين لأصحاب العمل العلاقات الأبوية، مع تبادل الولاء مقابل الأمن الوظيفي والرفاهية الأساسية التركيز على الجانب الاقتصادي للعمل والأمن الجسدي الولاء التنظيمي المرتبط بالحاجة إلى الدخل والتأمين البقاء تعزيز الانتماء إلى مجموعات العمل أو المجتمعات الاجتماعية
منتصف القرن العشرين	ظهور النقابات والمفاوضة الجماعية مما يؤدي إلى الولاء المتبادل تحسين ظروف العمل والمزايا مقابل الولاء اشتراط الولاء المطلق للسلطة التنظيمية التحديات: الصراعات داخل المنظمات، والقيود على الأهداف الشخصية، وسوء استخدام النقابات

⁴³⁹ john meyer and natalie allen, commitment in the workplace: theory, research, and application, 1st ed., advanced topics in organizational behavior 2 (sage publications, inc, 1997), 41–64.

التحول من الولاء للملك/الدولة إلى المنظمة/المنظمة تطوير نظريات تركز على التبادل بين العاملين والمنظمات، والأهداف/القيم المشتركة، والالتزام المتجدد استخدام المكافآت والمزايا للحفاظ على الولاء الابتعاد عن أساليب إدارة السلطة والرقابة التقليدية	أواخر القرن العشرين - أوائل الألفية
- تطور المفهوم في سياق العصر الرقمي والعمل عن بعد واقتصاد الوظائف المؤقتة - التركيز على الولاء المتبادل بين المنظمات والعاملين الولاء التنظيمي كمفهوم متعدد الأوجه يتأثر بالإدارة والثقافة والسلوك الفردي أهمية تنمية الالتزام من خلال تقنيات الموارد البشرية وإدارة التغيير -طبقات الولاء العاطفي والاستمرارية والأخلاقية	القرن الحادي والعشرين والعصر الرقمي

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

الجدول رقم 22: عدد المنشورات العلمية على موقع Google Scholar من 1800 الى 2023

السنوات	تنمية الكفاءات
2023-2020	4420
2019-2010	6860
2009-2000	2120
1999-1990	1030
1989-1980	516
1979-1970	287
1969-1960	111
1959-1950	21
1949-1900	11
1899-1800	1

المصدر: بالاعتماد على البحث في موقع Google Scholar يوم 2024/06/04

عند مقارنة الجدولين رقم 21 و22، يظهر ارتباط واضح بين التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي وعدد المنشورات العلمية المرتبطة به، حيث يتجلى هذا الارتباط في انعكاس التطورات الزمنية في مفهوم الولاء التنظيمي على زيادة البحث العلمي والاهتمام الأكاديمي. في العصر الصناعي المبكر (أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين)، كان الولاء التنظيمي أحادي الاتجاه، قائمًا على الولاء للمنظمة مقابل

الأمن الاقتصادي والجسدي، مما يفسر غياب الاهتمام البحثي تقريباً في تلك الفترة، حيث لم يسجل سوى منشور واحد فقط (1800-1899). مع تطور المفهوم في منتصف القرن العشرين وظهور النقابات والمفاوضة الجماعية، بدأ الاهتمام بالولاء المتبادل بين العاملين والمنظمات، مما أدى إلى زيادة طفيفة في الأبحاث، إذ بلغ عدد المنشورات 11 منشوراً (1900-1949). في أواخر القرن العشرين، شهد المفهوم تحولاً كبيراً من الولاء القائم على السلطة التقليدية إلى التركيز على القيم والأهداف المشتركة، مما انعكس على زيادة ملحوظة في عدد المنشورات العلمية، حيث وصلت إلى 1030 منشوراً خلال فترة التسعينيات (1990-1999). مع دخول القرن الحادي والعشرين، ومع تطور مفهوم الولاء ليشمل الجوانب العاطفية، الاستمرارية، والأخلاقية، بالتوازي مع التحولات التكنولوجية والعمل عن بُعد، قفز عدد المنشورات بشكل كبير ليصل إلى 6860 بين 2010-2019 و 4420 خلال فترة قصيرة بين 2020-2023. هذا الارتباط بين مراحل تطور المفهوم والزيادة في الأبحاث العلمية يعكس تفاعلاً مباشراً بين تعقيد الولاء التنظيمي كمفهوم وبين تعمق الدراسة الأكاديمية له، مما يشير إلى أن التطورات العملية في بيئات العمل حفزت البحث العلمي لفهمه وتحسينه.

الفرع الثاني: المناهج النظرية لمفهوم الولاء التنظيمي

تشمل "المناهج النظرية لمفهوم الولاء التنظيمي" مجموعة متنوعة من وجهات النظر التي تطورت مع مرور الوقت، وسوف نحاول استكشاف هذه النظريات بتسلسل زمني، مع الإشارة إلى المساهمات الرئيسية والمنظرين لكل منها.

نظرية الإدارة الكلاسيكية:

شهدت هذه الفترة ظهور الولاء التنظيمي كمفهوم مرتبط بالكفاءة والتسلسل الهرمي، حيث أكدت الإدارة العلمية لفريدريك تايلور على كفاءة عمليات العمل، مما أدى بشكل غير مباشر إلى تعزيز شكل من أشكال الولاء لهذه العمليات.

فتايلور لا يناقش بشكل صريح مفهوم "الولاء التنظيمي"، ولكن يركز عمل تايلور في المقام الأول على زيادة الكفاءة والإنتاجية في مكان العمل من خلال الإدارة العلمية، ويتضمن منهجه دراسات منهجية للمهام، وتحسين إجراءات العمل، وأجر يوم عادل مقابل عمل يوم عادل، فمفهوم الولاء، كما نفكر به غالباً في السياقات التنظيمية، والذي يتضمن الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، لا يبدو أنه موضوع رئيسي في كتابات تايلور لكنه يقرر أنه من خلال وجود التزام ثابت وصحي من العاملين، يمكن للمنظمة الاستفادة

من مواردها بشكل أفضل وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر، وتتضح هذا الفكرة بشكل أدق بوجود تلاحم بين أفراد المنظمة وتعاونهم المثالي للعمل معاً على تطوير العمليات وتحسين الأداء⁴⁴⁰.

ومع ذلك، فإن مبادئ تايلور تؤثر بشكل غير مباشر على الولاء التنظيمي، وذلك من خلال الدعوة إلى إجراءات عمل فعالة وعلاقة متناغمة بين الإدارة والعاملين، فيمكن النظر إلى أفكاره على أنها تضع الأساس لبيئة عمل يمكن أن يتطور فيها الولاء التنظيمي، ويرجع ذلك إلى زيادة رضا العمال عن المعاملة العادلة وظروف العمل المحسنة

وعموماً تركز نظرية الإدارة الكلاسيكية، التي تعود جذورها إلى أوائل القرن العشرين، في المقام الأول على الكفاءة والإنتاجية ودور الإدارة في تحسين عمليات مكان العمل. غالباً ما يُنظر إلى الولاء في هذا السياق على أنه تكريس لأهداف المنظمة والتزام بقيمها وتوجيهاتها. فيما يلي جدول يلخص بعض أبرز تعريفات الولاء التنظيمي من منظور رواد هذه النظرية:

الجدول رقم 23: تعريفات الولاء التنظيمي من منظور رواد الإدارة الكلاسيكية

الباحث	تعريف الولاء التنظيمي
فريدريك ديلويتايلور Frederick W. Taylor	الولاء هو الكفاءة والتفاني في أداء المهام، ومواءمة الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية ⁴⁴¹ .
هنري فايول Henri Fayol	الولاء هو الالتزام بالتسلسل الهرمي التنظيمي والمبادئ، مما يضمن سلاسة الأداء والانضباط ⁴⁴² .
ماكس ويبر Max Weber	يتم تصور الولاء على أنه أخلاقيات بيروقراطية، حيث يكون الالتزام بالقواعد والتسلسل الهرمي داخل المنظمة أمراً بالغ الأهمية ⁴⁴³ .

المراجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق

⁴⁴⁰ taylor, die grundstze wissenschaftlicher betriebsfhrung, 1922.

⁴⁴¹ taylor, die grundstze wissenschaftlicher betriebsfhrung, 1922.

⁴⁴² fayol henri, general and industrial management (london: pitman, 1949).

⁴⁴³ max weber and talcott parsons (ed.), the theory of social and economic organization (the free press; the falcon's wing press, 1947),

<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=3f1630332813259a3164994c4ee37f2e>.

حركة العلاقات الإنسانية:

أثرت دراسات إلتون مايو، وخاصة تلك التي أجريت في أعمال هوثورن في ثلاثينيات القرن العشرين، بشكل كبير على مفهوم الولاء التنظيمي من خلال تحويل التركيز من الجوانب الفنية للعمل إلى الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للعاملين. وسلط بحثه الضوء على أهمية العلاقات الاجتماعية، ورضا العاملين، والشعور بالانتماء، وهي عناصر حاسمة في تعزيز الولاء التنظيمي .

اكتشفت Mayo أن العمال يكونون أكثر تحفيزاً وإنتاجية عندما يشعرون بالتقدير وجزء من المجتمع. أدى هذا الشعور بالانتماء والرعاية من قبل المنظمة إلى مستويات أعلى من ولاء العاملين. لقد أرسى عمله الأساس لحركة العلاقات الإنسانية، مع التركيز على الجانب الإنساني لبيئات العمل، والعلاقات بين الأشخاص، ورفاهية العاملين كمحركات رئيسية للولاء والإنتاجية⁴⁴⁴.

الجدول رقم 24: مفهوم الولاء التنظيمي من منظور رواد المدرسة السلوكية

الباحث	مفهوم الولاء التنظيمي
التون مايو Elton Mayo	تعزيز الولاء من خلال الاهتمام بالصدقة الحميمة والشعور بالتقدير في مكان العمل ⁴⁴⁵ .
ابراهيم ماسلو Abraham Maslow	ينشأ الولاء من تلبية احتياجات العاملين الاجتماعية والاحترام ⁴⁴⁶ .
دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor	يتم تعزيز الولاء في بيئة يُنظر فيها إلى العاملين على أنهم لديهم دوافع جوهرية (النظرية Y) ⁴⁴⁷ .

⁴⁴⁴ elton mayo, the human problems of an industrial civilization: early sociology of management and organizations, reprint, the making of sociology (routledge, 2003).

⁴⁴⁵ mayo.

⁴⁴⁶ a. h. maslow, 'a theory of human motivation', psychological review 50, no. 4 (1943): 370-96, <https://doi.org/10.1037/h0054346>.

⁴⁴⁷ douglas mcgregor and joel cutcher-gershenfeld, the human side of enterprise, annotated ed (new york: mcgraw-hill, 2006).

رينيس ليكرت Rensis Likert	إن تعزيز الهياكل التنظيمية الداعمة والتشاركية يزيد من الولاء ⁴⁴⁸

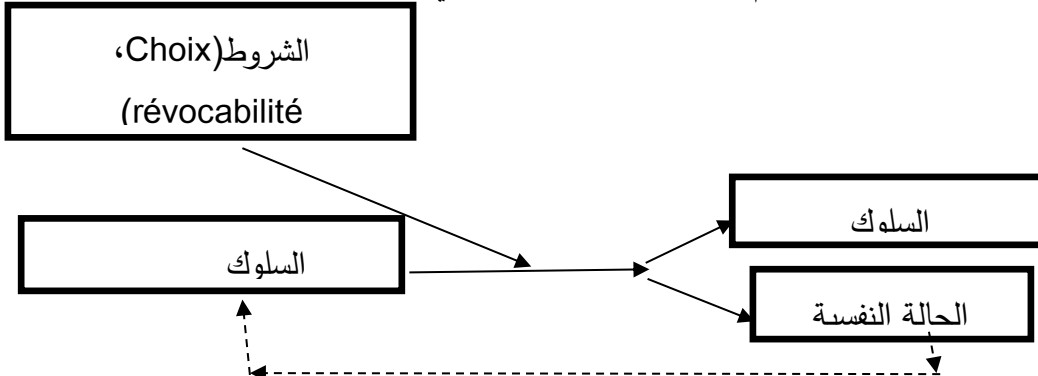
المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

النظرية السلوكية:

ينظر هذا النهج إلى الولاء التنظيمي كنتيجة للتكيف والتعزيز داخل بيئة العمل، حيث تشير النظرية إلى أن الولاء يتشكل من خلال المكافآت والعقوبات التي تقرها بها المنظمة، يذكر سكينر في كتابه "العلوم والسلوك البشري" أن الولاء التنظيمي يأتي من خلق بيئة عمل جيدة وتوفير الحوافز الملائمة للعمال داخل المنظمة، وقد يتم تحقيق ذلك من خلال خلق ظروفٍ ومحفّزاتٍ تشجع السلوك المنشود من العمال وتكبح السلوك غير المنشود.

والولاء التنظيمي بشكل أساسي في هذه النظرية أن يكون الشخص ملتزمًا بأهداف وقيم المنظمة ومعتزًا بها، حيث يربط سكينر هذا المفهوم بنظرية التحكم والمتمثلة في إنشاء ظروف ومحفّزات لتشجيع السلوك المنشود لدى العمال وجعل السلوك غير المنشود غير جذاب، ومن ثم يعمل ذلك على جعل العاملين في المنظمة أكثر اهتمامًا وتقانٍ في أدائهم والتأثير الإيجابي داخل المنظمة، كما ويربط سكينر مفهوم الولاء التنظيمي بالأشخاص وعلاقاتهم الفردية داخل المنظمة والتأثير الإيجابي الذي يمكن أن يحدثه التعامل بشكل جيد مع العاملين داخلها⁴⁴⁹.

الشكل رقم 4: تشكل السلوك حسب النظرية السلوكية



المرجع: Elena Stoeva, 'STOEVA, Elena. La Qualité Des Relations Employés-Supérieur et l'engagement Organisationne' (Science de la Gestion, Canada, Hec Montréal, 2006), 15.

⁴⁴⁸ rensis likert, the human organization: its management and value (mcgraw-hill, 1967), 25, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=bacfce0b27db319b393475dc9a75a903>.

⁴⁴⁹ b. f. skinner, science and human behavior (free press, 1965), 323-56.

نظرية الرهان الجانبي لهوارد بيكر (1960):

تعتبر نظرية الرهان الجانبي لهوارد بيكر، التي قدمها في عمله عام 1960، مساهمة كبيرة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. تركز هذه النظرية على سبب بقاء العاملين ملتزمين بالمنظمة والعوامل التي تؤثر على قراراتهم بالبقاء .

ووفقا لنظرية الرهان الجانبي لبيكر، فإن التزام الفرد تجاه منظمة ما يتأثر ليس فقط برضاه أو ارتباطه العاطفي بالمنظمة، ولكن أيضا بـ "الرهانات الجانبية" التي تراكمت مع مرور الوقت. هذه الرهانات الجانبية هي في الأساس استثمارات أو تكاليف يتكبدها العامل ولا يمكن تحويلها إلى منظمة أخرى. يمكن أن تكون هذه الاستثمارات بأشكال مختلفة مثل خطط التقاعد، أو العلاقات الاجتماعية، أو التطوير المهني، أو حتى التكيف مع ثقافة مؤسسية معينة. وتشير النظرية إلى أنه كلما تراكمت هذه الرهانات الجانبية، زاد احتمال بقاء العامل في المنظمة، بغض النظر عن مستوى رضاه الوظيفي أو التزامه بأهداف المنظمة⁴⁵⁰.

فأحد الجوانب الرئيسية لنظرية بيكر هو أنها تدرك أن التزام العامل تجاه المنظمة يتطور بمرور الوقت مع تراكم هذه الرهانات الجانبية. يعد هذا المنظور مهماً بشكل خاص في فهم علاقات العمل طويلة الأمد ولماذا قد يظل العاملون في وظيفة حتى لو لم يكونوا راضين تمامًا أو منخرطين في عملهم.

نظرية الالتزام العاطفي (1960):

طورها علماء السلوك التنظيمي مثل ماير وألين، وتشرح نظرية الالتزام العاطفي، الولاء التنظيمي من حيث الارتباط العاطفي للعامل، والتعرف عليه، والمشاركة في مؤسسته. العاملون الذين يتمتعون بالالتزام عاطفي قوي يبقون مع مؤسستهم لأنهم يريدون ذلك، وليس لأنهم بحاجة إلى ذلك أو يشعرون بأنهم ملزمون بذلك. ويتميز هذا الشكل من الالتزام بالإيمان الحقيقي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها، والاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة، والرغبة القوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة.

ويُعتبر الالتزام العاطفي والولاء التنظيمي على أنهما نفس الأمر، حيث يحدث الالتزام العاطفي عندما يشعر العاملون بأنهم يريدون البقاء في المنظمة، وأنهم يتحولون بالانتماء إلى المنظمة، قبل أن يتم التمسك بها سلوكيًا، والالتزام السلوكي هو الانضمام إلى المنظمة بشكل رسمي عبر العمل بها، حيث يتحول العاملون من مجرد أعضاء إلى أفراد يدعمون المنظمة من خلال عملهم، وعلى الرغم من أن الالتزام العاطفي

⁴⁵⁰ howard s. becker, 'notes on the concept of commitment', american journal of sociology 66, no. 1 (july 1960): 32–40, <https://doi.org/10.1086/222820>.

والسلوكي مختلفان، إلا أنهما مرتبطان بشكل وثيق، حيث أن السلوك الإيجابي يسهم في زيادة الالتزام العاطفي، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الالتزام السلوكي المستقبلي.

وفي النظرية الثلاثية للالتزام العاطفي، يتم تفريق الالتزام على 3 مكونات رئيسية، حيث يُعد الالتزام العاطفي أو المرتبط بالشعور بالانتماء هو النوع الأكثر شيوعاً للالتزام، ويتم من خلاله الاعتراف بقيمة المنظمة. بينما يعد الالتزام الاستمراري الذي يتم التمسك به بالجانب المادي للعمل، ويتمثل بظروف العمل والمحفزات الأخرى لبقاء العاملين في المنظمة. والالتزام الاجتماعي الذي يتم التماسك به على أساس توقع العاملين، أو الضغط المفروض عليهم من المجتمع من خلال أصدقائهم وعائلاتهم والأشخاص الأقرب إليهم⁴⁵¹.

نظرية التبادل الاجتماعي (1970):

هذا النهج، متأثراً بأعمال بلاو وآخرين، ينظر إلى الولاء كجزء من عملية التبادل الاجتماعي حيث يشعر العاملون بأنهم ملزمون بالولاء إذا رأوا أن المنظمة تعاملهم بشكل جيد.

يعرف بيتر مايكل بلاو الولاء التنظيمي على أنه الشعور بالانتماء والانتماء للنشاط للفرد للمنظمة التي ينتمي إليها، والنية المستمرة للبقاء في العضوية⁴⁵²، ويرتبط الولاء التنظيمي بشكل كبير برضا العامل وسلوكه المتعلق بالعمل. وعلى سبيل المثال، إذا كان العامل يشعر بأن صاحب العمل أو المنظمة تعرضه لمزيد من المزايا، فسيشعر بالانتماء الأكبر لهذه المنظمة ويميل للبقاء فيها.

تم اقتراح نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory (SET) لأول مرة من قبل جورج هومانز في عام 1961، وقد تمت دراستها على نطاق واسع في مجال السلوك التنظيمي، حيث لقد وجدت العديد من الدراسات أن نظرية SET يمكن أن تساعد في تفسير الولاء التنظيمي، وتعتبر واحدة من أكثر النظريات تأثيراً في هذا المجال. على سبيل المثال، وجدت دراسة أجراها ألين وماير (1990) أن العاملين الذين ينظرون إلى منظماتهم على أنها أكثر دعماً كانوا أكثر ميلاً إلى أن يكونوا موالين للمنظمة⁴⁵³.

⁴⁵¹ john p. meyer and natalie j. allen, 'a three-component conceptualization of organizational commitment', human resource management review 1, no. 1 (1 march 1991): 61–89, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z).

⁴⁵² peter michael blau, exchange and power in social life (wiley, 1964), 160–61.

⁴⁵³ natalie j. allen and john p. meyer, 'the measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', journal of occupational psychology 63, no. 1 (1990): 1–18, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.

نظرية العقد النفسي (1980):

تشير هذه النظرية (Psychological Contract Theory (PCT)، التي قدمها روسو وآخرون إلى أن الولاء هو وظيفة للتوقعات والوعود غير المكتوبة بين العامل والمنظمة ومن أبر النتائج التي وصل إليها روسو في دراسته حول العقد النفسي توصل إلى أن العاملين الذين شعروا بأن منظماتهم قد أوفت بعهدهم النفسي كانوا أيضًا أكثر ميلًا إلى الولاء للمنظمة⁴⁵⁴.

فنظرية العقد النفسي ترتبط بالالتزام الفردي للعامل تجاه المنظمة، والالتزام يتميز بثلاث عوامل: قبول قيم المنظمة والرغبة في بذل الجهد نيابة عن المنظمة، ورغبة في البقاء كعامل، وعليه ينظر روسو إلى الولاء التنظيمي على أنه مفهوم يصف الانتماء الفردي والالتزام بالمنظمة والمثل البارز للولاء التنظيمي هو تضحية العاملين بمصالحهم الخاصة من أجل تحقيق أهداف المنظمة التنظيمية التي يعملون بها. لذلك، يعتبر العاملون الأكثر ولاءً التنظيمي أولئك الذين يرون في مصلحة المنظمة مصلحتهم الشخصية، والذين يتمتعون بالإيمان بمهام المنظمة ومشاركتهم في تحقيق أهدافها. وباعتبار الولاء التنظيمي علاقة ذات مغزى ذات بعد، فإنه يبدأ في الجانب الشخصي وتؤثر على العديد من جوانب حياة العامل في علاقته بالمنظمة التنظيمية التي يتعامل معها⁴⁵⁵.

وجهة النظر القائمة على الموارد (1990):

يشير هذا المنظور، النابع من أدبيات الإدارة الإستراتيجية، إلى أن ولاء العاملين يوفر موردًا فريدًا يمكن أن يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث ركز Barney على الولاء التنظيمي كمورد استراتيجي يمكن أن يساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك باعتباره جزءًا من رأس المال المادي والبشري والتنظيمي للمنظمات، وكيف يمكن للمورد التنظيمي المميز أن يساعد المنظمة على صياغة استراتيجيات فعالة لتحسين كفاءتها وفعاليتها.

وقدم Barney إطاراً جديداً للفهم والتفكير في الموارد الاستراتيجية المختلفة التي يملكها المنظمات، حيث يتضمن الاهتمام بفهم كيفية تحويل الولاء التنظيمي للعاملين إلى مورد استراتيجي واستثماره في صالح المنظمة. من خلال هذا الاستثمار والاستفادة من معرفة العاملين في المنظمة وقدراتهم، يمكن للمنظمة أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وللتفكير فيما إذا كان العاملون يشعرون بالولاء

⁴⁵⁴ denise m. rousseau, 'psychological and implied contracts in organizations', employee responsibilities and rights journal 2, no. 2 (1 june 1989): 121–39, <https://doi.org/10.1007/bf01384942>.

⁴⁵⁵ rousseau.

تجاه المنظمة أم لا، فإن Barney يولي اهتماماً خاصاً ببعض الأسئلة مثل: هل العاملون يشعرون بالعدالة والمساواة داخل المنظمة؟ هل يشعرون بالتقدير والاحترام؟ هل يتلقون التدريب ويحصلون على الفرصة للنمو؟ وهل يشعرون بالانتماء والوفاء للمنظمة؟ وهذا يتيح نقطة الانطلاق لتجاوب المنظمة مع احتياجات العاملين والحفاظ على رضاهم وتحفيزهم وبالتالي الحد من الاحتمالات التي تؤدي إلى فقدانهم للولاء التنظيمي وتحويله لمنافسة منظمات أخرى⁴⁵⁶.

النموذج العلائقي للسلطة (2000):

يقترح هذا النموذج من قبل تايلر وبلايدر، يركز نموذج المشاركة الجماعية على مفهوم النفس الجماعي الذي يرتبط بعضوية المجموعات، ويفرق بين ثلاث جوانب في الهوية الاجتماعية المرتبطة بالمجموعة: الهوية، والفخر، والاحترام، ويفترض أن العدالة والاحترام اللذين تظهرهما السلطات (مثل المديرين) في المنظمة يعززان ولاء العاملين.

ويتحدث تايلر وبلايدر في مقالهما "نموذج المشاركة الجماعية" عن الولاء وأهميته عند الأفراد للمجموعة التي يشاركون فيها ويشير إلى أن الموارد ليست السبب الأساسي الذي يدفع الأشخاص إلى المشاركة في المجموعات، بل هو المعنى الذي يجده الأفراد في ممارسة نشاطات مشتركة مع المجموعة. ومن هذا المنطلق فإن المعنى الذي يجده الفرد في مشاركته في المجموعة يشكل الأساس لارتباطه وولائه لها.

وحسب تايلر وبلايدر، فإن الأفراد لا يشاركون في المجموعات انطلاقاً من أي احتياجات اقتصادية أو مادية، وإنما يشاركون بناءً على الاحتياجات النفسية لإشباع شعورهم بالانتماء والهوية الاجتماعية. لذلك، فإن دراسة الولاء التنظيمي تلعب دوراً هاماً في فهم السلوك التنظيمي، وتحديد مدى استمرار الأفراد في المنظمة والتزامهم بالعمل فيها بشكل فعال. وقد تم اقتراح عدد من النظريات الخاصة بالولاء التنظيمي، والتي تتنوع بين مفاهيم الالتزام والانتماء والولاء العاطفي⁴⁵⁷.

⁴⁵⁶ jay barney, 'firm resources and sustained competitive advantage', journal of management 17, no. 1 (1 march 1991): 99–120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

⁴⁵⁷ tom r. tyler and steven l. blader, 'the group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior', personality and social psychology review 7, no. 4 (1 november 2003): 349–61, https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0704_07.

الولاء على أساس الهوية (2010):

يؤكد هذا النهج، المتأثر بنظرية الهوية الاجتماعية، على دور الهوية التنظيمية في تشكيل الولاء، فالعاملون الذين يتعاطفون بقوة مع قيم وثقافة مؤسستهم هم أكثر عرضة للولاء.

وتشير نظرية الهوية الاجتماعية إلى وجود علاقة مباشرة بين الاندماج والهوية الجماعية والولاء التنظيمي. إذ يشير الاندماج إلى درجة تحقيق الأفراد للهوية الجماعية داخل المجموعة، فيما يشير الولاء التنظيمي إلى مدى الانتماء والالتزام والمساهمة الملتزمين بهما مع المنظمة. ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية، فإنه يمكن أن تتأثر هذه العوامل على الأفراد، حيث ينشأ الانتماء والولاء التنظيمي عندما يستجيب الفرد للتناغم الموجود بين هويته الفردية وهويته كعضو في المنظمة.

على هذا الأساس، تقدم النظرية الأسس لفهم الشعور بالالتزام والولاء تجاه المنظمة، حيث تدعم هذه النظرية تفكير المنظمة كجماعة، وتساعد في بناء الرابطة الجماعية بين أعضائها. ونتيجة لذلك، يمكن أن ينشأ لدى العاملين في المنظمة شعوراً بالانتماء والولاء تجاه المنظمة كعنصر أساسي لهويتهم، وهذا يؤدي إلى رغبتهم في السعي لتحقيق أهداف المنظمة والعمل مع زملائهم لتحقيق هذه الأهداف، ويؤدي هذا النمط السلوكي إلى الارتقاء بالمنظمة وزيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر⁴⁵⁸.

ولاء العصر الرقمي (2020):

في العصر الرقمي، يركز مفهوم الولاء التنظيمي على احتياجات العاملين المختلفة فيما يتعلق بالتكنولوجيا. فالمعرفة الرقمية أصبحت ضرورية لنجاح العاملين في البيئة العملية الحالية، لذا يعتبر توفير الدعم والتدريب في هذا الصدد جزءاً من بناء الولاء التنظيمي في العصر الرقمي.

ومن من الأهمية بمكان تحقيق التحول الرقمي في المنظمة وأخذ بعين الاعتبار التطورات الحديثة التي تحدث على نطاق واسع في بيئة العمل الرقمية. يجب القيام بمزيد من الجهد لتزويد العاملين بالأدوات المناسبة والتدريب اللازم لتمكينهم من العمل في البيئة الرقمية بنجاح، كما يجب توفير الدعم الضروري حتى يتمكن العاملون من تعزيز مهاراتهم الرقمية والتأقلم بسرعة مع التغييرات المتسارعة التي يواجهونها.

⁴⁵⁸ blake e. ashforth and fred mael, 'social identity theory and the organization', academy of management review 14, no. 1 (january 1989): 20–39, <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>.

بالإضافة إلى ذلك، فإن بناء الولاء التنظيمي في العصر الرقمي يتطلب تحسين علاقة العمل بين العاملين والمنظمات، في ظل وجود متطلبات مختلفة للعمل عن بعد واتصالات الإنترنت وإدارة العملاء عبر الإنترنت، بالإضافة إلى دعم نظم العمل عن بعد في المنظمات ⁴⁵⁹.

الذكاء الاصطناعي أيضا له تأثير على الموارد البشرية والعمال والذي يمكن أن يتضمن تغييرات في مفهوم الولاء التنظيمي، ولذلك يوجد اهتمام كبير في الأبحاث بفهم وتحليل تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على العاملين وكيف يمكن استغلالها لتحسين جودة الخدمة ورضا العملاء ⁴⁶⁰.

بعد هذا العرض للمناهج النظرية لمفهوم الولاء التنظيمي وتطوره التاريخي يمكننا تعريف الولاء التنظيمي كما يلي:

الولاء التنظيمي هو التزام الفرد تجاه منظمته أو صاحب عمله، ويتميز بالتفاني المستمر لأهداف وقيم ونجاح المنظمة، ويتجلى هذا الولاء بطرق مختلفة، مثل الرغبة في الذهاب إلى أبعد من ذلك في دور الفرد، والدفاع عن مصالح المنظمة، والحفاظ على موقف إيجابي تجاه المنظمة، وإظهار تفضيل البقاء مع المنظمة على البحث عن فرص في أماكن أخرى .

ومن المهم أن نلاحظ أن الولاء التنظيمي الحقيقي هو طريق ذو اتجاهين، حيث تظهر المنظمة أيضًا التزامها برفاهية عاملها ونموهم ورضاهم. يعزز هذا الاحترام المتبادل والدعم بيئة عمل إيجابية ومنتجة ويساهم في النجاح الشامل لكل من الفرد والمنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي وخصائصه

الفرع الأول: أبعاد الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي هو مفهوم معقد ومتعدد الأوجه تمت دراسته من قبل العلماء على مدى عقود. لا يوجد تعريف واحد مقبول عالميًا للولاء التنظيمي، ولكن من المفهوم عمومًا أنه الارتباط العاطفي للعامل بمنظمة تتميز بالرغبة في بذل جهد إضافي لمساعدة المنظمة على النجاح ⁴⁶¹.

⁴⁵⁹ dr deepthi kuppuswamy, 'changing skills of human resource professionals and challenges in employee retention in the age of great resignations: an analysis of trends and factors', journal of positive school psychology 6, no. 2 (3 march 2022): 6190-94.

⁴⁶⁰ huub ruel and esther njoku, 'ai redefining the hospitality industry', journal of tourism futures 7, no. 1 (1 january 2020): 53-66, <https://doi.org/10.1108/jtf-03-2020-0032>.

⁴⁶¹ meyer and allen, 'a three-component conceptualization of organizational commitment', 1 march 1991.

وقد اقترح العديد من الباحثين أطراً مختلفة لفهم أبعاد الولاء التنظيمي، نذكر أهمها وهي:

أولاً: النموذج الثلاثي عند Etzion (1961)⁴⁶²

أبعاد الولاء كما اقترحها أميتاي إيتزيوني في عام 1961 تعتبر اطاراً محورياً في فهم السلوك التنظيمي، خاصة في سياق إدارة الموارد البشرية، ويعتمد مبدأ هذا النموذج على امتثال العاملين للتوجيهات التنظيمية، حيث ربط إيتزيوني بين ثلاث أنواع من السلطة (القسرية، المجزية، المعيارية) نتج عنها ثلاث أنواع من الولاء (المغترب، المحسوبة، الأخلاقي).

1. الولاء الاغترابي : يظهر هذا الشكل من الولاء في سياق يشعر فيه الفرد بعدم وجود بدائل أفضل، وبالتالي فهو "محاصر" في منظمته الحالية، إن الالتزام هنا لا يكون مدفوعاً بالتوافق الحقيقي مع قيم المنظمة أو أهدافها، بل بالأحرى من خلال الشعور بالعجز أو الافتقار إلى بدائل قابلة للتطبيق. ويتميز هذا النوع من الولاء بالشعور بعدم الرضا وفك الارتباط، ولكن مع استمرار الامتثال.

2. الولاء المحسوب : يعتمد هذا البُعد على تحليل التكلفة والعائد حيث يوازن الفرد بين مزايا البقاء في المنظمة مقابل الفوائد المحتملة لتركها. ويتوقف الولاء في هذه الحالة على قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العامل وتوقعاته. إنها ذات طبيعة معاملتيه أكثر، حيث يتناسب التزام العامل بشكل مباشر مع المكافآت المتصورة. وأوضح إيتزيوني قائلاً: "في الولاء المحسوب، يكون التزام الفرد بمثابة وظيفة للفوائد المتصورة المستمدة من الارتباط بالمنظمة".

3. الولاء الأخلاقي : يعتبر هذا أعلى أشكال الولاء في إطار إيتزيوني. ويتميز بالالتزام جوهرى وعميق تجاه المنظمة. العاملون ذوو الولاء الأخلاقي يتعاطفون بقوة مع أهداف المنظمة وقيمها وروحها. هذا الشكل من الولاء مدفوع بالشعور بالواجب والالتزام الأخلاقي والإيمان الحقيقي بهدف المنظمة. وقد وصفها إيتزيوني على أنها "الولاء الأخلاقي يتميز بالتطابق بين قيم الفرد وأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى التزام يتجاوز مجرد المصلحة الذاتية".

⁴⁶² hamlet, 'étude de la loyauté organisationnelle : la relation entre une politique de reconnaissance des années de service et la loyauté organisationnelle' (thèse de master, canada, université de montréal, 1987), 15-16.

ثانياً: النموذج الثنائي عند Salanick & slaw (1977) ⁴⁶³

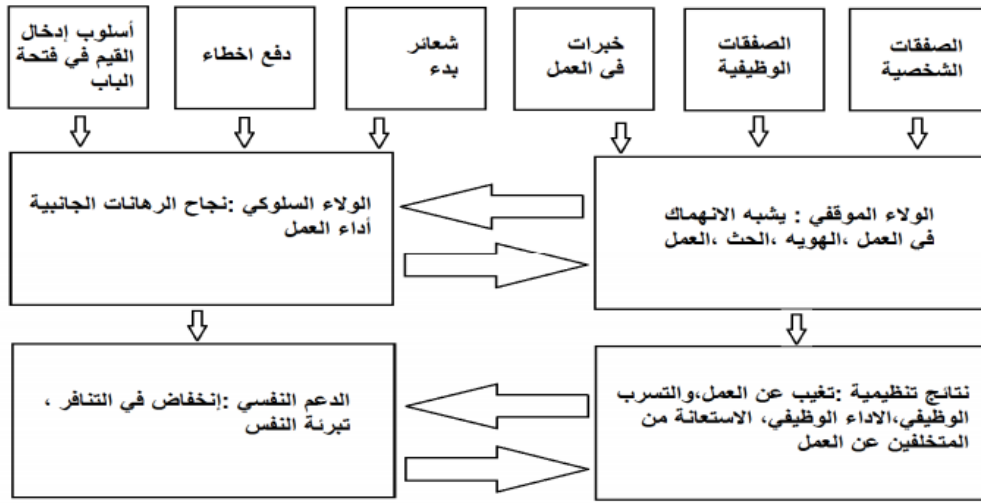
تعتبر أبعاد الولاء وفقاً Salanick & slaw (1977) ثاقبة بشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية. يميز نموذجهم بين نوعين أساسيين من الولاء: الولاء الظرفي والولاء السلوكي.

1. الولاء الظرفي : تصور Salanick & slaw الولاء الظرفي كشكل من أشكال الولاء الذي ينشأ بسبب ظروف أو سياقات محددة. ولا يرتبط هذا النوع من الولاء بالضرورة بالصفات المتأصلة في المنظمة ولكنه يتأثر بعوامل خارجية مثل سوق العمل أو الظروف الشخصية أو البدائل المتصورة. وهم يجادلون بأن العاملين قد يظلون موالين للمنظمة لأن الوضع الذي هم فيه يجعلها الخيار الأفضل المتاح، وليس بالضرورة بسبب الالتزام العميق تجاه المنظمة نفسها. يشير هذا المنظور إلى أن الولاء يمكن أن يكون عابراً إلى حد ما ويتأثر بشدة بالبيئة الخارجية.

2. الولاء السلوكي : من ناحية أخرى، وصف Salanick & slaw الولاء السلوكي بأنه شكل أكثر نشاطاً وقابلية للإثبات من أشكال الولاء. أنها تتطوي على سلوكيات متسقة تظهر الالتزام تجاه المنظمة. وقد يشمل ذلك إجراءات مثل تلبية توقعات الوظيفة أو تجاوزها باستمرار، والمشاركة بنشاط في الأنشطة التنظيمية، وإظهار الرغبة في تجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية. يُنظر إلى الولاء السلوكي على أنه مؤشر أكثر موثوقية على الولاء الحقيقي للعامل للمنظمة، حيث يتجلى في أفعال يمكن ملاحظتها بدلاً من أن يكون حالة سلبية أو ظرفية.

⁴⁶³ محمد أمين مالكي-bcr -، العوامل الشخصية والتنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والساكين و الصنابير. 47-48, (thesis, 2015)

الشكل رقم 5: العوامل المؤثرة في الولاء الموقفي والسلوكي



المرجع: سوزان محمد أحمد القرشي، "الولاء التنظيمي للعاملين الحكوميين في مدينة جدة : بعض المحددات والآثار" (ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود الرياض، 1998)، 20.

ثالثاً: النموذج ثنائي الأبعاد الذي اقترحه موداي وآخرون (1979)⁴⁶⁴:

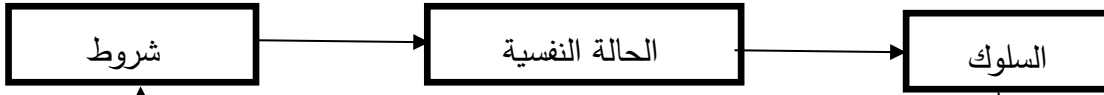
1. الولاء العاطفي: وهو القبول والإيمان بقيم المنظمة، حيث يعكس هذا البعد مدى موافقة العامل وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، وأكد موداي وزملاؤه على توافق القيم الشخصية مع قيم المنظمة كعامل رئيسي في الالتزام.
2. الولاء السلوكي: ويقسمه موداي وزملاؤه الى قسمين:
 - أ. الرغبة في بذل الجهد نيابة عن المنظمة، حيث تكون رغبة العامل في الذهاب إلى أبعد من الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، فهو يشير إلى الدرجة التي يرغب بها العامل في العمل بجد من أجل المنظمة، وغالباً ما يتجاوز ما هو مطلوب رسمياً.
 - ب. الرغبة القوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة، حيث تكون رغبة العامل في مواصلة العمل في المنظمة، حيث يعكس نية قوية للبقاء مع المنظمة، بناءً على الإيمان بقيمها، والرغبة في بذل الجهد، والموقف الإيجابي الشامل تجاه المنظمة.

⁴⁶⁴ richard t mowday, richard m steers, and lyman w porter, 'the measurement of organizational commitment', journal of vocational behavior 14, no. 2 (1 april 1979): 224-47, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).

رابعاً: النموذج ثلاثي الأبعاد الذي اقترحه ماير وألين (1991)

أحد أكثر الأطر شهرة هو النموذج ثلاثي الأبعاد الذي اقترحه ماير وألين (1991)، وتم فيه دمج المدخل الموقفي (الاتجاهي) والمدخل السلوكي اللذان اقترحهما ماودي وزملاؤه كتصنيف للدراسات المتعلقة بمفهوم الولاء التنظيمي وتفسيره، أما المدخل السلوكي فقد تم التعرض له في النظرية السلوكية أما المدخل الموقفي فهو يشير إلى أن الولاء التنظيمي يبدأ من الشروط أو الظروف التي تؤثر على الحالة النفسية للفرد، والتي بدورها تؤثر على سلوكه داخل المنظمة. هذا يعني أن العاملين الذين يشعرون بظروف عمل إيجابية ويتمتعون بحالة نفسية جيدة سيميلون أكثر إلى إظهار سلوكيات تعكس الولاء للمنظمة⁴⁶⁵.

الشكل رقم 6: تشكل السلوك من خلال المدخل الموقفي



المرجع: Elena Stoeva, "La Qualité Des Relations Employés-Supérieur et l'engagement Organisationne" (Science de la Gestion, Canada, Hec Montréal, 2006), 15

وسبب دمج هاذين النهجين هو أن وجهة النظر والنتيجة نفسها لكلا المدخلين وكلاهما يهتم بالظروف التي تسبب الالتزام بتطوير وتعديل السلوك والظروف التي تؤدي إلى تكرار السلوك بمجرد نشوئه لذا عرفا الولاء التنظيمي بأنه حالة نفسية تشمل عدة اتجاهات بما في ذلك رغبة الفرد وحاجته والالتزام تجاه المنظمة وينظران للولاء التنظيمي على أنه استمرار السلوك⁴⁶⁶.

ويشير النموذج الذي اقترحه ماير وألين إلى أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد⁴⁶⁷:

1. الولاء العاطفي: وفقاً لما ذكره ماير وألين، فإن الولاء العاطفي هو الشعور الذي يشعر به الفرد نحو المنظمة ويجعله يشعر بالتمتع بالعمل في هذه المنظمة ويحس بالانتماء العالي لها، ويشعر بأنه متطابق تماماً مع المنظمة وقد يوصف بالولاء المطلق للمنظمة، ويُعد هذا النوع من الولاء هو النوع الأعلى في درجة الانفعال والاستتارة والالتزام الشخص بمنظمتها، ويعني أن العامل سعيد للغاية بعمله ويشعر بالارتباط العميق بعمله ولذلك، فهو يعمل بجد واجتهاد لخدمة المنظمة ويهتم بمستقبلها، العاملون

⁴⁶⁵ مالكي - bcr، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين و الصنابير، 54.

⁴⁶⁶ elena stoeva, 'stoeva, elena. la qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationne' (science de la gestion, canada, hec montréal, 2006), 16.

⁴⁶⁷ meyer and allen, 'a three-component conceptualization of organizational commitment', 1 march 1991.

الذين يتمتعون بالولاء العاطفي القوي يقون لأنهم يريدون ذلك.

2. الولاء المستمر: إن الولاء المستمر هو نوع من الولاء الذي يعبر عن الالتزام الذي يتبناه العاملون تجاه المنظمة بناءً على التكاليف العالية التي ترتبط بمغادرتهم للمنظمة. وبالتالي، يشعر العامل بعدم القدرة على المغادرة بسهولة ويتعامل مع المنظمة بأنه يحمل عقداً طويل المدى يحتم عليه البقاء في المنظمة. وتساعد هذه الأسباب في جعل العاملين يتعاملون مع المنظمة بتقاني واجتهاد، مما يزيد من استمراريته في العمل، وحتى يتمكنوا من تقديم الأفضل للمنظمة التي يعملون بها

3. الولاء المعياري: وهو الشعور بالالتزام الذي يشعر به العامل للبقاء مع المنظمة لأن هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، ويقوم على المعايير والقيم الداخلية، ويأتي هذا الالتزام من قبل العامل نحو الإيمان بالمعايير الأخلاقية وطريقة العمل في المنظمة، ويجعله يشعر بالتزامه الخارجي بالمنظمة حتى لو كان ذلك يتعارض مع مصالحه الشخصية، يعد الولاء المعياري أحد المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي، ويؤدي إلى سلوك إيجابي من العاملين في المنظمات عن طريق زيادة الالتزام بالمنظمة وتقاني العامل في العمل والمساهمة في نجاحها، بالرغم من تحديات العمل التي يمكن أن تواجهه، ويعتبر الولاء المعياري تبعاً للمؤشرات المختلفة للوفاء بالتزامات مختلفة، وهو مكون أساسي في الإدارة المؤسسية وبناء العلاقات على المستوى المؤسسي.

خامساً: نموذج الولاء الرباعي Oliver (1999)⁴⁶⁸:

يمكن لهذا النموذج، الذي تم تطويره في الأصل في سياق التسويق وسلوك المستهلك، أن يوفر رؤى قيمة في مجال إدارة الموارد البشرية، وخاصة في فهم وتطوير ولاء العاملين والتزامهم، كما يمكن تكييف مبادئ الولاء المعرفي والعاطفي والارتباطي والعملي التي اقترحها الباحث كمراحل متسلسلة لفهم كيفية تطوير العاملين للولاء للمنظمة وكيف يمكن تعزيز مشاركتهم، وفيما يلي شرح لكل نوع من أنواع الولاء:

1. الولاء المعرفي: ويتعلق بتوجه العميل نحو المنتج أو الخدمة نتيجة وجود المعرفة حولها. بمعنى آخر، يقوم العميل بتغذية الولاء المعرفي للمنتج أو الخدمة من خلال المعرفة الواعية التفصيلية بالميزات الرئيسية والخصائص الإضافية، والميزات المفضلة لدى العميل والمميزات المقارنة للمنتج أو الخدمة مع منتجات أو خدمات المنافسين. يتمكن الولاء المعرفي للمنتج أو الخدمة من خلق فرص لتشكيل

⁴⁶⁸ richard l. oliver, 'whence consumer loyalty?', journal of marketing 63, no. 4_suppl1 (1 october 1999): 33-44, <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>.

تركيبية من الخبرات الاستهلاكية المفضلة للعميل، مما يساعد في إطلاق المنتجات الجديدة، وتعزيز أفكار إعادة الشراء من العملاء للمنتج أو الخدمة

2. الولاء المحسوس: هو الولاء الذي يحدث نتيجة المشاعر الإيجابية التي يشعر بها العميل تجاه المنتج أو الخدمة ويتعلق بجوانب سلوكية وعاطفية في العلاقة بين العميل والمنتج أو الخدمة، وتشمل هذه العلاقة عدة عناصر وجوانب، مثل:

أ. الانتماء الشخصي **Personal attachment**: وهو المشاعر والأحاسيس الشخصية التي يشعر بها العميل تجاه المنتج أو الخدمة، بعض العملاء يشعرون بمدى تكون منتجات معينة هي جزء منهم، وبالتالي يعتبرون شرائها جزء من نظام الحياة الخاص بهم.

ب. الهوية الاجتماعية **Social identity**: وهي صلة العميل بمجتمع تفضل المنتج أو الخدمة ويجعل العميل يحس بأن اختياره لهذا المنتج أو الخدمة يخدمه في نفس المجتمع.

ج. السمعة **Reputation**: وهو تصور العميل للمنتج أو الخدمة والذي يميزه عن أي شخص آخر يستخدم المنتج، ويتأثر بمدى سمعته في الأوساط المحيطة لدى العملاء الآخرين.

التركيز على جوانب الولاء المحسوس يساعد المنظمات على فهم ميزات المنتجات التي يعتبرها العملاء مهمة، والتي يمكنهم القيام بها لتعزيز الولاء والوفاء للعملاء.

3. الولاء السلوكي: وهو الولاء الذي يتعلق بمدى استجابته ووفائه للمنتج أو الخدمة وقدرته على التزامه بالتزاماته الناتجة عن هذه الاستجابة. ويستند الولاء السلوكي إلى سهولة الوصول إلى المنتج أو الخدمة، وجود دعم فعال من العملاء والمنظمة، وقدرة المنتج على تلبية الاحتياجات والرغبات في العملاء.

وتتضمن عناصر الولاء السلوكي التزام العميل بالعلامة التجارية، وشراء المنتج مرارًا وتكرارًا، ونشر تجاربه الإيجابية للمنتج أو الخدمة في المناسبات والإشارة إلى العلامة التجارية للمنظمة، ورفض التبديل إلى منتجات أو خدمات المنظمات المنافسة.

4. الولاء العاطفي: هو الولاء الذي يرتبط بالعلاقة التي تنشئ بين العميل والمنتج أو الخدمة نتيجة للمشاعر الإيجابية التي يشعر بها العميل تجاه المنتج أو الخدمة والتي تستند إلى متعة الاستهلاك الذي يُنتج من الاستخدام أو التفاعل مع المنتج.

ويتميز الولاء العاطفي بأنه يلفت الانتباه إلى العواطف التي تشعر بها العلامة التجارية والمنتج أو الخدمة للعميل لتحقيق تأثيرات جذابة كالمحبة والولاء، وهذا التفاعل الإيجابي يجعل المنظمة في موقع جيد لجذب العملاء والحفاظ عليهم مع مرور الوقت.

وتشمل المؤشرات الرئيسية للولاء العاطفي محاولة العميل لتكرار الشراء من نفس العلامة التجارية، وتتمثل هذه المحاولة في شراء المنتج لأنه يشعر بالرضا والسعادة عن استخدام المنتج، كما يميل العميل إلى الحديث عنه بشكل إيجابي وإشارة إلى هذا المنتج أو الخدمة للآخرين كنوع من الإعلان المجاني.

النموذج الرباعي الذي اقترحه ديلوب وفاندينبرج (2000)⁴⁶⁹:

الاستيعاب الداخلي: يشير الاستيعاب الداخلي إلى المدى الذي يتعرف فيه الفرد على قيم وأهداف المنظمة ويتبنى هذه القيم والأهداف. إنه ينطوي على شعور عميق بالالتزام والمواءمة مع مهمة المنظمة وقيمها.

1. الامتثال: يشير الامتثال إلى مدى امتثال الفرد للمتطلبات والقواعد الرسمية للمنظمة. إنه ينطوي على الشعور بالالتزام والالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية. ومع ذلك، أظهر مقياس الامتثال في الدراسة موثوقية ضعيفة ويحتاج إلى مزيد من التوسع.

2. الالتزام العاطفي: يشير الالتزام العاطفي إلى الارتباط العاطفي والمشاعر الإيجابية لدى الفرد تجاه المنظمة. إنه ينطوي على شعور بالولاء والتفاني والحماس تجاه المنظمة. وجد أن الالتزام العاطفي والاستيعاب مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض ويظهران علاقات مماثلة مع متغيرات المعايير الرئيسية.

3. التزام الاستمرار: يشير الالتزام بالاستمرارية إلى التكاليف والفوائد المتصورة المرتبطة بمغادرة المنظمة. إنه ينطوي على شعور بالالتزام بناءً على الحاجة المتصورة للبقاء في المنظمة بسبب عوامل مثل الاستقرار المالي أو عدم وجود فرص بديلة

سابعاً: النموذج الثلاثي الذي اقترحه شابيرو وآخرون (2002)⁴⁷⁰:

ويقوم هذا النموذج على نظرية العقد النفسي والتي طورت على أساس دراسات بقيادة البروفيسور دنيس روس بجامعة شيكاغو في الثمانينيات من القرن الماضي، وتنص هذه النظرية على أن كل شخص يرتاد المنظمة يتقاسم أفكاره وتوقعاته وأسلوب حياته مع المنظمة. وعندما تلتزم المنظمة بتلبية تلك التوقعات

⁴⁶⁹ nathalie delobbe and christian vandenbergh, 'a four-dimensional model of organizational commitment among belgian employees', european journal of psychological assessment 16, no. 2 (2000): 125–38, <https://doi.org/10.1027/1015-5759.16.2.125>.

⁴⁷⁰ jacqueline a-m. coyle-shapiro, 'a psychological contract perspective on organizational citizenship behavior', journal of organizational behavior 23, no. 8 (2002): 927–46, <https://doi.org/10.1002/job.173>.

وتحترمها، فإن الفرد يزدهر داخل المنظمة، ويكون هذا التزام متبادلاً بين كل طرفين، ويؤدي إلى بناء علاقة قوية وسليمة بين العاملين والمنظمة، أما الأبعاد التي اقترحها شابيرو وآخرون فهي:

1. الالتزام النفسي: ويشير إلى العلاقة العاطفية والتعاطفية للفرد مع المنظمة، ويتأثر بالقيم والمبادئ والثقافة المتعلقة بالمنظمة. يُعدُّ الالتزام النفسي أحد البُعد الأساسية للولاء التنظيمي، ويتأثر بعوامل عدة مثل تكامل القيم الفردية مع قيم المنظمة، وحس الانتماء الذي يكتسبه الفرد من خلال الانخراط في العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، بالإضافة إلى مستوى الثقة التي يكتسبها الفرد من خلال متابعة شروط وتعهدات المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك وأداء المنظمة بدورها. ويمكن أن يؤثر الالتزام النفسي للفرد في المنظمة على جودة الأداء والاجتهاد وحسن السلوك في العمل، ويتسبب غياب الالتزام النفسي في زيادة معدلات الاستقالة والتحول من الوظيفة في المنظمة.
2. الالتزام المحسوس: وهو العلاقة الرسمية والمستندة إلى القواعد والأنظمة والمكافآت المادية المتعلقة بالعمل، والتي توضح المسؤوليات والالتزامات المتبادلة بين الفرد والمنظمة. وهو يعتبر أحد العوامل المهمة التي تؤثر على الولاء التنظيمي، حيث يشعر العامل بالالتزام تجاه المنظمة بسبب ما يتلقاه من الدعم والمكافآت المادية والمعنوية، وفي هذه الحالة يكون العلاقة بين العامل والمنظمة أكثر رسمية واعتماداً على المشاريع والمكافآت المادية المتعلقة بالوظيفة. ويمكن أن يتأثر الالتزام المحسوس للفرد بهيكل التحفيز والمكافآت المادية في المنظمة، وفي العموم، يؤثر الالتزام المحسوس للفرد في المنظمة على تحقيق الأهداف وتحسين أدائه في الوظيفة، كما يمكن أن يؤثر في حفظ الوظيفة وتقليل معدل الاستقالة، لذلك يتم تشجيع المنظمات على دعم علاقة العمل الرسمية بين العامل والمنظمة.
3. الولاء السلوكي: وهو نوع من الولاء المتمثل في السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها الفرد تجاه المنظمة والتي تتضمن الالتزام بالمنظمة والإنتاجية المرتفعة والتحفيز الدائم لتطوير أداء الفرد داخل المنظمة. ويتطلب الولاء السلوكي الداخلي الذي يتجلى في الاستمرار في العمل في المنظمة وعدم النظر إلى فرص العمل خارج المنظمة، حتى في ظل العروض المغرية، ويعتبر الولاء السلوكي هو الحالة المثلى للعمال.

ومع ذلك، فإن الولاء السلوكي لا يتوفر كثيراً في العمال الذين يتمتعون بالمهارات المتخصصة والخبرات الواسعة، نظراً لأنهم يبحثون عن فرص عمل تتيح لهم المزايا المادية والوظيفية والتحديات المناسبة لمهاراتهم الخاصة.

يتطلب الولاء السلوكي من المنظمة توفير بيئة عمل مناسبة والدعم المناسب للعاملين، وإدارة تلك البيئة بشكل فعال بحيث يمكن تحفيز العاملين على القيام بسلوكيات إيجابية تعود بالفائدة على المنظمة والعاملين فيها. وبالإضافة إلى ذلك، يحتاج الولاء السلوكي إلى بناء الثقة والاحترام والتزام المنظمة بتلبية توقعات العاملين، بما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الولاء والتفاني والتحفيز لتطوير أداء الفرد داخل المنظمة

ثامنا: النموذج الثلاثي الذي اقترحه مراد أزدمير وآخرون (2023)⁴⁷¹:

1. الولاء العاطفي: وهو تجربة الشخص لمشاعر الانتماء والانتماء العميق المرتبط بهويته المهنية وتعاطفه مع المنظمة. يشير إلى الشعور بأن العمل في هذه المنظمة يعد كجزء من هويته الشخصية (أو هويته المهنية)، وأن الانتماء لهذه المنظمة أكثر أهمية بالنسبة له من أي منظمة أخرى. يستجيب الناس لذلك الشعور بالولاء والتمسك بالمنظمة بمستويات فردية مختلفة.
 2. التزام العمل: ويشير إلى مدى التزام العامل بواجباته ومسؤولياته وحسن سير العمل. يقترن هذا النوع من الولاء بنوعية العمل الذي يضطلع به العامل داخل المنظمة، فإذا كان العمل مجزيًا وتعطى فيه الحرية للعاملين لتنفيذ مشروعات تعتبر ذات قيمة، فمن المرجح أن يكون العاملون أكثر تفانيًا في عملهم والتزامهم به.
 3. ولاء الإدارة: ويشير إلى مدى الالتزام بنوعية الإدارة والمسؤولية التي تتحملها، والاستعداد للعمل مع الإدارة لإنجاز أهداف المنظمة. قد يؤدي الوفاء والولاء للإدارة والقيادة إلى تطوير بيئة عمل تحفز على اكتشاف وتطوير المهارات القيادية الشخصية والجماعية، وتدعم نمو الشخصية والاستثمار في المستقبل.
- تجمع هذه الأبعاد الثلاثة معًا لتشكيل الولاء التنظيمي، الذي يشير إلى مدى تفاني الأفراد ورغبتهم في الاعتزاز بالمنظمة، والذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والفاعلية أثناء العمل. حيث يمكن للولاء التنظيمي أن يساعد في بناء بيئة عمل تشجع على الإنجازات والابتكار، ويمكن لهذا النوع من الولاء أن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة على المدى الطويل

⁴⁷¹ murat özdemir et al., 'school and teacher level predictors of organizational loyalty in an era of school reform', asia pacific education review, 3 june 2023, <https://doi.org/10.1007/s12564-023-09874-w>.

الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي، وهو مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، ينطوي على خصائص مختلفة لعل من أهمها:

1. الالتزام بالأهداف التنظيمية:

إن العاملين المخلصين للمنظمة يمتلكون تفانٍ في العمل وعزماً قوياً على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، وعندما يشعرون بالولاء تجاه منظماتهم، يتجاوز التزامهم إلى منطقة الإيمان بالقضية، فهم يتبنون قضية المنظمة ويعملون بشغفٍ لمعارضتها وتطويرها. وأيضاً يُلاحظ أن هذه الرؤية الشاملة تنتشر بنسبةٍ عاليةٍ في المنظمات التي تركز على الإبداع والتميز حيث يتم تعزيزها في ثقافة المنظمة وصقل مهارات التركيز والاستراتيجية عند العاملين⁴⁷².

فالعاملون الذين يشعرون بالولاء تجاه المنظمة يعتبرون مصدر قوة للمنظمة، فهم يعملون بشغف وحماس ويتجاوز التزامهم وتقانيهم الأمور الشخصية من أجل مصلحة المنظمة، وذلك لأنهم يؤمنون بأهدافها ورؤيتها ورسالتها، وقد تظهر هذه الميزة بشكل واضح في المنظمات التي تركز على الإبداع والتميز، وتحترم إنجازات عاملها، حيث يتم تعزيز روح الولاء من خلال ثقافة المنظمة وصقل مهارات التركيز والاستراتيجية لدى العاملين، مما يجعلهم أكثر إنتاجية وابتكاراً، ويتفاعلون بإيجابية مع أسلوب العمل والرؤية والأهداف والاستراتيجيات التي يتبعونها.

بشكل عام، فإن نجاح المنظمات يعتمد بشدة على الولاء وتقاني العاملين، وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بجو المنظمة، ويشعر به العاملين إذا كانت الإدارة تهتم بمصلحتهم وتتبع الأساليب الإدارية الصحيحة، كما يعتمد على القيادة الحكيمة والرؤية الواضحة والأهداف والاستراتيجيات الواضحة والوسائل المتاحة لتحقيقها.

2. المشاركة طويلة الأمد:

إن العاملين المخلصين والملتزمين بالمنظمة يميلون إلى إطلاق النظرة الطويلة الأجل في تعاملاتهم مع المنظمة، ولديهم حاجة شديدة للشعور بأهمية ما يقومون به ضمنها وأن عمل جيد في المنظمة يتطلب تركيز والالتزام. وبالنسبة للعاملين الغير ملتزمين بشكل كبير، فإنهم يميلون إلى رؤية ضيقة في استجاباتهم للمنظمة، ويتميزون بعدم الالتزام بالمنظمة بشكل عام. يتمتع العاملون المخلصون بمواقف أكثر إيجابية نحو المنظمة، وهم أكثر عرضة لإبداء الالتزام والثبات في ظل المشكلات التي تنشأ. وبالتالي، يمكن اعتبار

⁴⁷² meyer and allen, 'a three-component conceptualization of organizational commitment', 1 march 1991.

العاملين المخلصين والمتزمين بالمنظمة قوى دافعة عند تطبيق سياسات المنظمة، فهم يساعدون على تأسيس ثقافة من الالتزام والشغف داخل المنظمة⁴⁷³.

3. المناصرة الإيجابية:

إلى أن العاملين المخلصين والمنظمين المنشغلين بالمنظمة يعتبرون جزءًا هامًا من مفهوم "رأس المال الاجتماعي" الذي يتمثل في علاقات الثقة والالتزام المتبادل بين العاملين والمنظمة، وبين المنظمة والعملاء والموردين والجهات المانحة والمجتمع بشكل عام. وعندما يقوم العاملون بنشر المعلومات الإيجابية حول المنظمة في الأوساط الخارجية، يمكن لهذا الأمر أن يؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة وزيادة قدرتها على جذب المزيد من العملاء والعاملين الموهوبين والمستثمرين. وفي حالة تلقيهم معلومات سلبية عن المنظمة، يستخدم العاملون المخلصون أصواتهم الانتقادية بدلاً من الخروج من المنظمة، وذلك لعدة أسباب منها: الحفاظ على الوظيفة، وحرصًا على مستقبل المنظمة، والرغبة في تحسين الأوضاع داخل المنظمة. لذلك، يعتبر العاملون المخلصون والمنظمين المنشغلين بالمنظمة عنصرًا أساسيًا في تعزيز قيمة رأس المال الاجتماعي وجعل المنظمة أكثر تنافسيًا ونجاحًا⁴⁷⁴.

4. مقاومة التأثير السلبي:

إن العاملين الذين يظهرون الالتزام الوجداني تجاه المنظمة، وهو الالتزام الذي يشمل العواطف، والانتماء، والولاء للمنظمة، يميلون إلى الاستمرار في العمل لدى المنظمة بشكل أكبر، ويتحملون أيضًا بشكل أفضل السلبية الخارجية أو النقد الموجه للمنظمة. ويأتي هذا بالنظر إلى أن هذه العلاقة بمنظمتهم تتعدى مجرد وظيفتهم أو دخلهم، ويعملون داخل المنظمة بشكل نشط وحريصين على مصالح المنظمة، وهذا يخلق دافعًا أكثر للبقاء في المنظمة رغم العوامل السلبية الخارجية المحتملة. في النهاية، يمكن القول بأن هذا الالتزام الوجداني قد يؤدي إلى زيادة الاستقرار في المنظمات والحد من نسبة الرحيل الوظيفي⁴⁷⁵.

5. الثقة في القيادة:

إن ثقة العاملين في القادة تعتبر مؤشرًا رئيسيًا للولاء التنظيمي، فهذا النوع من الثقة يؤثر على الأداء المنظمي والنتائج الإيجابية مثل زيادة الانتاجية، وتحسين المرونة التنظيمية، وتقدير العاملين في عملهم،

⁴⁷³ mowday, steers, and porter, 'the measurement of organizational commitment', 1 april 1979.

⁴⁷⁴ albert o. hirschman, exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organisations and states (cambridge (mass.): harvard university press, 1970), 10.

⁴⁷⁵ allen and meyer, 'the measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', 1990.

كما أنه يؤدي إلى تقليل المضايقة في العمل وتظاهر العاملين بالتزام أكبر بالمنظمة، وهذا يؤدي في النهاية إلى نتائج إيجابية أخرى في الأداء المنظمي، وفي المقابل يجب على القادة أن يأخذوا في الاعتبار بعض الإجراءات لزيادة ثقة عامل يهم، والتي تشمل الاستماع الفعال للمشاكل والاحتياجات والمشاعر لجميع العاملين، وتقديم التأكيد الملائم والدعم للعاملين لتحسين ثقتهم، وتوفير معلومات شفافة ومحدثة بانتظام للعاملين، وتعزيز الشفافية في الإدارة والحوكمة في العمليات الداخلية للمنظمة⁴⁷⁶.

6. الالتزام بالسياسات والقيم التنظيمية:

العاملون المخلصون لمنظمتهم هم أكثر عرضة للالتزام بالسياسات التنظيمية واستيعاب القيم التنظيمية، ويعملون كسفراء للمنظمة داخليًا وخارجيًا، ففي الدراسة التي أجراها Chatman وجد أن العاملين الذين يدعون الولاء لمنظمتهم يتمتعون بشخصيات يمكنها تحمل الضغوط بشكل أفضل وقدرتهم على التكيف والتكيف مع المواقف الجديدة أعلى، كما أنهم يرتبطون بشكل أوثق مع القيم التنظيمية. كما أن ذلك من المتوقع أن يكون مؤشرًا على الالتزام بالسياسات التنظيمية واستيعاب القيم التنظيمية للمنظمة⁴⁷⁷.

7. المرونة والقدرة على التكيف:

إن العاملين المخلصين هم الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء والتفاني للمنظمة، وبالتالي يشعرون بالانتماء ويعتبرون أنفسهم جزءًا منها، وعندما يواجهون تغيرات داخل المنظمة، يكونون على استعداد لتحمل المسؤولية وتكيف أنفسهم مع الأدوار والمسؤوليات الجديدة، طالما أن هذه التغيرات تتماشى مع قيم المنظمة وأهدافها المشتركة، فالعاملين المخلصون يميلون إلى تحسين أوضاع المنظمة وتعزيز أدائها من خلال إدخال التغيرات اللازمة والملائمة لتلك القيم والأهداف، وهذا يتطلب منهم أحيانًا تحمل بعض المخاطر والتكيف مع التغيرات التي قد تشمل اضطرابًا في الأدوار والمسؤوليات، ولكن على الرغم من ذلك، يميل العاملون المخلصون إلى الالتزام بمنظمتهم ومن خلال ذلك، فهم على استعداد للعمل بجهد كبير لتحقيق النجاح المشترك للمنظمة⁴⁷⁸.

⁴⁷⁶ kurt t. dirks and donald l. ferrin, 'trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice', the journal of applied psychology 87, no. 4 (august 2002): 611-28, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>.

⁴⁷⁷ jennifer a. chatman, 'matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms.', academy of management proceedings 1989, no. 1 (august 1989): 199-203, <https://doi.org/10.5465/ambpp.1989.4980837>.

⁴⁷⁸ julie battilana and tiziana casciaro, 'change agents, networks, and institutions: a contingency theory of organizational change', academy of management journal 55, no. 2 (april 2012): 381-98, <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0891>.

8. التركيز على الصحة العقلية:

تقدم حوالي تسع من عشر منظمات حول العالم شكلاً من أشكال برامج الرفاهية، لكن النتائج العالمية في مجال الصحة والرفاهية تظل ضعيفة. تحتاج المنظمات إلى إعادة تركيز جهودها على المعالجة المنهجية لأسباب تحديات الصحة العقلية والرفاهية؛ لن تكون الإصلاحات الإضافية والمتكررة كافية⁴⁷⁹.

وتشير الصحة العقلية في المنظمات إلى الرفاهية العاطفية والنفسية والاجتماعية للعاملين. وهو يشمل كيفية تفكير العاملين وشعورهم وتصرفاتهم، وكيفية تعاملهم مع التوتر، والتواصل مع الآخرين، واتخاذ خيارات صحية. تعد الصحة العقلية أمراً بالغ الأهمية في كل مرحلة من مراحل الحياة، بما في ذلك أثناء الحياة المهنية⁴⁸⁰.

وفي سياق مكان العمل، يتم الاعتراف بالصحة العقلية بشكل متزايد باعتبارها جانباً حيوياً لرفاهية العاملين بشكل عام، مما يؤثر على أدائهم ومشاركاتهم ورضاهم، فقد سلطت جائحة كوفيد-19 الضوء على أهمية الصحة العقلية في جميع جوانب الحياة، بما في ذلك مكان العمل وأدى هذا الاعتراف إلى تحول عالمي في ممارسات مكان العمل، مع زيادة التركيز على معالجة قضايا الصحة العقلية بين العاملين⁴⁸¹. ومن خلال إعطاء الأولوية للصحة العقلية، تُظهر المنظمات التزامها بالرفاهية العامة لعاملها، حيث يعزز هذا الالتزام الشعور بالثقة والرعاية داخل المنظمة، وهو ما يؤدي بدوره إلى تنمية الولاء، فالعاملون الذين يشعرون بأن صحتهم العقلية تحظى بالتقدير هم أكثر عرضة لتطوير ارتباط قوي بمؤسستهم، حيث ينظرون إليها على أنها مكان عمل داعم ومتفهم.

ومن الجدير بالذكر هنا أن هذه المظاهر التي تعبر عن الولاء التنظيمي تختلف دراجتها بين القوة والتوسط والانخفاض حسب درجة الولاء:

ب. الولاء التنظيمي العالي:

ويكون عندما يعرف العامل نفسه كجزء من المنظمة، فالعاملين الذين يشعرون بالولاء العالي تجاه منظماتهم قد يفقدون حريتهم الفردية لأنهم ينظرون إلى أنفسهم كجزء من المنظمة. يعتبر العاملون في هذه

⁴⁷⁹ mckinsey, 'the state of organizations 2023: ten shifts transforming organizations', 5 december 2023, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>.

⁴⁸⁰ 'about mental health', 28 april 2023, <https://www.cdc.gov/mentalhealth/learn/index.htm>.

⁴⁸¹ conforti mandie, '2023 workplace mental health: new challenges, new directions, and best practices', accessed 4 december 2023, <https://www.springhealth.com/blog/2023-workplace-mental-health>.

الحالة جزءاً من الهيكل التنظيمي للمنظمة وبالتالي يقومون بالعمل وفقاً لمتطلبات المنظمة دون النظر إلى العوامل النفسية الأخرى المرتبطة بالعمل والتي يمكن أن تؤثر على قراراتهم المهنية والشخصية، فهم يظهرون التزاماً عميقاً بأهداف المنظمة وقيمها ويبدلون قصارى جهدهم في أدوارهم، ويظهرون شعوراً قوياً بالانتماء، ويدافعون عن المنظمة في مختلف البيئات.

ت. الولاء التنظيمي المتوسط:

يتميز هذا المستوى من الولاء بالاتجاه الإيجابي بشكل عام تجاه المنظمة، ولكن ليس إلى حد الولاء العالي. يفي العاملون بمتطلبات وظائفهم بشكل فعال ولكنهم لا يستثمرون عاطفياً بعمق في الأهداف أو النجاح الأوسع للمنظمة، ويمكن رؤية متوسط الولاء التنظيمي لدى العاملين الذين يوازنون بين التزامهم تجاه المنظمة ونموهم المهني.. هؤلاء العاملون مخلصون للمنظمة ولكنهم أيضاً منفتحون على فرص جديدة ولا يترددون في المضي قدماً عندما تأتي وظيفة أفضل أو مختلفة⁴⁸².

ج. الولاء التنظيمي المنخفض:

يتسم انخفاض الولاء التنظيمي بالحد الأدنى من الارتباط بالمنظمة. قد يستوفي العاملون متطلبات الوظيفة الأساسية ولكنهم يفنقرون إلى اتصال أعمق أو التزام بأهداف المنظمة، فغالبا ما يظهرون الحد الأدنى من الارتباط العاطفي بالمنظمة مما يكون لديهم مشاعر سلبية مما يجعلهم يساهمون فقط في الحد الأدنى المطلوب، ويظهرون ضعف المشاركة وهذا يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران وفك الارتباط⁴⁸³.

المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي وأنواعه

الفرع الأول: أهمية الولاء التنظيمي

يلعب الولاء التنظيمي، وهو مفهوم متعدد الأوجه جزء لا يتجزأ من الأفراد والمنظمات، دوراً محورياً في الأداء المتناغم والنجاح لأي كيان تجاري. ويتميز بالتزام الفرد وارتباطه وولاءه لمنظمته، مما يؤثر على

⁴⁸² lauren keller johnson, 'rethinking company loyalty', hbs working knowledge, 19 september 2005, <http://hbswk.hbs.edu/item/rethinking-company-loyalty>.

⁴⁸³ robert p. tett and john p. meyer, 'job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings', personnel psychology 46, no. 2 (1993): 259-93, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>.

مشاركاتهم وإنتاجيتهم ورضاهم العام في مكان العمل. يتطرق هذا البحث إلى أهمية الولاء التنظيمي للفرد، ويستكشف أبعاده وتأثيراته المختلفة

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي للفرد

الولاء التنظيمي، وهو حجر الزاوية في السلوك التنظيمي، له أهمية كبيرة للأفراد في القوى العاملة. وتمتد أهميتها إلى ما هو أبعد من مجرد الامتثال للمعايير التنظيمية وتشمل التزاماً عميقاً بأهداف المنظمة وقيمها، وفيما يلي بعض النقاط التي تمثل أهمية الولاء التنظيمي للفرد:

1. تعزيز الرضا الوظيفي :

إن العاملين الذين يشعرون بالولاء لإداراتهم ومنظماتهم قد يكونون أكثر رضاً عن وظائفهم ومنظماتهم. ويمكن الاستنتاج من ذلك أنه عندما يشعر العاملون بالأمان والراحة في العمل في المنظمة ويعتقدون أن منظماتهم تعتني بمصالحهم، فستكون رضاهم عن العمل والمنظمة أعلى. ولذلك فإن المنظمات تسعى لزيادة مستوى الولاء بين العاملين من خلال إنشاء بيئة عمل جيدة والاهتمام بمصالحهم⁴⁸⁴.

2. زيادة فرص النمو المهني:

هناك ارتباط إيجابي بين الالتزام التنظيمي وفرص التطوير المهني. ويمكن زيادة قوة هذه العلاقة عندما تدعم المنظمة الحياة المهنية للعاملين، حيث ستؤدي هذه الدعم إلى تقوية الرضا الوظيفي في المنظمة، ويمكن لمحترفي تطوير الموارد البشرية/ التطوير التنظيمي أن يساعدوا في تعزيز الالتزام التنظيمي وفرص التطوير المهني للعاملين من خلال ترسيخ ثقافة إيجابية للتعليم التنظيمي وتقديم الدعم الإداري المناسب للفرق العاملة. ويجب توجيه الدعم الإداري والتمكين الوظيفي لتلبية الاحتياجات الفردية لكل عامل، وإيجاد حلول مناسبة لتحدياتهم المهنية الخاصة. ومن المهم الإشارة إلى أن تعزيز الالتزام التنظيمي وفرص التطوير المهني يمكن أن يؤدي إلى تحسين فرص نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها⁴⁸⁵.

3. تعزيز الأمن الوظيفي:

⁴⁸⁴ meyer and allen, commitment in the workplace, 12–13.

⁴⁸⁵ baek-kyoo (brian) joo and sunyoung park, 'career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: the effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback', leadership & organization development journal 31, no. 6 (1 january 2010): 482–500, <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>.

هناك صلة عاطفية بين العامل والمنظمة التي يعمل فيها، وهذه الصلة تؤثر على كيفية تفكير العامل وسلوكه، فهناك صورتين للمنظمة تؤثران في العلاقة بين العامل والمنظمة؛ الصورة الأولى هي الهوية المؤسسية المدركة وتشمل ما يعتقدوه العضو عما هو فريد ومركزي ودائم في منظمة عمله، والصورة الثانية هي ما يعتقدوه العضو من تصورات الآخرين عن نفس المنظمة، وهي ما يسمى الصورة الخارجية.

فعندما يحتوي الكيان الذاتي للعامل على نفس الصفات في الهوية المؤسسية المدركة، يحدث تحديد هوية المنظمة على أنها تحديد للكيان الذاتي، ويعني هذا أنه عندما يتمكن العاملون من الشعور بأنفسهم كأعضاء في المنظمة، فإنهم بشكل عام يشعرون بالرضا عن العمل والأمان الوظيفي والالتزام بالمنظمة، وهذا في النهاية يشجع على تحقيق المزيد من الانتاجية وتقدم المنظمة⁴⁸⁶، مما يمنحهم أماناً وظيفياً أعلى في وقت أوقات التغيير التنظيمي أو الركود الاقتصادي.

4. التأثير الإيجابي على الصحة النفسية والعاطفية:

يمكن أن يؤثر الولاء التنظيمي بشكل إيجابي على الصحة العقلية والعاطفية للفرد، فالشعور بالانتماء والتقدير داخل المنظمة يمكن أن يقلل من التوتر ويزيد من الرفاهية العامة، حيث إن الدعم التنظيمي المتوقع من الولاء التنظيمي هو الإحساس العام للعاملين بدعم المنظمة من خلال تقدير مساهماتهم، وتقدير رفايتهم، ودعمهم عند حدوث مشكلات، فوجود دعم التنظيم المتوقع يزيد من المشاعر الإيجابية لدى العاملين بشأن المنظمة، ويزيد من التزامهم بالمنظمة والتحمس لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه يمكن القول إن الدعم التنظيمي المتوقع يلعب دوراً هاماً في تحسين رضا العاملين وتحفيزهم للعمل بجهود كاملة، وقد يتفاوت التأثير الخاص بهذا الدعم في العلاقة بين الدعم التنظيمي المتوقع والغياب عن العمل باختلاف وجهة نظر العامل تجاه التجارية⁴⁸⁷.

5. تحسين الأداء والإنتاجية:

من خلال دراسة تأثير الولاء التنظيمي على الأداء والإنتاجية، وجد أن العاملين الذين يظهرون مستوى عالي من الولاء باتجاه التنظيم يشعرون بالانتماء والولاء الشديد للمنظمة، والاهتمام القوي

⁴⁸⁶ jane e. dutton, janet m. dukerich, and celia v. harquail, 'organizational images and member identification', administrative science quarterly 39, no. 2 (1994): 239-63, <https://doi.org/10.2307/2393235>.

⁴⁸⁷ robert eisenberger et al., 'perceived organizational support', journal of applied psychology 71, no. 3 (1986): 500-507, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.

بوظائفهم ومهامهم. وعلى وجه الخصوص، لا يتردد هؤلاء العاملون في بذل مزيد من الجهد والوقت لتحقيق أهداف المنظمة المحددة والمصممة للنجاح. وعندما يزداد مستوى الولاء التنظيمي يتحسن الأداء، كما هو معروف حيث يقوم العاملون بمزيد من العمل وهم على استعداد لمواجهة التحديات المختلفة، مما يحقق الإنتاجية المثلى. وبالمثل، عندما يكون لدى العاملون مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي، فإنهم يسهل عليهم الاستجابة للأوامر والتوجيهات بشكل أسرع وأكثر فعالية⁴⁸⁸.

6. بناء شبكة مهنية قوية:

يمكن أن يؤدي الولاء لمنظمة ما إلى تطوير شبكة مهنية قوية. غالبًا ما يكون العاملون المخلصون أكثر اندماجًا في الثقافة التنظيمية ويمكنهم بناء علاقات دائمة مع الزملاء والإدارة، كما اقترح جرانوفيتز (1973) في نظريته حول قوة الروابط الضعيفة وهي نظرية اجتماعية واسعة النطاق، قدمها المؤرخ وعالم الاجتماع الأمريكي Mark Granovetter عام 1973، وتقول هذه النظرية أن الروابط الاجتماعية الضعيفة بين الأشخاص في الشبكات الاجتماعية هي أقوى من الروابط الاجتماعية القوية في توفير الوصول إلى المعلومات والفرص الجديدة والأفكار. ويرتبط هذا بالتفرد الاجتماعي، حيث يربط الفرد الكثير من الأشخاص أو الجماعات بروابط قوية وضعيفة، وتؤدي هذه الروابط الضعيفة إلى تكوين أجزاء جديدة من الشبكة، لأنه يربط الفرد بأشخاص خارج دائرته الاجتماعية الضيقة، وبالتالي يمكن الوصول للموارد الجديدة والأفكار والأشخاص الجدد. وتشير بعض الدراسات أيضاً إلى أن الروابط الضعيفة يمكن أن تكون مفيدة في الوصول إلى الفرص الوظيفية الجديدة والمعلومات المتعلقة بالوظائف⁴⁸⁹.

7. تعزيز التواصل والتعاون:

يعزز الولاء التنظيمي بيئة من التواصل المفتوح والتعاون. يميل العاملون المخلصون أكثر إلى تبادل المعرفة والعمل بشكل تعاوني، مما قد يؤدي إلى حلول مبتكرة وتحسين حل المشكلات. ويدعم وجهة النظر هذه ماكاليستر (1995)، الذي أكد على أهمية الثقة في تسهيل الاتصال التنظيمي، وتشير الدراسة إلى أن وجود الثقة بين المدراء يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي داخل المنظمات

⁴⁸⁸ lyman w. porter et al., 'organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians', journal of applied psychology 59, no. 5 (1974): 603-9, <https://doi.org/10.1037/h0037335>.

⁴⁸⁹ mark s. granovetter, 'the strength of weak ties', american journal of sociology 78, no. 6 (may 1973): 1360-80, <https://doi.org/10.1086/225469>.

وتحسين التواصل والتعاون بينهم..، كما يظهر البحث أيضًا أن وجود الثقة في العلاقات بين المدراء يزيد من مستوى الولاء التنظيمي ويمكّنهما من التواصل والتفاعل بطريقة أفضل. يمكن تفسير العلاقة بين الثقة والولاء التنظيمي بأن وجود الثقة يزيد من الإحساس بالمسؤولية والالتزام الوظيفي، وبالتالي، يؤدي إلى تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة في المدى الطويل، وعلى فترات المهم جدًا أن نفهم كيف يؤثر الثقة على الولاء التنظيمي في المنظمات، حيث أن الولاء التنظيمي هو مفتاح النجاح لأي منظمة، ويؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء وتطوير العمليات وتحقيق الأهداف⁴⁹⁰.

8. زيادة القدرة على التكيف مع التغيير:

تتمثل العلاقة بين الولاء التنظيمي وزيادة القدرة على التكيف مع التغيير في أنّ الولاء التنظيمي يشجّع العاملين على تحمّل عبء التكيف مع التغيير، حيث يتضمّن مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي المساهمة في الرغبة والشغف لتبني تغييرات ومبادرات جديدة، كما أنّ العاملين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي يميلون إلى تقبل المبادرات البناءة للتغيير بدلاً من التمرد عليها. ويتمثل نجاح المنظمة في التحول الناجح إلى ثقافة حقيقية من التكيف والابتكار، والتي يمكن أن تحقق من خلال تبني الولاء التنظيمي وتحسين الإدارة في المنظمة. ويجب على المنظمات التركيز على بناء وتعزيز الولاء التنظيمي بما في ذلك إبقاء العاملين على دراية برؤية وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى توفير فرص التدريب والدورات التدريبية للعاملين⁴⁹¹.

9. التقدم الوظيفي على المدى الطويل:

عد التقدم الوظيفي على المدى الطويل فائدة أخرى للولاء التنظيمي. غالبًا ما يكون العاملون الذين يظهرون الولاء والالتزام هم الأوائل في الحصول على الترقيات وفرص التقدم الوظيفي. وفقًا لدراسة أجراها Groysberg و Lee و Price و Cheng (2018)، فإن العاملين طويلي الأمد الذين يظهرون الولاء والفهم العميق للمنظمة غالبًا ما يتم اعتبارهم في مناصب أعلى، حيث تمتلك المنظمات التي يمكن الوصول إليها وفهمها بشكل جيد ثقافة أفضل وأكثر فعالية. تشير الصفحة إلى أن الرؤساء التنفيذيين الناجحين يحتاجون إلى الهدوء والاستقرار والخيال وقيادة العمليات بطريقة مهنية وعاطفية.

⁴⁹⁰ daniel j. mcallister, 'affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations', academy of management journal 38, no. 1 (february 1995): 24-59, <https://doi.org/10.5465/256727>.

⁴⁹¹ roger connors and tom smith, change the culture, change the game: the breakthrough strategy for energizing your organization and creating accountability for results, culture track (new york, ny: portfolio/penguin, 2011), 22.

وتعد العاملين الذين يظهرون الولاء والفهم العميق للمنظمة فريق الرؤية والإدارة الناجح، يعتبرون الأشخاص المثاليين للعمل في مناصب أعلى، حيث يتم استخدام خبرتهم وقيمتهم في النجاح الطويل الأجل للمنظمة. وتشير الصفحة إلى أن العاملين الذين يعتبرون مهمين ومُعترف بهم يسعون إلى تعزيز النجاح المؤسسي ونوعية حياتهم المهنية. لذلك، فإن الرؤساء والقادة الأعلى تشجع على توفير البيئة الملائمة والمساحة اللازمة للعاملين الذين يشعرون بأثرهم الكبير في النجاح العام للمنظمة⁴⁹².

10. المساهمة في الثقافة التنظيمية الإيجابية :

ساهم العاملون المخلصون بشكل كبير في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية والحفاظ عليها. وهذه الثقافة بدورها تجذب المواهب الجديدة وتحتفظ بالعاملين الحاليين، مما يخلق حلقة حميدة من النمو والاستقرار، ناقش شين (2010) كيف يلعب الأفراد داخل المنظمة دوراً رئيسياً في تطوير الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها؛ فمفهوم القيادة والثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم التي يجب فهمها لتحقيق نجاح شامل للمنظمة، حيث أن القادة يلعبون دوراً أساسياً في تطوير وصياغة ونشر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة. ويوضح أن القيادة الحكيمة يمكنها تعزيز القيم والمعتقدات داخل المنظمة، وبالتالي تحسين كفاءتهم وفعاليتهم.

ومن هذا المنطلق، فإن تعزيز أهمية الثقافة التنظيمية ودور القادة في بنائها وتعزيزها مثل هذه القيم الداخلية والثقافية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، بما في ذلك الإدارة الفعالة للعلاقات بين الزملاء داخل المنظمة والتحكم في التدفقات الداخلية للمعلومات، والتخطيط الاستراتيجي المدهش الذي يحدد المستقبل المنشود، والتفاعل الجيد مع العملاء والمستفيدين⁴⁹³.

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي للمنظمة

1. تعزيز الإنتاجية والأداء :

يعزز الولاء التنظيمي بيئة مواتية لتعزيز الإنتاجية والأداء ومن المرجح أن يتجاوز العاملون المخلصون لمنظمتهم مسؤولياتهم الوظيفية الأساسية، ويذكر ماير وألين (1991) في عملهما الأساسي حول الالتزام التنظيمي أن "الارتباط العاطفي القوي بالمنظمة يؤدي إلى مستويات أعلى من الجهد والرغبة

⁴⁹² boris groysberg et al., 'the leader's guide to corporate culture', harvard business review, 1 january 2018, <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>.

⁴⁹³ edgar h. schrein, organizational culture and leadership, 4. ed, the jossey-bass business & management series (san francisco, calif: jossey-bass, 2010), 13–19.

في رؤية المنظمة تتجسّد⁴⁹⁴، فالارتباط العاطفي يعني أن العامل لديه انتماء وولاء للمنظمة، ويشعر بالراحة والارتياح عند العمل فيها، وهو يتميز بالمعنى والقيمة والهدف. وهذا الارتباط العاطفي يمنح العامل شعوراً بالهوية والانتماء الذي يبعث فيه الحماسة للنهوض بالعمل وتقديم الأفضل، فعندما يشعر العامل بالانتماء العاطفي للمنظم على الجانب الآخر فإن ذلك ينعكس على الأداء المنظماتي للمنظمة، حيث يرتبط الارتباط العاطفي لدى العاملين بتحسين جودة العمل، ويزيد من مستوى التزام وحماس العاملين الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى العطاء وبالتالي يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ككل⁴⁹⁵.

2. التكيف مع التغيير:

تجد المنظمات التي لديها عاملين مخلصين أنه من الأسهل التكيف مع التغييرات. من المرجح أن يثق العاملون المخلصون في قيادة مؤسستهم ويدعمون التغييرات الضرورية للنمو والتطوير. يسلط Kotter, JP, & Heskett, JL (1992) الضوء على أن "المنظمات ذات الثقافات القوية القائمة على الثقة المتبادلة والولاء تكون مجهزة بشكل أفضل للتعامل مع التحولات لأن العاملين أكثر تعاوناً وتكيفاً مع التغيير"، فالثقافات القائمة على الثقة المتبادلة والولاء تساعد في تجهيز العاملين للتعامل مع الأوضاع المتغيرة بشكل أفضل، بينما الثقافة التقليدية تعرض المنظمات للخطر من عدم القدرة على التكيف مع التغيير⁴⁹⁶.

3. تعزيز التعاون والعمل الجماعي:

يميل العاملون المخلصون لمنظمتهم إلى إقامة علاقات أقوى مع زملائهم، مما يعزز بيئة العمل التعاونية، فالولاء التنظيمي بإمكانه تحسين العمل الفردي والجماعي في حال امتلاك المنظمة لعاملين واثقين وملتزمين بالمنظمة، وقد أنجزت بعض الدراسات التي تؤكد هذا العلاقة الإيجابية بين الولاء التنظيمي والعرض الجماعي، مشيراً إلى أن الولاء النحوي يؤدي إلى زيادة التعاون والتخطيط للأعمال الجماعية وتعزيز الشعور بأن الأفراد هم جزء من كيان كبير، وهو ما قد يسهم في تعزيز الحماس والإنتاجية⁴⁹⁷.

4. تعزيز الابتكار والابداع:

⁴⁹⁴ meyer and allen, 'a three-component conceptualization of organizational commitment', 1 march 1991.

⁴⁹⁵ noraazian and khalip, 'a three-component conceptualization of organizational commitment', international journal of academic research in business and social sciences 6, no. 12 (9 december 2016): pages 16-23, <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i12/2464>.

⁴⁹⁶ john p. kotter and james l. haskett, corporate culture and performance (the free press, 1992), 30, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=523a9858651a4d8c21d3191466bbc4ac>.

⁴⁹⁷ roger c. mayer and mark b. gavin, 'trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?', academy of management journal 48, no. 5 (october 2005): 874-88, <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803928>.

يعد هذا الابتكار أمراً حيويًا للمنظمات للتكيف والازدهار في الأسواق التنافسية، ويمكن للولاء التنظيمي أن يؤدي إلى زيادة مستويات هذا الابتكار والإبداع، فعندما يكون العاملون مخلصون وملتزمون، فمن الأرجح أن يستثمروا جهودهم في العمليات الإبداعية ويقترحوا حلولاً مبتكرة خاصة عندما يدرك العاملون العدالة في مكافأة الجهد بدلاً من عدم العدالة في المكافأة⁴⁹⁸.

5. النجاح التنظيمي على المدى الطويل:

يعد الولاء التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل، حيث يساهم العاملون المخلصون في استقرار واستدامة المنظمة، فكلما كانت العلاقة بين العاملين والمنظمة إيجابية ومبنية على الولاء التنظيمي، كلما كانت المنظمة أقوى وأكثر استقراراً واستدامة، وذلك يترجم إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة على المدى الطويل. فالعاملين الملتزمين بالمنظمة يعملون بجهد أكبر ويتقانون في عملهم، وهذا ينعكس بوضوح على كفاءة المنظمة. مما يساهم في خفض معدلات الاستقالة والانصراف، وهذا يؤدي في النهاية إلى تحسين استقرار واستدامة المنظمة. لذلك، فإن العاملين المخلصون يمثلون عنصراً أساسياً في استقرار واستدامة المنظمة⁴⁹⁹.

6. تعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل:

الولاء التنظيمي يعزز سمعة المنظمة والعلامة التجارية لصاحب العمل. العاملون الذين يتحدثون بشكل إيجابي عن مؤسستهم يساهمون في صورتها كمكان مرغوب فيه للعمل، والذي يمكن أن يجذب مرشحين ذوي جودة عالية. استكشف Kristin Backhaus and Surinder Tikoo (2004) مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل وتأثيرها على جذب العاملين المحتملين، فرغبة العاملين في العمل في منظمة معينة يمكن أن يتأثر بصورة المنظمة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، وهذا يعتمد على ما يُعرف باسم العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة. وعلاوة على ذلك، فإن الصور التي تحملها هذه المنظمة هي تمثيل إيجابي عنها، وهو الأمر الذي يدفع بالمرشحين المحتملين إلى تقديم طلبات للعمل لديها. كما أن

⁴⁹⁸ onne janssen, 'job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour', journal of occupational and organizational psychology 73, no. 3 (2000): 287–302, <https://doi.org/10.1348/096317900167038>.

⁴⁹⁹ peter boxall and john purcell, strategy and human resource management (management, work and organisations) [team-ira], 5th ed. (bloomsbury academic, 2022), 40–51, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=716692b60dc2e9b390c084e9d6faec89>.

الباحث يذكر أن صورة المنظمة الجيدة يمكن أن تساعد في جذب العاملين الموهوبين والمؤهلين الذين يضمنون زيادة الإنتاجية وربحية المنظمة على المدى الطويل⁵⁰⁰.

7. تخفيض تكاليف الدوران:

إن الولاء التنظيمي يؤدي عادة إلى خفض تكاليف دوران العاملين، حيث تقل احتمالية مغادرة العاملين المخلصين، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بتعيين العاملين الجدد وتدريبهم. وفقاً لدراسة أجراها هولتوم وميتشل ولي وإبيرلي (2008)، يمكن أن يكون لدوران العاملين تأثير مالي كبير على المنظمات، حيث يقول الكاتب إنه "من الواضح أن تكاليف التبعات السلبية للدوران وعدم الاستقرار في مكان العمل شديدة التأثير. قد يصل تكلفة استبدال العاملين إلى 50-60% من الراتب السنوي لعامل في الوظيفة الثابتة، وربما تكون أكثر من ذلك في بيئات العمل القليلة الثبات. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي تخفيض معدلات الدوران بنسبة 5% إلى 10% إلى تكاليف تراكمية هائلة للمنظمة على المدى الطويل".⁵⁰¹

8. تعزيز المعرفة التنظيمية والتعلم:

يؤدي الولاء الطويل المدى إلى تراكم المعرفة التنظيمية القيمة، مما يجعل العاملين المخلصين مستودعات للمعرفة المتخصصة، وبمرور الوقت، يكتسبون فهماً عميقاً لعمليات المنظمة وثقافتها وتاريخها وعلاقاتها مع العملاء، وهذا النوع من المعرفة لا يمكن تكراره أو استبداله بسهولة، حيث يتضمن فهماً دقيقاً للعمليات التشغيلية والقرارات التاريخية ونتائجها والشبكات غير الرسمية داخل المنظمة، فهذا العمق من المعرفة يمكن أن يكون مفيداً في اتخاذ القرار وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي⁵⁰².

ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي للمجتمع

قد يعتقد البعض أن أهمية الولاء التنظيمي لا تتعدى العامل أو المنظمة، لكن ذلك غير صحيح فقد يكون للولاء التنظيمي أهمية للبيئة الخارجية ولعل أهمها:

1. المساهمة في الاستقرار الاقتصادي:

⁵⁰⁰ kristin backhaus and surinder tikoo, 'conceptualizing and researching employer branding', career development international 9, no. 5 (1 january 2004): 501-17, <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.

⁵⁰¹ brooks c. holtom et al., '5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future', the academy of management annals 2, no. 1 (1 january 2008): 231-74, <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>.

⁵⁰² jeffrey pfeffer, competitive advantage through people: unleashing the power of the work force (harvard business press, 1996), <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=36de6db35d2f02e7f7ef36a492fa53f5>.

يميل العاملون المخلصون إلى البقاء لفترة أطول في منظمات هم، مما يقلل من معدلات دوران العاملين، وانخفاض معدلات الدوران يعني إنفاقاً أقل على التوظيف والتدريب للمنظمات، مما يؤدي إلى أعمال أكثر استقراراً وكفاءة. وجد تقرير منظمة غالوب إلى أن سوء الإدارة يؤدي إلى خسارة العاملين مما يكلف الاقتصاد العالمي 8.8 تريليون دولار. وهذا يمثل 9% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي⁵⁰³، وهو ما يكفي لإحداث الفارق بين النجاح والفشل، وعليه فإن استبقاء العاملين والحرص على تعزيز ولائهم يساهم في استقرار المنظمات وبالتالي الاستقرار الاقتصادي الشامل للمجتمع.

2. تعزيز الروابط المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية:

غالبًا ما تتخبط المنظمات ذات المستويات العالية من الولاء بشكل أكبر مع مجتمعاتها المحلية، فقد توصلت الدراسات إلى أن العاملين في المنظمات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال يزيد لديهم الولاء التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها. ونتيجةً لذلك، يميل العاملون الملتزمون والمواظبون على العمل في هذه المنظمات بشكل أكبر، ويحاولون مساعدتها على تحقيق تلك المسؤولية.

وعليه فعادة ما تتمتع المنظمات ذات التوجه نحو تحقيق المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال بجاذبية أكبر لدى العاملين الملتزمين، كما يوفر لهؤلاء العاملين فرصة للمساهمة في مجتمعاتهم التي يعيشون ويعملون بها، ويشعرون بالارتياح الأخلاقي لهذه المساهمة ويدركون أنهم جزء من حلول لمساعدة المجتمعات وتخفيف العبء الذي تحمله على أعماقها⁵⁰⁴.

بعد ذكر الأهمية البالغة للولاء التنظيمي باعتباره سمة إيجابية، فمن المهم الاعتراف بجوانبه السلبية

المحتملة ولعل أهمها:

1. انخفاض القدرة على التكيف والابتكار:

على الرغم من أن الولاء التنظيمي مفيد في العديد من الجوانب، إلا أنه يمكن أن يعيق قدرة المنظمة على التكيف والابتكار. ويرجع ذلك في المقام الأول إلى حقيقة أن المستويات العالية من الولاء لطرق العمل الحالية يمكن أن تؤدي إلى مقاومة التغيير والافتقار إلى التفكير النقدي، وكلاهما أمر بالغ الأهمية للابتكار⁵⁰⁵.

⁵⁰³ inc gallup, 'state of the global workplace report', gallup.com, accessed 10 february 2024,

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

⁵⁰⁴ michael e. porter and mark r. kramer, 'creating shared value', harvard business review, 1 january 2011,

<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

⁵⁰⁵ india employer forum, 'how employee loyalty can have negative effects on organization's culture', india employer forum (blog), 5 february 2020, <https://indiaemployerforum.org/2020/02/05/how-employee-loyalty->

2. خطر التفكير الجماعي:

التفكير الجماعي هو نمط تفكير ينخرط فيه الأفراد بشكل عميق في مجموعة مترابطة معًا. ويتميز التفكير الجماعي بأن يتفوق التوافق بين المجموعة على الميل لتقييم الخيارات البديلة بشكل واقعي. وبشكل عام، ينتقل الفرد في تفكير الجماعي بعيدًا عن المساءلة الفردية ويصير يتبع ويُطبق آراء المجموعة سواء كانت صحيحة أم لا، أو يتمتع الفرد بعبوب في المنطق، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى اتخاذ قرارات غير واقعية أو غير أخلاقية⁵⁰⁶، وهوما يقع كثيرا من طرف العاملين المخلصين، حيث تؤدي الرغبة في الانسجام أو التوافق إلى عمليات صنع قرار غير عقلانية.

3. التنازلات الأخلاقية:

يؤدي الولاء لمنظمة ما في بعض الأحيان إلى دفع العاملين إلى التغاضي عن الممارسات غير الأخلاقية أو تبريرها أو حتى المشاركة فيها لتحقيق المنفعة المتصورة للمنظمة. وهذا "الولاء الأعمى" يمكن أن يؤدي إلى هفوات أخلاقية كبيرة، حيث يصبح هذا الولاء قويًا بما فيه الكفاية لتجاوز الأحكام الأخلاقية الفردية للعاملين الذين يعملون لدى المنظمة، مما يحول الفرد إلى جزء يمثل المنظمة في نفسه، ويمكن للعاملين الذين يشعرون بهذا النوع من الولاء أن يتحولوا إلى مخلوقات ضعيفة الإرادة تلتزم تمامًا بسياسات وقيم المنظمة بدلاً من تطوير القدرة على القرار الشخصي والأخلاقي الصحيح⁵⁰⁷.

4. إرهاق العامل:

يمكن أن يؤدي الولاء المفرط إلى الإفراط في الالتزام، حيث يشعر العاملون بأنهم مجبرون على بذل قصارى جهدهم، وغالبًا ما يكون ذلك على حساب رفاهيتهم. يمكن أن يؤدي هذا الالتزام الزائد إلى الإرهاق، وانخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة معدل دوران العاملين. في "الحقيقة حول الإرهاق"، يجادل Maslach and Leiter بأن أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى حدوث الإرهاق في مكان العمل، وهي عدم التوافق بين القيم الفردية والتنظيمية. فقد يحمل كل فرد في المجتمع والجهة التي يعمل فيها بعض القيم الخاصة التي يؤمن بها تمامًا، مثل قيم الحرية، أو الإبداع، أو العدالة، وقد تتعارض هذه القيم مع قيم المنظمة التي يعمل فيها الفرد، وعندما يضطر الفرد إلى التوافق مع قيم المنظمة وتضاربها مع قيمه الشخصية والفردية، فإنه

can-have-negative-effects-on-organizations-culture/.

⁵⁰⁶ riordan diane and riordan michael, 'guarding against groupthink in the professional work environment: a checklist', journal of academic and business ethics 7, no. 1 (2013): 1-7.

⁵⁰⁷ linda k. trevino and katherine a. nelson, managing business ethics: straight talk about how to do it right, 6th ed. (wiley, 2013), xvi.

يشعر بالتوتر الشديد والإحباط، وتظهر عليه علامات الإرهاق، وخاصة إذا كانت القيم الشخصية يمكن وصفها بالإيجابية، أو إذا كان الفرد يلتزم بقيمه بشكل مفرط، وهو ما يؤدي إلى تفاقم الإرهاق وزيادة الضغوطات النفسية والجسدية التي يواجهها الفرد داخل مكان العمل⁵⁰⁸.

5. ركود المواهب:

عندما تكون المنظمة مليئة بالعاملين المخلصين للغاية، يمكن أن يكون هناك ميل للحفاظ على الوضع الراهن، مما يؤدي إلى التوحيد في المهارات ووجهات النظر، فالمنظمات بحاجة إلى تجديد مجموعة متنوعة من المواهب بمختلف المهارات والوجهات النظر لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال التي تتغير باستمرار والتكيف مع التغييرات على المدى الطويل لتحقيق الريادة والابتكار في السوق⁵⁰⁹، لأنه غالبًا ما يجلب العاملون الجدد أفكارًا ووجهات نظر وأساليب جديدة يمكن أن تتحدى الطرق الحالية للقيام بالأشياء في المنظمة، إن الافتقار إلى المواهب الجديدة القادمة إلى المنظمة يعني فقدان هذه الأفكار ووجهات النظر الجديدة. وقد يكون هذا ضارًا بشكل خاص في الصناعات التي تتطور بسرعة أو شديدة التنافسية، حيث يعد الابتكار المستمر مفتاح النجاح

6. ضعف الموضوعية:

الولاء يمكن أن يضعف الحكم الموضوعي في عمليات صنع القرار، وخاصة في إدارة الموارد البشرية. قد تتأثر القرارات المتعلقة بالترقيات والتقييمات والمكافآت بالولاء والمنصب أكثر من الأداء والجدارة. يناقش فايفر في كتابه "الإدارة بالسلطة" بشكل مفصل عن كيفية صناعة القرارات التنظيمية وتأثير المحسوبية والولاء على الحكم الموضوعي في هذه العملية، فيذكر أنه في كثير من الأحيان، يتم اتخاذ القرارات بسبب الولاءات الشخصية والعلاقات الثنائية بين الناس، بدلاً من الأدلة والمعلومات الموضوعية والمنطقية، كما يشير إلى أن المحسوبية قد تؤدي إلى انحياز في اتخاذ القرارات، فقد يتم الإغفال عن حلول أفضل لأنها لا تتوافق مع العلاقات الشخصية والأولويات النفسية⁵¹⁰.

⁵⁰⁸ christina maslach and michael p. leiter, the truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it, 1st ed. (jossey-bass, 1997),

⁵⁰⁹ rob silzer and ben e. dowell, strategy-driven talent management: a leadership imperative, annotated edition, j-b siop professional practice series (pfeiffer, 2009), 3–7.

⁵¹⁰ jeffrey pfeffer, managing with power: politics and influence in organizations, first edition (harvard business school pr, 1992), 3–15.

الفرع الثاني: أنواع الولاء التنظيمي

للولاء عدة أنواع حسب عدة تقسيمات، لكنها قد تكون متداخلة ومكررة لذا سنذكر عدة أنواع للولاء مشهورة بين الباحثين والممارسين دون تقسيم معين مع ذكر مفهوم كل نوع وخصائصه لتمييزه عن غيره من الأنواع :

أولاً: الولاء المستمر

1. مفهومه:

يشير هارولد بيكر أن هذا المفهوم يتعلق بالقدرة على الوفاء بالتزام أو رهان جانبي، حتى في ظل وجود عواقب سلبية تنتظر الشخص في حال فشله في الوفاء بذلك التزم. ويوضح الكاتب أن هذا الالتزام يدفعه إلى المواصلة في سلوك محدد دون تردد، وحتى في حالة وجود عواقب سلبية تنتظره.

كما يشير هارولد بيكر إلى أن فهم فكرة الالتزام والولاء المستمر يأتي بالتوقف عن الاعتماد على تعريف فعلي للالتزام، والذي يقتصر على تحليل سلوك الشخص بعد الالتزام، لكن بالاعتماد على طبيعة الرهان الجانبي الذي اتخذ المرء، والمكون من مجموعة من التفضيلات والتوقعات التي يعتبرها شخص هادفاً نسبياً للرشد والازدهار الشخصي والاجتماعي، بسبب ما يمثله من فوائد جانبية واشعاعات قيمة، والتي تتغير وتتطور مع الزمن وتحت تأثير الكثير من العوامل المختلفة.

وبما أن هذا المفهوم يتمحور حول قدرة الفرد على تحمل العواقب السلبية، فيجب عليه قياس الأمور بعناية وتقييم التكاليف والفوائد المحتملة قبل اتخاذ أي التزام، على أن يتمسك بمبدأ الحرية الشخصية وتفهم النتائج المحتملة وعواقب توقعاته، وعيش حياته وتحمل المسؤولية عن قراراته بكل شجاعة⁵¹¹.

2. خصائصه:

أ. الارتباط عاطفي:

العاملون الذين يتمتعون بالولاء المستمر غالباً ما يكون لديهم ارتباط عاطفي قوي بمؤسستهم، فعندما يشعر العامل بالانتماء العاطفي للمنظمة، فهذا يزيد من رغبته في البقاء في وظيفته حتى وإن كانت هناك فرص أفضل في مكان آخر. وتشمل علامات هذا الانتماء العاطفي الشعور بأن المنظمة جزء من حياته، والتفكير في إنجازات المنظمة بصورة إيجابية، وتواصله مع أفراد آخرين خارجها ومناقشة المنظمة معهم. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن العاملين الذين يشعرون بالانتماء العاطفي للمنظمة هم الأكثر ارتباطاً

⁵¹¹ becker, 'notes on the concept of commitment'.

بوظائفهم، وهم أقل عرضة لترك وظائفهم. وعلى العكس من ذلك، فإن العاملين الذين لا يشعرون بالانتماء العاطفي للمنظمة، فهم أقل ارتباطاً بوظائفهم وأكثر عرضة للمغادرة إلى مكان آخر. ومن هذا المنطلق، فإن الانتماء العاطفي للمنظمة يحفز العاملين على البقاء في وظائفهم والعمل بجد وتحمل كفاءة عالية، وهو ما يعود بالفائدة على المنظمة⁵¹².

ب. المناصرة والدعم:

العاملون المخلصون هم مناصرون لمنظمتهم. لأنهم يدعمون المنظمة داخلياً وخارجياً وغالباً ما يكونون على استعداد لاستثمار الجهد الشخصي في نجاحها
ت. القدرة على التكيف والمرونة:

يميل العاملون الذين يتمتعون بالولاء المستمر إلى أن يكونوا أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات التنظيمية والمرونة في مواجهة التحديات، مما يساهم في خفة الحركة الشاملة للمنظمة
ثانياً: الولاء العاطفي

1. مفهومه:

هو الولاء الشخصي الذي يشعر به العاملون تجاه منظماتهم، وهو يرتبط بشكل مباشر بالشعور بالانتماء والإحساس بالارتباط الشخصي والعاطفي بالمنظمة. يتم عادة تطوير هذا الانتماء والشعور بالارتباط العاطفي بالمنظمة من خلال تجارب العاملين داخل المنظمة، والتي تتضمن الدعم الاجتماعي والمشاركة الفعالة في الأنشطة التنظيمية، والتعرف على الرؤية والمهمة والقيم التي تهدف إليها المنظمة. وتشير الدراسات إلى أن الولاء العاطفي للعاملين يؤدي عادة إلى رفع مستوى الالتزام بالعمل والمشاركة الفعالة داخل المنظمة بصورة أكبر، وبما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. ويمكن أن يتأثر الولاء العاطفي بعدة عوامل وظروف، ومنها المرونة والتسامح في بيئة العمل داخل المنظمة، وتوفير فرص للعاملين للتطور الوظيفي وتحقيق طموحاتهم⁵¹³.

2. خصائصه:

أ. التوافق مع القيم التنظيمية :

⁵¹² allen and meyer, 'the measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', 1990.

⁵¹³ naser a. aboyasin et al., 'the impact of social capital on organizational commitment in jordanian companies', international journal of business administration 6, no. 4 (6 july 2015): p1, <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n4p1>.

غالبًا ما يستوعب العاملون المخلصون عاطفيًا قيم المنظمة وأهدافها، ويعتبرونها متوافقة مع قيمهم الشخصية، فعندما يشعر العاملون بالدعم والتقدير من قبل مؤسستهم، فمن المرجح أن يطوروا ارتباطًا قويًا بها، كما يمكن أن يؤدي هذا التحديد إلى سلوكيات ومواقف تتوافق مع الولاء العاطفي، مثل التوافق الأكبر بين القيم الشخصية والتنظيمية، والرغبة في بذل جهد إضافي، والدفاع عن المنظمة⁵¹⁴.

ب. الاستعداد لبذل جهد إضافي :

يرتبط مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) ارتباطًا وثيقًا بفكرة تجاوز العاملين للوصف الوظيفي والمساهمة في النجاح التنظيمي، حيث يشير OCB إلى السلوكيات التطوعية والتقديرية التي يظهرها العاملون والتي لا يتم الاعتراف بها بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي ولكنها في مجملها تعزز الأداء الفعال للمنظمة، وتشمل هذه السلوكيات أعمال الإيثار، والمجاملة، والضمير، والفضيلة المدنية، والروح الرياضية. غالبًا ما تتجاوز مثل هذه السلوكيات ما هو مطلوب في الوصف الوظيفي للعامل، مما يعكس مستوى أعلى من الالتزام الشخصي تجاه المنظمة، ويمكن النظر إلى هذا الالتزام كعنصر من عناصر الولاء العاطفي، حيث يتم تحفيز العاملين ليس فقط من خلال الالتزامات التعاقدية أو المكافآت، ولكن من خلال ارتباط والتزام أعمق برفاهية المنظمة، وفي هذا السياق، من المرجح أن يكون العاملون الذين يظهرون مستويات عالية من OCB مخلصين عاطفيًا، حيث يظهرون نهجًا استباقيًا لدعم وتحسين مكان عملهم بما يتجاوز ما هو متوقع منهم رسميًا⁵¹⁵.

ت. مقاومة العروض الخارجية :

من غير المرجح أن يبحث هؤلاء الأفراد عن فرص عمل بديلة، حتى عندما يتم عرض حوافز أعلى عليهم في أماكن أخرى، ففي دراسة بحثية قام بها باحثون عن اندماج العمل وتأثيره على تقديم الخدمة في قطاعي التجزئة والرعاية الصحية، أظهرت النتائج أن العاملين الذين يعرض عليهم عروض عمل في أماكن أخرى تتضمن حوافز أعلى، من المرجح بمستوى قليل جدًا أن يبحثوا عن فرص عمل بديلة، على الرغم من توفر هذه الحوافز الجذابة. ويرجع هذا إلى أن المفاضلات التي يعطيها العاملون لعدة أبعاد من الاندماج الوظيفي تختلف بين المنظمة التي يعملون بها والمجتمع المحيط بهم وأنفسهم، وبناء عليه، فمن غير المرجح

⁵¹⁴ martin r. edwards and riccardo peccei, 'perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: testing a simultaneous multifoci model', journal of personnel psychology 9, no. 1 (january 2010): 17–26, <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000007>.

⁵¹⁵ dennis w. organ, organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome, issues in organization and management series (lexington, mass: lexington books, 1988).

حتى تتوفر الحوافز الجذابة في أماكن العمل البديلة، على الأفراد الذين يشعرون بالولاء العاطفي تجاه مؤسساتهم الحالية أن يتركوها للعمل في أماكن العمل البديلة، وهذا يعكس أن التزام هؤلاء العاملين وارتباطهم بالمنظمة الحالية يفوق أي مغريات مادية يمكن أن يعرضها لهم أصحاب العمل في أماكن العمل البديلة⁵¹⁶.

ث. التضحية الشخصية :

قد يكون العاملون على استعداد لتحمل الإزعاج الشخصي أو التضحية من أجل مصلحة المنظمة، فغالبًا ما تشير المستويات العالية من الالتزام التنظيمي إلى أن العاملين ليسوا مخلصين فحسب، بل أيضًا منخرطون بعمق في أهداف وقيم مؤسساتهم. ويمكن أن يظهر ذلك بطرق مختلفة، بما في ذلك الرغبة في العمل لساعات أطول، أو تحمل مسؤوليات إضافية، أو حتى قبول ظروف عمل أقل ملاءمة إذا كانوا يعتقدون أن ذلك سيفيد المنظمة.

فالولاء العاطفي يمكن أن يشجع بعض العاملين على التضحية بالجوانب الشخصية من أجل دعم مصالح المنظمة، لكن هذه العلاقة بين الولاء العاطفي والتضحية الشخصية ليست دائمة ومستقرة بين جميع العاملين، حيث إن بعضهم قد يكونون على استعداد أكبر للتضحية بمصالحهم الشخصية لصالح المنظمة، في حين قد يجد آخرون صعوبة في إيجاد هذا التوازن⁵¹⁷.

ج. الالتزام طويل الأمد:

يتميز العاملون ذوو الولاء العاطفي بالالتزام طويل الأمد تجاه المنظمة، بما يتجاوز الاعتبارات التعاقدية أو قصيرة المدى، حيث يشير فريدريك ريتشهيلد أن الأسواق الحديثة تتميز بأنها أصبحت تعتمد بشكل كبير على المعرفة ورأس المال الفكري كأصول حيوية، وبعد مواجهة عدد من التحديات في موضوع النمو والربحية للمنظمات، وجد الكاتب أن النماذج التقليدية للخطط الاستراتيجية لا تواكب الواقع المتغير وتحقيق النتائج المرجوة، كما أشار إلى أن سبب هذه النتائج الواسعة التباين في أداء المنظمات خاصة منظمات التأمين هو الولاء العاطفي للعملاء، فالمنظمات التي استطاعت الحفاظ على مستويات استثنائية من الولاء والاحتفاظ بالزبائن تحقق نسبة أرباح ونمو أعلى بشكل ثابت⁵¹⁸.

⁵¹⁶ thomas w. lee et al., 'the effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover', academy of management journal 47, no. 5 (october 2004): 711–22, <https://doi.org/10.5465/20159613>.

⁵¹⁷ richard t. mowday, lyman w. porter, and richard m. steers, employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover, organizational and occupational psychology (new york: academic press, 1982), 3–26.

⁵¹⁸ frederick f. reichheld and thomas teal, the loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value (boston, mass: harvard business school press, 1996).

ثالثاً: الولاء المعياري

1. مفهومه:

يعرف Blau الولاء بأنه "مبدأ يستند على التعرف بالتضامن الاجتماعي وعلى احتياجات الفرد الذي يتبادل مع الغير، وعليه فالولاء المعياري يعد جزء من نظرية التبادل الاجتماعي والتي تقوم على فكرة أن الأفراد يتصرفون بموجب الفوائد الذاتية، حيث يقدمون الموارد والخدمات المطلوبة منهم بناءً على توقعاتهم للمكافأة المناسبة..، حيث يتم من خلاله تقوية العلاقات بين الأفراد والحفاظ على هذه العلاقات وتحقيق الاستقرار في المجتمع، ويمكن تحقيق الولاء المعياري حسب Blau من خلال الانتماء لمجموعة والمساهمة بطريقة إيجابية من خلال المبادلة⁵¹⁹، فدافع التبادل ينبعث من الالتزام الأخلاقي الداخلي للفرد بالامتثال عندما يتلقى الخدمات أو المنافع من الطرف الآخر⁵²⁰، في هذا الصدد، قد يشعر العاملون بالمدنيونية لأصحاب العمل الذين يوفر لهم التدريب والرعاية وفرص التطوير المهني.

2. خصائصه:

أ. الشعور بالالتزام :

العديد من العوامل التي يتم تناولها لفهم ربط الالتزام بين العامل والمنظمة. ومن بين هذه العوامل، هو الالتزام المعياري الذي يعني أن العامل يشعر بأنه يجب عليه البقاء في المنظمة لأنه يعتبر ذلك مقبولاً أو مناسباً بطبيعة الحال، يشعر العاملون الذين يظهرون الولاء المعياري بأنه يجب عليهم البقاء مع مؤسستهم لأنهم يعتقدون أنه من الواجب الأخلاقي والمهني أن يكونوا مخلصين لأصحاب العمل وأن يبقوا معهم طويلاً، كما أنه قد يكون لديهم شعور بالالتزام والانتماء للمنظمة التي يعملون بها، ويمكن أن يعتقدوا أيضاً أن البقاء في المنظمة يعكس استثماراً طويلاً الأجل في مسيرتهم المهنية ويعطيهم فرصة للنمو والتطور داخل المنظمة⁵²¹.

ب. متجذر في القيم والأخلاق الشخصية :

إن الولاء المعياري المتمثل في الالتزام بقيم المنظمة يترابط بشكل وثيق بالمعتقدات الأخلاقية للفرد. فالعاملون الذين يقبلون قيم المنظمة يعملون بجد لتحقيق أهداف المنظمة، مع تقديم مستويات أعلى من

⁵¹⁹ blau, exchange and power in social life, 1964, 57–69.

⁵²⁰ alvin w. gouldner, 'the norm of reciprocity: a preliminary statement', american sociological review 25, no. 2 (1960): 161–78, <https://doi.org/10.2307/2092623>.

⁵²¹ allen and meyer, 'the measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', 1990.

الالتزام التنظيمي. ولقد أجرى التقرير الذي أعده ماير وشورمان (1992) دراسة تجمع بين الأبحاث السابقة ليحدد العوامل التي تفسر الولاء المعياري، وبين الاهتمام أيضاً بتفسير كيفية دمج هذا الولاء في نظرية التزام التنظيمي الشاملة، إذ يمكن أن يكون الولاء المعياري ذا أثر متزايد تأثيراً في التجارب الحديثة لأبحاث التزام التنظيمي⁵²².

ت. التأثير بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية :

غالباً ما يتأثر تطوير الولاء المعياري بعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية، حيث يستوعب العاملون قيم ومعايير المنظمة، والتنشئة الاجتماعية (Organizational Socialization) هي العملية التي يشترك فيها العاملون الجدد في التوجيه والتعلم والتكيف بشكل منهجي ونظامي ومنظم في محيط المنظمة الجديدة التي يعملون بها. ويُقصد بها نشر الثقافة المؤسسية والقيم والعادات والممارسات المتبعة في المنظمة للعامل الجديد، وتوفير الدعم والتوجيه اللازم له لضمان نجاحه في العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فجميع صفات التنشئة الاجتماعية عدا صفة الرسمية مرتبطة بشكل كبير مع الالتزام التنظيمي، في حين أن الصفات المتتالية والاستثمارية كانت مرتبطة بشكل كبير مع الاستقرار في الوظيفة. يعني ذلك أن عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية لها أثر كبير على تطوير الولاء المعياري، إذ إن الجانب الاجتماعي المؤثر في عملية التشكيل والاندماج في البيئة المؤسسية الجديدة، يمكن أن يحفز العاملين على المشاركة بشكل أفضل داخل المنظمة⁵²³.

ث. التوجه طويل المدى :

على عكس أشكال الولاء الأخرى التي قد تكون أكثر معاملات أو متوقفة على مكافآت أو مزايا محددة، يميل الولاء المعياري إلى أن يكون أكثر ديمومة وأقل تأثراً بالعوامل قصيرة المدى⁵²⁴.

ج. التأثير على سلوك العامل :

يمكن أن يؤدي الولاء المعياري إلى سلوكيات إيجابية للعاملين مثل زيادة الالتزام، وانخفاض نوايا الدوران، والاستعداد لتجاوز متطلبات الوظيفة، حيث إن الولاء التنظيمي بأنواعه يرتبط بشكل سلبي مع عدم

⁵²² khalip noraazian, 'a three-component conceptualization of organizational commitment', the international journal of academic research in business and social sciences 6, no. 12 (1 january 2016): 16–23.

⁵²³ talya n. bauer et al., 'newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods', journal of applied psychology 92, no. 3 (2007): 707–21, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>.

⁵²⁴ linda rhoades, robert eisenberger, and stephen armeli, 'affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support', journal of applied psychology 86, no. 5 (2001): 825–36, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>.

التزام العاملين ونوايا الدوران والتحول، ومع ذلك، فإن هذا النوع من الولاء يرتبط بشكل طفيف بالحضور وأداء العمل، فالولاء المعياري للمنظمة غير قوي بما يكفي لتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين. حسب دراسة Meyer، وزملائه، حيث وجدت الدراس أن هناك أشكال أخرى من الولاء تساهم بشكل كبير في تحسين العاملين على المستويين الشخصي والمهني، فالولاء العاطفي ينتج عنه رد فعل عاطفي يوجه العاملين لتنفيذ المهام بحماس وإخلاص، في حين أن الولاء الشخصي يعني أن العاملين يعملون في المنظمة بسبب الرغبة الطبيعية والحاجات الشخصية. وبذلك، فإن الولاء العاطفي والشخصي قد يؤديان إلى سلوكيات إيجابية متعددة، مثل تحسين أداء العمل والإنتاجية وتقليل نوايا الدوران وغيرها⁵²⁵.

رابعاً: الولاء النفعي

1. مفهومه:

يرتكز هذا الشكل من الولاء على نظرية النفعية، والتي، وفقاً Bentham (1789)⁵²⁶ و Mill (1863)⁵²⁷، وهي النظرية الأخلاقية التي تفترض أن الأفعال تكون صحيحة إذا كانت لصالح الأغلبية، وتبرر النظرية النفعية الأفعال الإيجابية والسلوك الصالح الذي يؤدي إلى تحقيق النفع الأكبر في المجتمع وتندرج تحت هذه النظرية العديد من المفاهيم الأخلاقية، وفي سياق الولاء التنظيمي، يُترجم هذا إلى أن تصرفات الفرد والتزاماته تسترشد بالفوائد المحتملة لرفاهيته، ويرى Becker أن الأفراد يحتفظون بأصولهم وقيمهم ولكنهم يتفاعلون مع المجتمع بطريقة تخدم مصالحهم الخاصة، لذلك، فإن الرغبة في تحقيق الربح والمكاسب المادية تكون القوة الحافزة وراء تطلعاتهم وهو جوهر الولاء النفعي⁵²⁸، أما Amitai Etzioni

⁵²⁵ john p. meyer et al., 'affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences', journal of vocational behavior 61, no. 1 (1 august 2002): 20–52, <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.

⁵²⁶ steven sverdlik, bentham's an introduction to the principles of morals and legislation (oxford university press usa, 2022), 1–20, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=e1e816492557983e803342c226d63d88>.

⁵²⁷ j. s. mill, utilitarianism (alternative, 1994), 11–17, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=c931c5affb99462ea302015925019adc>.

⁵²⁸ gary s. becker, human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, 3rd ed. (university of chicago press, 1994), <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=d84396a3f54053490ddc8e97d401f64f>.

فيشير إلى الولاء النفعي كفكرة مركزية لدى الأفراد العاملين في المنظمات المعقدة، والذي يشير إلى أن الأفراد يلتزمون بالمنظمة بناء على المصلحة الشخصية التي يحصلون عليها من الاستمرار بالعمل⁵²⁹، أما Rhoades وزملاؤها فيعرفون الولاء النفعي بأنه الولاء الذي يعبر عن الرغبة في البقاء في المنظمة بسبب الاستفادة التي يحصل عليها العامل من انتمائه للمنظمة، مثل العوائد المادية أو الفرص التدريبية، وهو في العادة أقل قوة من أنواع الولاء الأخرى⁵³⁰.

2. خصائصه:

أ. طبيعة المعاملات :

الولاء النفعي يركز على الاستفادة التي يحصل عليها العامل من انتمائه للمنظمة، مثل الحصول على رواتب ومزايا مادية أفضل أو فرص تدريب ونمو مهني. يرتبط هذا النوع من الولاء بالتعاقد، حيث أن العامل يستمر في البقاء في المنظمة طالما كانت هذه المنافع متاحة له⁵³¹.

ب. تحليل التكلفة والعائد :

غالبًا ما يقوم الأفراد المنخرطون في الولاء النفعي بإجراء تحليل التكلفة والعائد، ويظلون مخلصين طالما أن الفوائد تفوق التكاليف، فالأفراد الذين يتبنون النفعية يستخدمون تحليل التكلفة-العائد بشكل شبه أوتوماتيكي في تقييم أي قرار يتعلق بمجالات مثل العمل أو الاستثمار أو التعليم. ويستخدم هذا التحليل لحساب تكلفة الفرصة، أي التضحيات التي يجب أن يتحملها الفرد أو المجموعة في مواجهة الفرصة البديلة ومدى ربحية هذه الفرصة. وترجح الدراسات أن الاستنتاجات من التحليل المذكور قد يسبب بالفعل درجة عالية من الولاء للحسابات النفعية، والذي يمكن اعتباره ولاء نفعي إذ تضافر عوامل تفضيل تدعم هذا السلوك الاقتصادي، ويتجلى هذا بارتباط الفرد بالتجارة وبالمنظمات الطموحة والشبكات الاجتماعية والدينية⁵³².

ت. الولاء المشروط

هذا الولاء مشروط ويمكن أن يتغير إذا انخفضت الفوائد المتصورة أو إذا ظهرت فرص أفضل في مكان آخر، حيث تشير دراسة Rusbult & Farrell التي تمت على عينة من المشاركين، أظهرت النتائج

⁵²⁹ amitai etzioni, a comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates, rev. and enl. ed (new york: free press, 1975), 7-10.

⁵³⁰ rhoades, eisenberger, and armeli, 'affective commitment to the organization'.

⁵³¹ rhoades, eisenberger, and armeli.

⁵³² becker, human capital, 1994, 31-32.

أن الولاء النفعي إلى الشريك في العلاقة ليس بالشكل الثابت وغير المتغير، بل يختلف حسب تغير المتغيرات المختلفة. فبحسب الدراسة، يمكن أن يتأثر الولاء النفعي بتغيير في فوائد العلاقة المتصورة من قبل المشارك (مثل الشعور بالرضا)، وكذلك تغير في التكاليف التي يدفعونها من أجل المحافظة على العلاقة (مثل دفع المال أو قضاء الوقت)، وحتى بظهور بدائل أخرى مغرية.

علاوة على ذلك، يشير الباحثان إلى أن تغيير في أي من هذه المتغيرات يمكن أن يؤثر على الولاء النفعي. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي ارتفاع فوائد العلاقة أو انخفاض جودة البدائل إلى زيادة المستوى العام للولاء النفعي للشريك. وبالمثل، قد يؤدي ارتفاع التكاليف (مثل ضغوط الحياة أو الصعوبات الاجتماعية) إلى انخفاض في المستوى العام لهذا النوع من الولاء، لكن في بعض الأحيان يمكن أن تؤدي التكاليف المرتفعة إلى زيادة الحماس لدفع تلك التكاليف "ثمنها" في المستقبل⁵³³.

ث. النهج العملي :

العاملون ذوو الولاء النفعي لديهم نهج عملي في عملهم وتنظيمهم، إن التزامهم تجاه حياتهم المهنية أو نموهم الشخصي أكثر من التزامهم بالمنظمة نفسها، فالعاملين يولون اهتمامًا بالنمو الشخصي أكثر من الالتزام التنظيمي⁵³⁴.

ج. التأثير بالعوامل الخارجية :

تؤثر العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص العمل البديلة بشكل كبير على الولاء النفعي، ويمكن القول إن وجود فرص عمل جيدة في سوق العمل الخارجي يؤثر بشكل كبير على إرادة الأشخاص البقاء في وظائفهم، والاحتفاظ بالولاء النفعي للمنظمات التي يعملون لديها⁵³⁵.

خامسا: الولاء الرمزي

1. مفهومه:

الولاء الرمزي هو شكل من أشكال العلاقة بين الأفراد والمنظمات، يستند إلى تجارب وافرة ربما لم تكن مباشرة، يتمثل الولاء الرمزي في الأفعال والمشاعر التي يتعلق بها الأفراد والتي تشير إلى تمتعهم

⁵³³ caryl e. rusbult, 'a longitudinal test of the investment model: the development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements', journal of personality and social psychology 45, no. 1 (1983): 101–17, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.1.101>.

⁵³⁴ jane sturges et al., 'a longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work', journal of organizational behavior 23, no. 6 (2002): 731–48, <https://doi.org/10.1002/job.164>.

⁵³⁵ thomas w. lee et al., 'the unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension', academy of management journal 42, no. 4 (august 1999): 450–62, <https://doi.org/10.5465/257015>.

بالمشاعر الإيمانية والقيمية والنفسية الإيجابية تجاه المنظمة وان لم يكن هناك مقابل أو منفعة مادية، وارتباط تطور الولاء الرمزي بشكل وثيق بعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية وتكوين الهوية، حيث يخلص بأن التنشئة الاجتماعية التنظيمية تهدف إلى إدارة رمزية لتعريفات المبتدئين وتحديد الخصائص المركزية المميزة للمنظمة أو الوحدة الفرعية. وفيما يتصل بالهوية الاجتماعية، فإن التحديد الرمزي للهوية الاجتماعية يؤسس لإنشاء ميكانيزم تماسكي داخل المجموعة الاجتماعية الخاصة بالمنظمة أو الوحدة الفرعية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة درجة الالتزام والولاء للمنظمة⁵³⁶.

2. خصائصه:

أ. الالتزام المبني على القيم :

ينشأ الولاء الرمزي عندما يشعر العامل بأن المنظمة تهتم به وبحاجاته وعندما يتعرف على القيم والمبادئ الأساسية للمنظمة ويشارك في تحقيقها. يعتمد هذا النوع من الولاء على رغبة العامل في البقاء في المنظمة ومواصلة العمل فيها، وبغض النظر عن المجازفات المهنية أو الفرص المتاحة في الخارج، بسبب الارتباط القوي بالقيم والمبادئ الأساسية للمنظمة وبما يتمتع به العامل من مساعدة ودعم من قبل المنظمة⁵³⁷.

ب. التوافق الثقافي :

إن الأعراف والتقاليد تظهر على مستوى الرموز والطقوس في العمليات اليومية والاجتماعات المختلفة وتلعب دورًا هامًا في تشكيل الهوية الفريدة للمنظمة بشكل عام، وتشمل تلك الشعائر والتقاليد الخاصة بالمنظمة، والطرق الرسمية للتعامل مع الآخرين، والرموز المستخدمة في العلامات التجارية للمنظمة أو المنظمة، وغيرها من الرموز الأخرى التي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالهوية الفريدة للمنظمة، وعليه فغالبًا ما يشعر العاملون الذين يظهرون الولاء الرمزي بارتباط قوي بثقافة المنظمة، حيث يقدرّون الطقوس والتقاليد والأعراف الاجتماعية التي تمثل الهوية الفريدة للمنظمة⁵³⁸.

ت. المناصرة والتمثيل :

⁵³⁶ ashforth and mael, 'social identity theory and the organization'.

⁵³⁷ eisenberger et al., 'perceived organizational support', 1986.

⁵³⁸ edgar h. schain, 'organizational culture', american psychologist 45, no. 2 (1990): 109-19, <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109>.

عندما تكون هناك ثقافة قوية داخل المنظمة، فإن العاملين يشعرون بالانتماء والولاء تجاه المنظمة ويسعون لتحقيق الأهداف والرؤية التي تؤمن بها المنظمة. ولذلك، ينتج عن وجود ثقافة قوية عاملون مخلصون وملتزمون ومتحفزون، الذين يعملون بكل جهدهم ويستثمرون في سمعة المنظمة، وبالمقابل فعندما تنقد المنظمة لثقافة قوية، قد ينتج عن ذلك عاملون غير مخلصين وغير متعاونين، وهم الذين لا يسعون لتحسين الأداء المؤسسي أو تعزيز السمعة. النظام الثقافي يميل إلى المساعدة في تنظيم سلوك العاملين وعقلانيتهم تجاه أهداف المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج واتخاذ القرارات بشكل أفضل. وعلى الرغم من أن العاملين المخلصين يعدون رمزاً مناصراً للمنظمة، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أن الثقافة القائمة بالفعل ستكون فعالة بالنسبة لكل المنظمات وفي كل الظروف⁵³⁹.

ث. المرونة في أوقات التغيير :

إن وجود العاملين ذوي الولاء الرمزي في المنظمة يمثل ميزة كبيرة للمنظمة. الولاء الرمزي هو نتيجة الانتماء الشخصي القوي للعاملين إلى المنظمة، وكنتيجة لذلك، فإنهم يميلون للبقاء ملتزمين حتى في مواجهة التحديات أو التغييرات في المنظمة. ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير. ومع ذلك، فإن الثقافة القائمة في المنظمة يجب أن تتكيف وتتأقلم مع التغييرات المرتقبة في البيئة الخارجية للمنظمة، وهذا يتطلب بناء ثقافة يمكن تعديلها بسهولة بمرور الوقت. بطريقة أخرى، يحتاج المؤسسون إلى بناء ثقافة تشجع العاملين على الاستجابة للتحديات الجديدة وتوفير الدعم اللازم من أجل تحسين الأداء الإداري والمالي⁵⁴⁰.

ج. التوجه طويل المدى :

يتضمن هذا النوع من الولاء كباقي أنواع الولاء الانحياز إلى الأهداف والقيم التنظيمية، بالإضافة إلى الرغبة في الحفاظ على الانتماء للمنظمة على المدى الطويل، بصورة تتجاوز الانتماءات الشخصية المباشرة⁵⁴¹.

ح. المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية :

⁵³⁹ kotter and haskett, corporate culture and performance, 20-21.

⁵⁴⁰ kotter and haskett, 20-21.

⁵⁴¹ charles a. o'reilly and jennifer chatman, 'organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior', journal of applied psychology 71, no. 3 (1986): 492-99, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>.

غالباً ما يكون هناك تداخل بين الولاء الرمزي، والالتزام بالممارسات الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية، ويقدر العاملون ويدعمون جهود المنظمة في هذه المجالات، فهوية الأفراد والمنظمات تتشكل بناءً على القيم والمعتقدات، فالالتزام بالأفراد بالممارسات الأخلاقية يلعب دوراً في بناء هذه الهوية الأخلاقية، بينما يوفر الولاء الرمزي إطاراً قيمياً متضمناً لهذه الممارسات، ومن خلال القيام بواجباتهم الأخلاقية الفردية، يساهم الأفراد في إشباع الالتزامات الرمزية، وبالتالي هذا يولد شعوراً بالمسؤولية الاجتماعية، وكذلك، الصحة والتنافسية والازدهار الاقتصادي للمنظمات يعتمد بشكل كبير على سلوكيات المسؤولية الاجتماعية، ومن هنا، قد يحرص الأفراد الذين يعملون في هذه المنظمات على الإسهام في المسؤولية الاجتماعية حتى يحافظوا على نجاح المنظمة وينموا معها⁵⁴².

سادساً: الولاء الإلزامي

1. مفهومه:

ينشأ الولاء الإلزامي في المواقف التي يشعر فيها العاملون أنه يجب عليهم البقاء مع المنظمة بسبب الضغوط الخارجية، مثل الظروف الاقتصادية، أو عدم وجود فرص عمل بديلة، أو الالتزامات، فهو يختلف عن باقي أنواع الولاء، حيث يكون الولاء الإلزامي هو نوع من الالتزام ينشأ بسبب القيود المفروضة من الظروف الاجتماعية والاقتصادية، بينما ينشأ الولاء العاطفي والاعتيادي بناءً على مشاعر العامل والروابط الشخصية التي يشكلها مع المنظمة، وقد يتحول الولاء الإلزامي إذا تمكنت المنظمة من إنشاء بيئة عمل إيجابية ومجال للنمو المهني والشخصي للعاملين⁵⁴³، ويشير Becker إلى أن الملتزمون بالالتزام الإلزامي يمكن أن يقوموا بتنفيذ واجباتهم الوظيفية بشكل مناسب، ولكن يجب عليهم الالتزام بالحد الأدنى من المتطلبات، ويكون هذا الالتزام في كثير من الأحيان بسبب الخوف من العواقب السلبية مثل فقدان الوظيفة بدلاً من الرغبة الحقيقية في المساهمة في نجاح المنظمة⁵⁴⁴.

2. خصائصه:

أ. متجذر في الشعور بالالتزام :

⁵⁴² linda k. treviño, gary r. weaver, and scott j. reynolds, 'behavioral ethics in organizations: a review', journal of management 32, no. 6 (1 december 2006): 951–90, <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>.

⁵⁴³ allen and meyer, 'the measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', 1990.

⁵⁴⁴ becker, 'notes on the concept of commitment'.

الولاء الإلزامي هو نوع من الولاء الذي يتميز بأن يكون العامل ملتزمًا بالمنظمة لأسباب إلزامية خارجة عن إرادته الشخصية. حيث يشعر العامل، من خلال تراكم الاستثمارات والتضحيات التي قدمها في وظيفته، بأنه مدين وملزم بأن يبقى في هذه الوظيفة، وأن الخروج يعتبر شيئاً غير مرغوب فيه نظراً للتعب والجهد والتكلفة التي استثمرها في المنظمة، والعواقب الناجمة عن الانتقال إلى وظيفة أخرى. وترتبط هذه النوعية من الولاء بشكل كبير بنظرية "الرهان الجانبي"⁵⁴⁵ التي تشرح ارتباط العاملين بالمنظمة من خلال الرهان على مستقبلهم المهني وتكوين الاستثمارات الخاصة بهم داخل المنظمة، فالكثير من العاملين يتمسكون بوظائفهم في المنظمة، حتى وإن كان الأمر يؤثر على حياتهم ورفاهيتهم، بسبب شعورهم بوجود مستويات عالية من المديونية تجاه المنظمة⁵⁴⁶.

ب. قائم على الاعتماد :

على عكس الولاء العاطفي، الذي يعتمد على الارتباط العاطفي، غالباً ما يرتبط الولاء الإلزامي بالشعور بالتبعية، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، على المنظمة، حيث تجبر هذه التبعية العاملين على البقاء مخلصين، وينقسم هذا الاعتماد الى قسمين:

- الاعتماد الاقتصادي: قد يشعر العاملون بالاعتماد الاقتصادي على المنظمة، خاصة إذا كانوا يعتقدون أن مهاراتهم لا يمكن نقلها بسهولة إلى أماكن عمل أخرى، أو إذا كان سوق العمل غير مناسب. غالباً ما يتفاقم الاعتماد الاقتصادي بسبب المسؤوليات المالية مثل دعم الأسرة أو الديون أو الحفاظ على نمط الحياة، مما يجعل احتمال تغيير الوظيفة يبدو محفوفاً بالمخاطر⁵⁴⁷.
- الاعتماد الاجتماعي: ينشأ الاعتماد الاجتماعي عندما يكون لدى العاملين روابط اجتماعية قوية داخل المنظمة، مثل العلاقات مع الزملاء أو الشعور بالانتماء إلى الثقافة التنظيمية، حيث يمكن لهذه الجوانب الاجتماعية أن تخلق حاجزاً نفسياً أمام المغادرة، لأن القيام بذلك قد يؤدي إلى فقدان هذه الروابط القيمة⁵⁴⁸.

ت. الولاء باعتباره استرداداً :

⁵⁴⁵ نظرية الرهان الجانبي هي نظرية اجتماعية طورها عالم الاجتماع إيلوت بيرنز في عام 1961

⁵⁴⁶ khalip, 'a three-component conceptualization of organizational commitment'.

⁵⁴⁷ lynn m. shore and sandy j. wayne, 'commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support', journal of applied psychology 78, no. 5 (1993): 774-80, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>.

⁵⁴⁸ rhoades, eisenberger, and armeli, 'affective commitment to the organization'.

إن الدراسات السابقة التي تناقش العناصر المرتبطة بالعلاقة الوظيفية، مثل الأجر والأمن الوظيفي وفرص الحياة المهنية، تؤكد أنّ العاملين قد يتخذون التزامات تجاه المنظمة كوسيلة لتخفيض ما ينتظرونه من عوائد العلاقة الوظيفية، حيث ينظر العاملون الذين يظهرون الولاء الإلزامي إلى ولائهم كوسيلة لسداد دين المنظمة مقابل الأمن الوظيفي أو الترقّيات أو التدريب الذي تلقّوه، إنها استجابة متبادلة لما يعتبرونه استثمارات المنظمة فيهم وتجدر الإشارة إلى أن الالتزام الذي قد يبدو مجبراً من الخارج قد يتحول إلى الولاء الذي ينبع من الداخل بفضل دعم المنظمة للعاملين⁵⁴⁹.

ث. الاستقرار فوق الحماس :

قد يُظهر العاملون ذوو الولاء الإلزامي التزاماً ثابتاً ومستقرّاً، ولكن هذا لا يُترجم بالضرورة إلى مستويات عالية من الحماس أو المشاركة الاستباقية في عملهم، فالالتزام العاملين يمكن أن يظهر على أنه التزام مستقر وثابت، ولكن هذا لا يترجم بالضرورة إلى أداء عالي الجودة في العمل. وربما يُشير العاملون الذين يتمتعون بعلاقات مستقرة وثابتة بمنظمات هم إلى الحماس المنخفض وعدم المشاركة الاستباقية في عملهم، فيتوجب على المديرين والمسيرين فهم هذه العلاقات بين الولاء والأداء بشكل أفضل، لتطوير استراتيجيات ذات معنى للاحتفاظ بالعاملين وتحسين أدائهم في المستقبل⁵⁵⁰.

ج. خطر الرضا عن النفس :

نظراً لأن الولاء الإلزامي لا يحركه في المقام الأول الرضا الشخصي أو الارتباط، فهناك خطر من أن يصبح العاملون بطول المدة راضين عن أنفسهم، ويفعلون فقط ما هو مطلوب منهم دون السعي إلى الابتكار أو التحسين، حيث يتحول هذا النوع من الالتزام إلى مجرد "عقد تبادل" بين العامل والمنظمة، وبسبب ذلك، قد يسبب قلة الارتباط العاطفي والانخراط لدى العاملين بالمنظمة، حيث يمكن أن يتحول العمل فقط إلى وسيلة لجمع المال بالنسبة للعاملين، دون السعي لتحقيق الأهداف الشخصية أو التحسين في عملهم⁵⁵¹.

ح. الآثار الأخلاقية :

⁵⁴⁹ jacqueline a-m. coyle-shapiro and neil conway, 'exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support', journal of applied psychology 90, no. 4 (2005): 774-81, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774>.

⁵⁵⁰ mowday, porter, and steers, employee-organization linkages, 10-11.

⁵⁵¹ allen and meyer, 'the measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', 1990.

يمكن أن يثير الولاء الإلزامي أسئلة أخلاقية، فالولاء الإلزامي الذي يعني احتفاظ العاملين بوظائفهم حتى ولو كانت المنظمة تتعارض مع قيمهم الشخصية، وتشير دراسات سابقة بأن العاملين ذوي الولاء الإلزامي يشعرون بأنهم مجبرون على البقاء مخلصين حتى في المواقف التي تتعارض فيها تصرفات المنظمة مع قيمهم الشخصية، ويرى Solinger وزملاؤه ان المشكلة الرئيسية لهذا المفهوم تكمن في عدم التمكن من تفسير ما الذي يدفع العاملين للاحتفاظ بوظائفهم حتى ولو كانت تصرفات المنظمة ضد قيمهم الشخصية⁵⁵².

سابعاً: ولاء الداعم

1. مفهومه:

الولاء الداعم أو المؤيد هو الارتباط العاطفي والتفاني الذي يشعر به الأفراد تجاه المنظمة التي يدعمونها. وهذا النوع من الولاء يشمل مستوى تفاني الأفراد في العمل بالمنظمة ودعمها، والتزامهم بالمنظمة ودعمهم لأهدافها، والانتماء الشخصي للأفراد وقيمهم التي يرتادونها من خلال دعم المنظمة. وعندما يكون هناك مستوى عالٍ من الولاء الداعم، فإن الأفراد يميلون إلى البقاء في المنظمة ودعمها، وعلى الرغم من المخاطر والتحديات، يبذلون المزيد من الجهد لدعم هذه المنظمة.

ويؤثر الولاء الداعم بشكل مباشر على تجربة الأفراد وسلوكهم التجاري المرتبط بالمنظمة، وبالتالي فإن فهم هذا المفهوم يمكن أن يكون حيويًا عند تقييم رد فعل الأفراد تجاه المنظمة وسلوكهم بشأنها. ويمكن قياس وتقييم الولاء الداعم للتأكد من أن المنظمة تتلقى المستوى الأعلى من الدعم والولاء من مؤيديها، وذلك للحفاظ على نجاح المنظمة على المدى الطويل⁵⁵³.

2. خصائصه:

أ. المشاركة الاستباقية:

إن العاملين الذين يتمتعون بالولاء الداعم يتخذون خطوات استباقية لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم تسليط الضوء على ذلك في مناقشة الممارسات التنظيمية التي تعزز الاعتراف بالعاملين، وتحفيز الروابط عالية الجودة، والتراحم العام. تؤثر هذه الممارسات على تصورات العاملين لبعضهم البعض، وتجذبهم إلى

⁵⁵² omar n. solinger, woody van olffen, and robert a. roe, 'beyond the three-component model of organizational commitment', journal of applied psychology 93, no. 1 (2008): 70-83, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>.

⁵⁵³ walter wymer and sharyn rundle-thiele, 'supporter loyalty: conceptualization, measurement, and outcomes', nonprofit and voluntary sector quarterly 45, no. 1 (february 2016): 172-91, <https://doi.org/10.1177/0899764014564579>.

بعضهم البعض، وتغرس توقعات الاحترام المتبادل، مما يحفزهم بدورهم على اتخاذ خطوات استباقية لتحقيق أهداف المنظمة⁵⁵⁴.

ب. المناصرة الإيجابية:

إن الولاء الداعم يتضمن التحدث بشكل إيجابي عن المنظمة، سواء داخل أو خارج مكان العمل. وهذا يظهر من مناقشة الأمان النفسي وموارد التعايش الاجتماعي، حيث يتم التأكيد على أن الإدارة الداعمة والموثوقة والتوضيحية تؤدي إلى زيادة الأمان النفسي. بالإضافة إلى أهمية الدعم الاجتماعي والتفاعلات الشخصية مع الأشخاص المقربين، حيث يؤكد على أن هذه التفاعلات تشمل التحدث بشكل إيجابي عن المنظمة⁵⁵⁵.

ت. القدرة على التكيف:

إن العاملين ذوي الولاء الداعم يؤمنون بالمنظمة ورؤيتها ويكونون عامل إيجابي في تحسين العمل وتعزيز التعاون فيما بينهم. وبما أن المنظمات تتغير باستمرار، يحتاج العاملون المدعومين لأن يكونوا مستعدين للتكيف مع التغييرات والتحديات الجديدة لصالح المنظمة، وهذه الانتمائية هي مفتاح الدعم والتكيف في المنظمات، وعليه فمن ضروري أن تشجع المنظمات العاملين على التطور الشخصي والمهني ودعمهم وتحفيزهم لتعلم المهارات اللازمة والبناء على خبراتهم، وذلك سيؤدي إلى تحسين الأداء والمشاركة الجادة في العمل وذلك يفيد المنظمة في النهاية⁵⁵⁶.

ث. التعاون والعمل الجماعي:

إلى أن العاملين ذوو الولاء الداعم يميلون بشكل طبيعي إلى التفاعل الاجتماعي في مكان العمل، ويميلون إلى العمل الجماعي والتعاون، ويتفاعلون ويشاركون المهام والمشاريع بكفاءة وفاعلية. كما أن أي تعديلات أو تحسينات تتم في مكان العمل من شأنها تحفيز العاملين ذوي الولاء الداعم وتعزيز علاقاتهم مع زملائهم في العمل. ووعليه فإنه يتعين على الإدارة توفير بيئة عمل وداعمة للعاملين، تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز روح الفريق والتعاون بين العاملين من مختلف التخصصات والأقسام والأدوار⁵⁵⁷.

⁵⁵⁴ jane e. dutton and belle rose ragins, exploring positive relationships at work: building a theoretical and research foundation, first edition (london: taylor and francis, 2017).

⁵⁵⁵ simon l albrecht et al., 'employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach', journal of organizational effectiveness: people and performance 2, no. 1 (1 january 2015): 7-35, <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2014-0042>.

⁵⁵⁶ linda a. hill and kent lineback, being the boss, with a new preface: the 3 imperatives for becoming a great leader, revised (harvard business review press, 2019).

⁵⁵⁷ ricky w. griffin and gregory moorhead, organizational behavior: managing people and organizations, 11th

ج. الارتباط العاطفي:

الولاء الداعم يتميز بالارتباط العاطفي والشعور بالانتماء إلى المنظمة، مما يؤدي إلى الولاء، حيث أن الالتزام العاطفي، الذي هو التعلق العاطفي بالمنظمة، يرتبط بشكل إيجابي بسلوكيات العمل مثل الأداء الوظيفي والسلوك الوطني، والعاملون الذين لديهم الالتزام العاطفي القوي تجاه المنظمة يعملون بجد في وظائفهم ويؤدون بها بشكل أفضل من الذين لديهم الالتزام الضعيف، ويسهم تعزيز الدعم والعدالة داخل بيئة العمل في تطوير الالتزام العاطفي، لذلك، فالولاء الداعم يتميز بالارتباط العاطفي والشعور بالانتماء إلى المنظمة، يؤدي إلى الولاء⁵⁵⁸.

ح. التغذية الراجعة البناءة:

يذكر Bass & Riggio أن دراسات أجريت حول العلاقة بين صفات القيادة الإدارية، والولاء والالتزام التنظيمي من جانب المتابعين، وأشارت إلى أن الأصحاب الذين يدعمون القيادة التحويلية ويجدون سمات القيادة الإدارية جذابة، يستجيبون بشكل أفضل ويشعرون بالولاء والالتزام تجاه المتزعمين الذين يتبعونهم، ومن بين هذه الصفات المحفزة على الولاء الداعم للتحويل القيادي هي قدرة القادة على تقديم التغذية الراجعة التي تساعد المتابعين على تطوير أدائهم في المنظمة، وايضاً تقديم الاقتراحات البناءة والمساهمة في تطوير العمل داخل المنظمة⁵⁵⁹.

خ. المرونة في مواجهة التحديات:

إن التركيز على تعزيز العاملين في المنظمات يساعد على تحسين علاقات العمل والولاء الداعم وبالتالي تحسين الاستقرار التنظيمي، وبما أن البيئة الايجابية في العمل تصبح أكثر أهمية في أوقات الأزمات، وتعزيز ما يسمى بـ"رصيد المرونة النفسي" لدى العاملين يساعدهم على التأقلم مع الصعوبات والتحديات التي يواجهونها، وزيادة رصيد الرأسمال النفسي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والحالة المزاجية للعاملين، وبالتالي تحسين الاستقرار التنظيمي⁵⁶⁰،، فانه يمكن الاستدلال أن إظهار المرونة والإيجابية خلال الأوقات الصعبة من خلال دعم وتعزيز العاملين، يمكن أن يساعد على بناء علاقات الولاء الداعم وبالتالي يمكن أن يحسن الاستقرار التنظيمي.

ed. (cengage learning, 2013), 68.

⁵⁵⁸ meyer and allen, commitment in the workplace.

⁵⁵⁹ bernard m. bass and ronald e. riggio, transformational leadership, 2nd ed (mahwah, n.j: l. erlbaum associates, 2006), 32.

⁵⁶⁰ fred luthans carolyn m. yousef bruce j. avolio, psychological capital: developing the human competitive edge (oxford university press, usa, 2006).

- وبما أن أنواع الولاء التنظيمي كثيرة تختلف باختلاف معايير تقسيمها أو مجالات ظهورها واستعمالها ويمكن ان تتداخل فيما بينها وقد يكمل بعضها البعض وقد تتنافر أحيانا فنسرد بقية الأنواع باختصار:
- الولاء الشديد : مستوى عميق من الالتزام تجاه منظمة يتجاوز الارتباطات النموذجية القائمة على المكافآت الاقتصادية أو الإنجاز المهني. غالبًا ما يشتمل الولاء الشديد على عناصر مثل السيطرة، والتحديد، والالتزام، والتكامل، والمواءمة، كما لوحظ في ألعاب القوى الجامعية⁵⁶¹.
 - الولاء السلوكي : الولاء السلوكي هو تصرفات الفرد التي تظهر الولاء للمنظمة. وهو يختلف عن الولاء الموقفي، الذي يدور حول الارتباط العاطفي والنفسي⁵⁶².
 - الولاء الثقافي : ينشأ هذا النوع من الولاء من القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة داخل المنظمة. وغالبًا ما تتأثر بالنوع السائد من الثقافة التنظيمية ويمكن أن تختلف بشكل كبير بناءً على عوامل مثل موقع الفرع والجنسية⁵⁶³.
 - الولاء على أساس الشخصية : ترتبط درجة الولاء التنظيمي ببعض السمات الشخصية للعاملين، مثل العدوانية والصلابة والقلق. ويتوقف هذا النوع من الولاء على نوع المنظمة وسياسة الموارد البشرية الخاصة بها أكثر من الخصائص العالمية⁵⁶⁴.
 - الولاء الأخلاقي : يعتمد هذا النوع من الولاء على القيم الأخلاقية المشتركة والاعتبارات الأخلاقية داخل المنظمة. فهو يتجاوز مجرد الالتزام بالقواعد أو التوجيهات، ويجسد التزامًا أعمق بالمعايير والقيم الأخلاقية للمنظمة⁵⁶⁵.
 - الولاء للمشرف : يعكس هذا الشكل من الولاء التزام العامل وتغانيه تجاه مشرفه المباشر وليس تجاه المنظمة ككل. ويتميز بعلاقة قوية مع المشرف ويمكن أن يؤثر بشكل كبير على الأداء داخل الدور

⁵⁶¹ patricia a. adler and peter adler, 'intense loyalty in organizations: a case study of college athletics', administrative science quarterly 33, no. 3 (september 1988): 401, <https://doi.org/10.2307/2392716>.

⁵⁶² chen guiyi, 'a study of the relations among organizational motivation, organizational commitment and loyalty', science and technology management research, 2010, <https://consensus.app/papers/study-relations-among-organizational-guiyi/0c5f6a88e97e55c0a8411004a99ac002/>.

⁵⁶³ adela barabasz and mieszko kuźmierz, 'perception of organizational culture, commitment and loyalty of corporation employees', journal of intercultural management 6, no. 3 (1 september 2014): 17–35, <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0017>.

⁵⁶⁴ inna krutko and olga chalikova, 'personality correlates of personnel organizational loyalty', russian man and power in the context of dramatic changes in today's world: collection of academic papers from the 21st russian scientific-practical conference (with international participation) (yekaterinburg, april 12–13, 2019), 3 december 2019, 129–40, <https://doi.org/10.35853/ufh-rmp-2019-e02>.

⁵⁶⁵ r. coughlan, 'employee loyalty as adherence to shared moral values', journal of managerial issues 17 (2005), <https://consensus.app/papers/employee-loyalty-adherence-shared-moral-values-coughlan/513c93ff798e5f9facd540a792327304/>.

وخارجه⁵⁶⁶.

- الولاء على أساس الدور : ينشأ هذا النوع من الولاء من دور الفرد داخل المنظمة. إنه ينطوي على الالتزام بالوفاء بمسؤوليات الوظيفة وغالبًا ما يرتبط بإحساس الهوية الذي يأتي من دوره أو منصبه⁵⁶⁷.
- الولاء الإقليمي : يشير الولاء الإقليمي إلى ولاء العامل لمنطقة عمل معينة أو منطقة معينة داخل المنظمة. يمكن أن يتأثر هذا النوع من الولاء بعوامل مثل الإرهاق العاطفي وقد يختلف بناءً على مستوى الاستثمار العاطفي للفرد في منطقة عمله المحددة⁵⁶⁸.
- الولاء على أساس القيمة: وفقاً Gouldner (1960)، فإن هذا النوع متأصل في التطابق بين قيم الفرد وقيم المنظمة، مما يؤدي إلى الولاء. فالوفاء الذي يتم بناءه على القيم يعمل كآلية لحفظ النظام الاجتماعي واستقراره⁵⁶⁹.
- الولاء الاجتماعي: يشمل مفهوم الولاء الاجتماعي، السلوكيات والديناميكيات داخل الفريق أو مجموعة العمل التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على المعايير التنظيمية، فعلى سبيل المثال، يمكن للسلوكيات الاجتماعية مثل المزاح أو التمر داخل الفريق أن تؤدي إلى تقويض المعايير التنظيمية الأوسع، وهذا يمكن أن يكون له آثار إيجابية وسلبية، وبشكل إيجابي يمكن أن يعزز تماسك الفريق والنتائج الخاصة بالفريق مثل رضا مجموعة العمل، أو مناخ الفريق، أو الإيثار⁵⁷⁰.
- الولاء الفكري: يرتبط هذا البعد بشكل خاص بالأوساط الأكاديمية، ويشير إلى الالتزام بالمساعي الفكرية والحرية الأكاديمية التي تقدمها المنظمة، حيث يميل الباحثون الذين يقدرّون التحفيز الفكري والموارد التي توفرها منظماتهم إلى إظهار الولاء الفكري العالي، والأفراد المخلصين عاطفياً لجامعاتهم قد يكونون أكثر عرضة لقبول وتعزيز وجهات النظر الأيديولوجية، حتى لو كانت هذه

⁵⁶⁶ zhen xiong chen, anne s. tsui, and jiing-lih farh, 'loyalty to supervisor vs. organizational commitment: relationships to employee performance in china', journal of occupational and organizational psychology 75, no. 3 (september 2002): 339–56, <https://doi.org/10.1348/096317902320369749>.

⁵⁶⁷ shueh-chin ting and chien-hui su, 'antecedents and consequences of affect-based and role-based loyalty of section chiefs to supervisors in taiwanese elementary schools', international journal of education 9 (2017): 210–24, <https://doi.org/10.5296/ije.v9i4.12476>.

⁵⁶⁸ n. volkova, 'assessment of the relationship between territorial loyalty and emotional burning: results of a pilot study', 2020, <https://doi.org/10.38006/907345-50-8.2020.435.447>.

⁵⁶⁹ gouldner, 'the norm of reciprocity'.

⁵⁷⁰ michael riketta and rolf van dick, 'foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment', journal of vocational behavior 67, no. 3 (1 december 2005): 490–510, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.06.001>.

وجهات النظر ضارة بالقيم الأساسية للجامعة⁵⁷¹.

⁵⁷¹ harland g bloland, 'beyond all reason: living with ideology in the university (review)', the journal of higher education 75, no. 6 (2004): 709–12.

المبحث الثاني: تعزيز الولاء التنظيمي

تمهيد:

تعزيز الولاء التنظيمي يُعد من القضايا المهمة التي تساهم في بناء علاقة قوية بين العامل والمنظمة، وهوما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة واستقرارها. يُعبر الولاء التنظيمي عن مدى التزام العامل وانتمائه لعمله، وهو يتأثر بعدد من العوامل مثل طبيعة القيادة في المنظمة، والثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى التحفيز الذي يتلقاه العاملون. ورغم أهمية الولاء في تعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن تحقيقه يواجه تحديات عديدة، أبرزها التغيرات المتسارعة في بيئات العمل وزيادة التنافسية التي تؤثر على استمرارية هذا الولاء. سيتناول هذا المبحث مفهوم الولاء التنظيمي ودوره في ربط العاملين بمنظمتهم، مع التركيز على أهميته، التحديات التي تواجه تعزيزه، والمراحل التي يمر بها العامل لاكتساب هذا الولاء، وصولاً إلى استراتيجيات فعالة لتعزيزه وضمان استدامته.

المطلب الأول: مفهوم تعزيز الولاء التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم تعزيز الولاء التنظيمي

لإعطاء مفهوم واضح لمصطلح "تعزيز الولاء التنظيمي" لابد أولاً من تفسير كلمة تعزيز في كتب وقواميس اللغة العربية والانجليزية.

1. اللغة العربية:

فقد ورد في معجم اللغة العربية المعاصرة في باب ع ز ز، عَزَّزَ يَعَزِّزُ، تعزيزاً، فهو مُعَزِّزٌ، والمفعول مُعَزَّزٌ وعَزَّزَ فلاناً أي قواه ودعّمه وشدّده وعَزَّزَ موقعاً حربياً: حَصَّنَه وعَزَّزَ جهوده بمعنى دَعَّمَهَا وكَثَّفَهَا، أما عَزَّزَ القوات العسكرية أي زاد عددها وعُدَّتْهَا، وعَزَّزَ سلوكَ طفله بالمكافأة بمعنى دَعَّمَهُ وأَرْضَى دوافعه أو رَغْبَاتِهِ⁵⁷².

أما في تاج العروس فورد في باب عزز: عَزَّ الرجل يَعِزُّ عِزًّا وَعِزَّةً، إِذَا قَوِيَ بَعْدَ ذَلَّةٍ وَصَارَ عَزِيزًا، وَأَعَزَّهُ اللَّهُ تَعَالَى أَي جَعَلَهُ عَزِيزًا وَعَزَّزَهُ تَعَزُّزًا كَذَلِكَ، وَيُقَالُ: عَزَّزْتُ الْقَوْمَ وَأَعَزَّزْتُهُمْ أَي قَوَّيْتُهُمْ وَشَدَّدْتُهُمْ وَفِي

⁵⁷² أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصر (عالم الكتب، 2008)، 96،

التَّنْزِيلُ قوله تعالى: فَعَزَّزْنَا بِثَالِثٍ أَيْ قَوَّيْنَا وَشَدَّدْنَا، وَالْعَزَّ فِي الْأَصْلِ الْقُوَّةُ وَالشَّدَّةُ وَالْغَلَبَةُ وَالرَّفْعَةُ وَالْإِمْتِنَاعُ⁵⁷³.

أما في معجم المغني فقد ورد أيضا في باب ع ز ز: عَزَّزْتُ، أَعَزَّزْتُ، عَزَّزْتُ، وَمَصْدَرُهُ تَعَزُّزٌ، وَعَزَّزَ صَاحِبُهُ "بمعنى عَظَّمَهُ وَجَعَلَهُ عَزِيزًا، وَعَزَّزَ مَوْقِعَهُ أَيْ عَصَّدَهُ وَقَوَّاهُ"⁵⁷⁴.

2. اللغة الإنجليزية:

وردة كلمة enhancement في cambridge dictionary بمعنى عملية تحسين أو تجويد شي ما من ناحية القوة أو الكمية⁵⁷⁵.

أما قاموس merriam webster فقد ذكر أن كلمة تم استعارة enhancement إلى اللغة الإنجليزية في القرن الثالث عشر، كان تعني حرفياً رفع شيء أعلى، وكان تطبق فقط على الأشياء المادية لكن أوسع استعمال الكلمة لتصبح بمعنى زيادة أو تحسين القيمة أو الجودة أو الرغبة أو الجاذبية، وبذلك عم استعمالها على غير الماديات⁵⁷⁶.

أما في oxford فقد جاء الفعل enhance والذي هو ضد الفعل antonyms بعدة معاني ومرادفات منها زيادة، إضافة إلى، تكثيف، تضخيم، تقوية، رفع، تمجيد؛ يحسن، إثراء، تكملة⁵⁷⁷، بعد عرض معاني مصطلح "تعزير" في المعاجم والقواميس اللغوية بالعربية والانجليزية نلاحظ أن له معاني ومرادفات كثيرة لكنها تكاد تجمع على معنى واحد وهو دفع شي ما الى التحسن أو نقله من وضع الى وضع أفضل.

وقبل إعطاء مفهوم لمصطلح "تعزير الولاء التنظيمي" فنسوق بعض تعريفات الولاء التنظيمي رغم أن مفهوم الولاء لا يزال غير مفهوم بشكل كافٍ من قبل الباحثين التنظيميين نظرا لاختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها للولاء كعلم الإدارة وأخلاقيات العمل وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها.

الجدول رقم 25: تعريفات للولاء التنظيمي.

⁵⁷³ محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس (الكويت: وزارة الإرشاد والأنباء في الكويت، 2001)، 619،

⁵⁷⁴ عبد الغني أبو العزم، "معجم المغني"، الغريب والمعجم، <https://ketabonline2019.com/ar/books/21272>،

⁵⁷⁵ dictionary cambridge, "enhancement," dictionary cambridge, february 14, 2024, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/enhancement>،

⁵⁷⁶ merriam webster, "enhance," merriam webster, february 10, 2024, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/enhance>،

⁵⁷⁷ oxford dictionaries, oxford paperback thesaurus, 3rd ed (oup oxford, 2006), 4581،

م	الباحث	السنة	التعريف
1	Kazuhiro Arai	1995	تحديد الهوية الفردية فيما يخص الانتماء إلى مجموعة أو منظمة ⁵⁷⁸ ،
2	Wim Vandekerckhove and M.S. Ronald Commers	2004	الوفاء بالتزامات وعهود العلاقة الرسمية، وهو ليس مجرد شعور تجاه كائن آخر، بل شعورًا تجاه العلاقة نفسها ويتعلمه الأطراف في سياق العلاقات الاجتماعية المحددة ⁵⁷⁹ ،
3	Hall	1970	تكامل أهداف المنظمة وأهداف الفرد وتطابقها بشكل متزايد ⁵⁸⁰ ،
4	Buchanan	1974	الارتباط العاطفي بأهداف وقيم المنظمة، وبدور الفرد فيما يتعلق بالأهداف والقيم، وبالم المنظمة في حد ذاتها، بصرف النظر عن قيمتها الأدائية ⁵⁸¹ ،
5	Stevens	1978	تردد الفرد لخسارة الفوائد المرتبطة بالمنظمة كعناصر إيجابية في التبادل، وذلك عندما يتم إجراء رهانات جانبية للمنظمة ⁵⁸² .
6	Mowday	1979	الارتباط القوي بالمنظمة والمشاركة فيها نتيجة مجموعة متنوعة من العوامل ⁵⁸³ ،
7	Howday	1979	التكاليف المستثمرة في المنظمة والتي تربط الفرد بالمنظمة بشكل لا رجعة فيه ⁵⁸⁴ ،
8	Porter	1974	قوة تعريف الفرد ومشاركته في منظمة معينة ⁵⁸⁵ ،
9	Osho	2023	مساندة قضية ما ⁵⁸⁶ ،
10	Lawrence	1958	إخلاص العاملون لمنظماتهم وامتثالهم لتعليمات المشرفين ⁵⁸⁷ ،

⁵⁷⁸ kazuhiro arai, 'organizational loyalty: a preliminary study', hitotsubashi journal of economics 36, no. 1 (1995): 21–32.

⁵⁷⁹ wim vandekerckhove and m.s.ronald commers, 'whistle blowing and rational loyalty', journal of business ethics 53, no. 1 (1 august 2004): 225–33, <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000039411.11986.6b>.

⁵⁸⁰ hamlet, 'étude de la loyauté organisationnelle : la relation entre une politique de reconnaissance des années de service et la loyauté organisationnelle', 19.

⁵⁸¹ hamlet, 19.

⁵⁸² hamlet, 21.

⁵⁸³ hamlet, 22.

⁵⁸⁴ hamlet, 22.

⁵⁸⁵ hamlet, 25.

⁵⁸⁶ olayinka kayode osho, 'employee loyalty and organizational performance', international journal of research and innovation in social science 7, no. 1 (2023): 552–67.

⁵⁸⁷ r. coughlan, 'employee loyalty as adherence to shared moral values', journal of managerial issues 17 (2005).

ارتباطًا خاصًا بالمنظمة وأكثر من مجرد استمرارية ووفاء للمنظمة أو المنظمة، بل يتضمن الجانب النشط والمشاركة في التحسين والتغيير داخل المنظمة ⁵⁸⁸ ،	1970	Hirschman	11
إخلاص الشخص لفرد أو مجموعة أو منظمة معينة، مع الشعور بالواجب والثقة والدعم تجاه الكيان الذي يكون مخلصًا له ⁵⁸⁹ ،	1999	Dooley and Fryxell	12
الارتباطات الشخصية التي يشعر بها العاملون تجاه منظماتهم ⁵⁹⁰ ،	2001	Niehoff et al	13
تفاني الأفراد أو الكيانات تجاه علامة تجارية أو منظمة معينة، وينطوي على شعور قوي بالثقة والدعم تجاه الكيان المختار ⁵⁹¹ ،	1996	Frederick Reichheld	14
بقاء الفرد في العلاقة العملية مع المنظمة وتحسينها باستخدام الإيجابيات المتبادلة للتباين في درجة الرضا والامتناع عن التصرف بشكل أحادي في أوجه الرفض ⁵⁹² ،	1988	Rusbult et al	15
التمتع بدرجة عالية من الالتزام والموثوقية، وتحقيق أهداف تنظيمية إضافية، ومن غير المرجح البحث عن وظائف في مكان آخر ⁵⁹³ ،	1997	Stroh and Reilly	16
الإحساس بالانتماء والاستقرار والتمسك بالعلاقات أو الالتزامات المختلفة، سواء كانت تلك العلاقات تتعلق بالعلاقات الشخصية أو العلاقات داخل مجال العمل المؤسسي ⁵⁹⁴ ،	2002	Olson–Buchanan and Boswell	17
العلاقة التي تربط شخصًا بعنصر محدد، والالتزام هذا الشخص بالمسؤولية نحو هذا العنصر ⁵⁹⁵ ،	1995	Alvesson	18

⁵⁸⁸ albert o. hirschman, exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states (harvard university press, 1970), 39–41, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=ccd49c4e8455a2ae79819c08f0b1887b>.

⁵⁸⁹ robert s. dooley and gerald e. fryxell, 'attaining decision quality and commitment from dissent: the moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams', the academy of management journal 42, no. 4 (1999): 389–402, <https://doi.org/10.2307/257010>.

⁵⁹⁰ brian p. niehoff et al., 'the influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment', group & organization management 26, no. 1 (1 march 2001): 93–113, <https://doi.org/10.1177/1059601101261006>.

⁵⁹¹ frederick f. reichheld and thomas teal, the loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value (harvard business school press, 1996), 2–16.

⁵⁹² caryl rusbult et al., 'impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction', academy of management journal 31, no. 3 (1 september 1988): 599–627, <https://doi.org/10.2307/256461>.

⁵⁹³ linda k. stroh and anne h. reilly, 'loyalty in the age of downsizing', mit sloan management review, 15 july 1997.

⁵⁹⁴ julie b. olson-buchanan and wendy r. boswell, 'the role of employee loyalty and formality in voicing discontent', journal of applied psychology 87, no. 6 (2002): 1167–74, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1167>.

⁵⁹⁵ mats alvesson, management of knowledge-intensive companies, reprint 2011, de gruyter studies in organization; 61 (de gruyter, 1995), 109–12.

19	Becker	1998	التزام الفرد بمنظمة أو فكرة أو عملية أخرى ⁵⁹⁶ ،
20	Mowday et al	1982	التزام الفرد بشركته، وانحيازه القوي لصالحها في سياق التداول مع منظمات أخرى ⁵⁹⁷ ،
21	Lee et al	1992	يشمل تمسك الأفراد بالمنظمة ورغبتهم في البقاء فيها والانخراط فيها، والتزامهم بأهداف المنظمة وثقافتها، وإرادتهم في تقديم المزيد من العطاء للمنظمة ⁵⁹⁸ ،
22	Cohen	1993	الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهدافها ⁵⁹⁹ ،
23	Chatman	1989	التوافق بين الفرد والمنظمة، وهو نوع من الميول التي تتغير بمرور الوقت ⁶⁰⁰ ،
24	Chen et al	2002	الولاء التنظيمي هو الشعور بارتباط شخصي فريد بالمنظمة ورغبتهم في المثابرة على بقائهم فيها ⁶⁰¹ ،
25	Adler and Adler	1988	أكثر عمقًا من الارتباط بالمجموعة، بما يتجاوز المكافآت الاقتصادية أو تحقيق الذات المهني، ويتميز بالهيمنة والتحديد والالتزام والتكامل والمواءمة ⁶⁰² ،
26	Elegido	2013	فعل الإخلاص لشخص ما أو شيء ما، مثل صاحب العمل، ويتضمن التفاني تجاه الكيان الذي يتم توجيهه إليه ⁶⁰³ ،

⁵⁹⁶ thomas e. becker, 'integrity in organizations: beyond honesty and conscientiousness', academy of management review 23, no. 1 (january 1998): 154–61, <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192969>.

⁵⁹⁷ richard t. mowday, lyman w. porter, and richard m. steers and peter warr (auth.), employee–organization linkages. the psychology of commitment, absenteeism, and turnover (academic press, 1982), 2.

⁵⁹⁸ thomas w. lee et al., 'commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: a longitudinal study of organizational entry processes', journal of management 18, no. 1 (1 march 1992): 15–32, <https://doi.org/10.1177/014920639201800102>.

⁵⁹⁹ aaron cohen, 'organizational commitment and turnover: a meta-analysis.', academy of management journal 36, no. 5 (october 1993): 1140–57, <https://doi.org/10.5465/256650>.

⁶⁰⁰ jennifer a. chatman, 'matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms.', academy of management proceedings 1989, no. 1 (august 1989): 199–203, <https://doi.org/10.5465/ambpp.1989.4980837>.

⁶⁰¹ zhen xiong chen, anne s. tsui, and jiing-lih farh, 'loyalty to supervisor vs. organizational commitment: relationships to employee performance in china', journal of occupational and organizational psychology 75, no. 3 (september 2002): 339–56, <https://doi.org/10.1348/096317902320369749>.

⁶⁰² patricia a. adler and peter adler, 'intense loyalty in organizations: a case study of college athletics', administrative science quarterly 33, no. 3 (1988): 401–17, <https://doi.org/10.2307/2392716>.

⁶⁰³ juan m. elegido, 'does it make sense to be a loyal employee?', journal of business ethics 116, no. 3 (1 september 2013): 495–511, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1482-4>.

27	Allen and Meyer	1990	بناء متعدد الأبعاد يتضمن الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري ⁶⁰⁴ ،
28	Blau	1964	التزام الفرد بمصلحة المنظمة واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من مصلحته الشخصية ⁶⁰⁵ ،
29	Karsten Mueller	2020	رابط نفسي ارادي يعكس التفاني والمسؤولية تجاه هدف معين ⁶⁰⁶ ،
30	Brian Schrag	2001	التفاني المخلص لشيء ما ⁶⁰⁷ .

المرجع: من اعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن مفهوم الولاء التنظيمي مفهوم معقد ورغم أنه استحوذ على اهتمام الباحثين لعقود من الزمن فلا يزال تعريفه متعدد الأوجه ولا يوجد تعريف متفق عليه، لكن تكاد تجمع كل التعاريف أن الولاء عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في محيطه، فالولاء حالة نفسية تربط العامل بالعمل أو صاحبه ويظهر في الغالب على شكل سلوك.

بعد هذا العرض لتعريف الولاء التنظيمي ومعاني كلمة "تعزيز" فيمكننا القول إن تعزيز الولاء التنظيمي تعني تلك العملية التي من خلالها يتم التأثير على مسببات ومثيرات الولاء لدفعه للتحسن والزيادة.

الفرع الثاني: علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية

الولاء التنظيمي مفهوم متشعب ويمس عدة مجالات وله تداخل مع عدة مفاهيم خاصة المتغيرات التنظيمية، وسنحاول فيما يلي توضيح العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومفهوم الولاء التنظيمي

1.الفعالية التنظيمية:

تعد الفعالية التنظيمية مفهومًا متعدد الأوجه ومحوريًا لنجاح واستدامة أي منظمة، وتعرف على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتأثير على الأداء والسلوك الفردي للأفراد العاملين فيها⁶⁰⁸، وتعرف

⁶⁰⁴ natalie j. allen and john p. meyer, 'the measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', journal of occupational psychology 63, no. 1 (march 1990): 1–18, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.

⁶⁰⁵ peter michael blau, exchange and power in social life (wiley, 1964), 118.

⁶⁰⁶ karsten mueller, tammo straatmann, and marina schefer, 'organizational commitment', in encyclopedia of quality of life and well-being research, ed. filomena maggino (cham: springer international publishing, 2020), 1–10, https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2030-2.

⁶⁰⁷ brian schrag, 'the moral significance of employee loyalty', business ethics quarterly 11, no. 1 (2001): 41–66, <https://doi.org/10.2307/3857868>.

⁶⁰⁸ richard l. daft, organization theory and design, 10th ed. (south-western college pub, 2009), 18, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=e98750471fc4fdf651f7cc5b081d8d3d>.

أيضا بأنها القدرة على تحقيق الأداء المرجو في المنظمة من خلال الحصول على الموارد اللازمة وتطوير قدرات العاملين⁶⁰⁹.

ويعد فهم الفاعلية التنظيمية مهماً جداً لأنه يتيح للمديرين فهم ما إذا كانت المنظمة تحقق أدائها وتحقق الأهداف المحددة لها، وعند دراسة الفاعلية التنظيمية، يتم التركيز على تحديد مدى ملاءمة التصميم التنظيمي للأهداف المرسومة، بالإضافة إلى تقييم ما إذا كان العاملين يعملون بكفاءة أولاً، ويشمل ذلك استخدام مؤشرات الأداء المختلفة، وأخذ قياسات للأداء الشامل للمنظمة في الفترة الزمنية المحددة، كما يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازنة كأداة لقياس الفاعلية التنظيمية، وذلك لأنها تمنح الإدارة صورة كاملة لأداء المنظمة بشكل عام، وليس تقييم الأداء النهائي فقط، وتوفر بطاقة الأداء المتوازنة مقاييس للأداء الشامل للمنظمة في أربعة مجالات - المالية، والعاملين، والعمليات الداخلية، والتطوير والنمو - وتساعد على توجيه الأولويات واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل وأكثر فعالية⁶¹⁰.

وأحد النماذج المؤثرة في فهم الفاعلية التنظيمية هو إطار القيم المتنافسة، الذي قدمه Quinn and Rohrbaugh (1983)، حيث يصنفان معايير الفاعلية التنظيمية التي تم تحليلها إلى أربع مجالات رئيسية: المجال الأول هو المرونة والتقدير مقابل الاستقرار والتحكم، ويعتبر تركيز المنظمات في هذا المجال إما على تحقيق المرونة والتكيف مع التغيير أو على تحقيق الاستقرار والتحكم في العمليات، المجال الثاني هو التركيز الداخلي والتكامل مقابل التركيز الخارجي والتميز، ويتضمن تركيز المنظمات إما على الترابط الداخلي وتكامل الجهود أو على التأقلم مع التغيرات في البيئة الخارجية والتميز عن المنافسين.

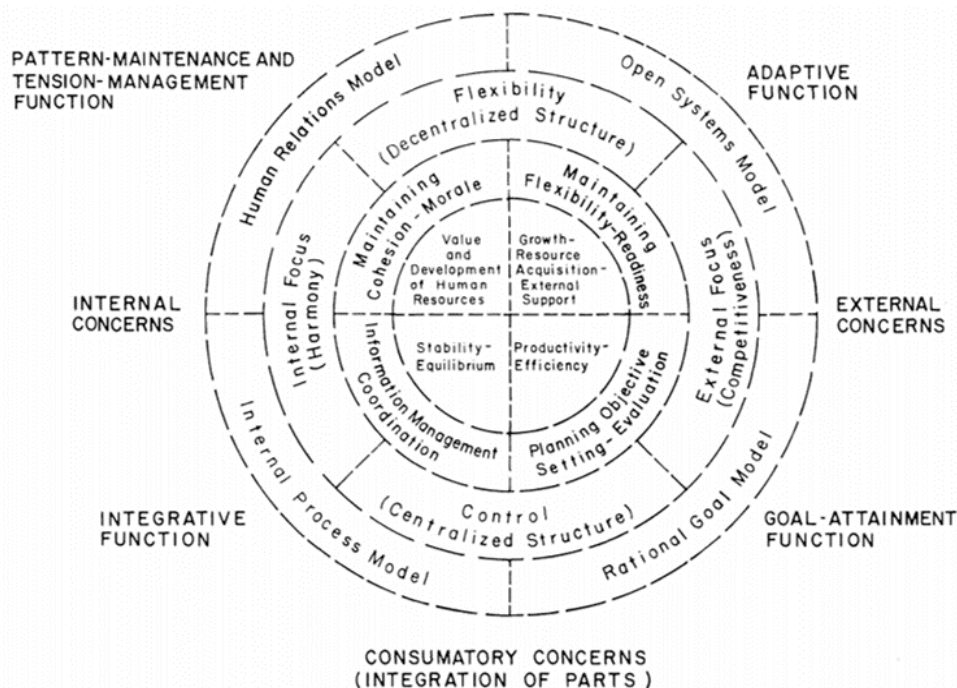
المجال الثالث بالتخطيط والهيكله والتحكم، ويشمل تركيز المنظمات إما على الإدارة والتحكم في العمليات والإنتاجية أو على التخطيط والسياسات والإجراءات، المجال الرابع بتحقيق العوائد والكفاءة، ويشمل تركيز المنظمات إما على الكفاءة في استخدام الموارد والوقت أو على تحقيق الربح والعوائد⁶¹¹.

الشكل رقم 7: نموذج Quinn and Rohrbaugh للفاعلية التنظيمية.

⁶⁰⁹ raymond andrew noe, employee training and development, 9th ed, (mcgraw hill, 2022), 37,

⁶¹⁰ richard l. daft, organization theory and design, 10th ed, (south-western college pub, 2009), 18, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=e98750471fc4fd651f7cc5b081d8d3d>,

⁶¹¹ robert e. quinn and john rohrbaugh, "a spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis," management science 29, no. 3 (march 1983): 363-77, <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>,



المرجع: Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness",

Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis," Management Science 29, no 3 (March 1983): 372.

بعد عرض موجز لمفهوم الفعالية التنظيمية، سنحاول عرض نقاط تجمع الولاء التنظيمي بالفعالية التنظيمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 26: علاقة الفعالية التنظيمية بالولاء التنظيمي.

نقاط التقاطع	الشرح
توافق الأهداف	يعد تحديد وتوضيح الأهداف من أهم الممارسات الإدارية المرتبطة بأداء الأفراد والمنظمة بشكل عام وبالتالي تعزيز الفعالية التنظيمية، فالأفراد الذين يواجهون صعوبات في تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة أولاً يعرفون ماهية هذه الأهداف يشعرون بالإحباط والتوتر، ويحدث هذا بالذات عندما لا تتوافق أهداف العاملين فردياً مع أهداف المنظمة بشكل كامل، وعلى النقيض، عندما ينجح العامل في بلوغ أهدافه الفردية وتتوافق مع الأهداف الكلية تتحسن علاقته بالعمل وتزداد رغبته في بذل المزيد من الجهد لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي يزيد الولاء التنظيمي وتتعزيز الفعالية التنظيمية ⁶¹² .

⁶¹² edwin a. locke and gary p. latham, 'building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey', american psychologist 57, no. 9 (2002): 705-17, <https://doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705>.

العاملون المخلصون هم أكثر إنتاجية من غيرهم، مما يؤثر بشكل مباشر على الفعالية التنظيمية، كما أن المشاركة تعد عنصرًا حاسمًا في الولاء التنظيمي وهي أحد مظاهره، فمشاركة العاملين ومبادراتهم تؤدي إلى شعورهم بأنهم جزء من العملية وقلت غياباتهم وزاد ابداعهم وبالتالي زيادة الإنتاجية، والتي بدورها تعد عنصرًا من عناصر الفعالية التنظيمية الشاملة⁶¹³،	مشاركة العامل وإنتاجيته
تعد الثقة في القيادة والتواصل المفتوح أمرًا حيويًا لكل من الفعالية التنظيمية والولاء، حيث أن الثقة في القيادة تؤثر بشكل قوي على السلوكيات الإيجابية المتصلة بالعمل منها السلوك التطوعي - الذي هو أحد مظاهر الولاء - وبالتالي زيادة الإنتاجية، كما أن القيادة التحويلية تقوم بأفعال تكسب ثقة العاملين وهذه الثقة تؤدي إلى نتائج جيدة وأداء عالي⁶¹⁴،	القيادة والتواصل
يؤدي الاستثمار في تدريب العاملين إلى تحسين كفاءتهم وزيادة مهاراتهم وهذا يعني زيادة مستوى الأداء والفعالية التنظيمية. كما أن تدريب العاملين يعمل على زيادة إحساسهم بالرضا والولاء تجاه المنظمة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين نتائج الأعمال وتقليل نسبة الخروج من المنظمة⁶¹⁵،	التدريب
لا تعمل أنظمة التقدير والمكافأة الفعالة على تعزيز الفعالية التنظيمية فحسب، بل تلعب أيضًا دورًا حاسمًا في بناء الولاء التنظيمي، فالاعتراف والمكافآت المناسبة مؤثران في تعزيز الفعالية التنظيمية كما أنهما محوريان في بناء الولاء التنظيمي، لكن قد تفشل المكافآت في تحسين الأداء على المدى البعيد وبناء الولاء التنظيمي حيث أن المكافآت تنتج استجابات قصيرة المدى وتقلل من شعور الفرد بالمتعة الذاتية وتفكك العلاقات الاجتماعية وتصبح أقل قيمة عند الاعتياد عليها وتصبح عاملاً رئيسيًا في تعديل السلوك، ولكن يتعلم الأفراد فقط السلوك الذي يتم تحفيزه من خلال وجود المكافآت ولا يتم التركيز على تأثيرات المكافآت على الأفراد والمجتمع⁶¹⁶،	أنظمة التقدير والمكافأة

⁶¹³ james k. harter, frank l. schmidt, and theodore l. hayes, 'business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis', journal of applied psychology 87, no. 2 (2002): 268–79, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.

⁶¹⁴ kurt t. dirks and donald l. ferrin, 'trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice', journal of applied psychology 87, no. 4 (2002): 611–28, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>.

⁶¹⁵ noe, employee training and development, 2022, 37.

⁶¹⁶ alfie kohn, punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, a's, praise and other bribes,

المرجع: من اعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 أن العلاقة بين الفعالية التنظيمية والولاء التنظيمي تتسم بالتكامل والترابط الوثيق، حيث يسهم توافق الأهداف في تحسين علاقة العامل بالعمل وزيادة التزامه، مما يعزز من الفعالية التنظيمية والولاء. مشاركة العامل وإنتاجيته تعكس بوضوح هذا الارتباط، إذ تؤدي مشاركة العاملين ومبادراتهم إلى زيادة الإنتاجية، وهو عنصر جوهري لتحقيق الفعالية التنظيمية. القيادة والتواصل يلعبان دوراً حيوياً في بناء الثقة، حيث تعزز القيادة التحويلية الثقة في المنظمة وتدفع بالسلوكيات التطوعية التي تعكس الولاء وتساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

كما يظهر التدريب كعامل محوري، حيث يؤدي الاستثمار في تطوير مهارات العاملين إلى تحسين الأداء وزيادة رضاهم وولائهم، مما يقلل من نسب خروجهم ويعزز نتائج الأعمال. أنظمة التقدير والمكافأة تأتي كأداة لتعزيز الولاء والفعالية، لكنها تتطلب إدارة حكيمة لضمان تحقيق استجابات مستدامة بعيداً عن التأثيرات قصيرة المدى التي قد تؤدي إلى تقليل المتعة الذاتية أو تفكيك الروابط الاجتماعية. يتضح أن التكامل بين هذه العناصر هو ما يضمن تعزيز الولاء التنظيمي ورفع مستوى الفعالية التنظيمية بشكل مستدام.

2. الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مفهوم معقد ومتعدد الأوجه يلعب دوراً حاسماً في تشكيل السلوكيات والقيم والممارسات داخل مكان العمل، وتعرف على أنها القيم والمعتقدات والسلوك والتعبير والتفاعل الذي يميز مجموعة أو مجتمعا، والذي يزيد على المجرّد من الهيكل التنظيمي أو المهام المحددة، وتشمل الثقافة التنظيمية نمط التفكير والتصرف والمبادئ التي يتبنّاها الأفراد في المنظمة، وقد تؤثر هذه الثقافة على سلوك الأفراد والقواعد التي يتبعونها في التعامل داخل وخارج المنظمة، وعلى النهج الذي تتبعه المنظمة في الإدارة وتنظيم الأعمال واتخاذ القرارات، وتعتبر الثقافة واحدة من أهم العناصر التي تؤثر على أداء المنظمة وعلى الاستجابة لتحديات السوق والبيئة التنافسية، وبالتالي فهم الثقافة التنظيمية يعد جزءاً هاماً في فهم العلاقات الداخلية في المنظمات وتفرّعاتها المختلفة⁶¹⁷،

وقد حدد الباحثون أنواعاً مختلفة من الثقافة التنظيمية، حيث يصف كامبيرون وكوين (2011) أربعة أنواع رئيسية من الثقافة التنظيمية في إطار القيم المتنافسة:

first edition (mariner books, 1995).

⁶¹⁷ edgar h. schrein, organizational culture and leadership (the jossey-bass business & management series), 4th ed., jossey-bass business & management series (jossey-bass, 2010).

1. ثقافة العشيرة (Clan Culture) وهي الثقافة المتمثلة في الاتجاه إلى التآزر والتكامل والتفاعل الاجتماعي في المنظمة كعائلة. فهناك ترابط وتوجهات مشتركة بين الأشخاص في المنظمة وتتسم بالروابط الوثيقة والنموذجية ودعم العاملين، وعادة ما يتم تطبيق هذا النمط في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم.
2. ثقافة الريادية (Adhocracy Culture) وتعني الثقافة المتنوعة والإبداعية والمركزة على التكنولوجيا، وتركز هذه الثقافة على الأفراد المحفزين من خلال الابتكار والإبداع ودعم المبادرة الشخصية في المنظمة، وعادة ما يتم استخدام هذا النمط في المنظمات الشابة والتقنية والصغيرة.
3. ثقافة السوق (Market Culture) وتعني الثقافة الاقتصادية والتي تتميز بالتنافسية الشديدة والتحدي المستمر للأداء وتحقيق الأرباح، وهي تركز على المنافسة الخارجية وعلاقات العملاء وتطوير السوق وتحقيق الربح، وهذا النمط الثقافي يتبعه عادة من يعملون في المنظمات المالية والمصرفية والتجارة.
4. الثقافة الهرمية (Hierarchy Culture): وتعني الثقافة التي تعتمد على التنظيم الهرمي والأدوار المحددة بوضوح والمسؤوليات وتحديد السلطة، وفي هذا النمط الثقافي يتم تحقيق الكفاءة والتحكم والاستقرار في العمل، وهذه الثقافة تستخدم عادة في المنظمات الكبيرة والتي يتطلب عملها تنظيماً صارماً ومستويات محددة من التحكم والإشراف.

الجدول رقم 27: أنواع الثقافة التنظيمية

ثقافة العشيرة	ثقافة الأدمراطية
مكان عمل ودود للغاية حيث يتشارك الناس الكثير عن أنفسهم. إنه مثل العائلة الممتدة. يُعتبر القادة، أو رأس المنظمة، موجهين وربما حتى كأشكال أبوية. المنظمة متماسكة بفضل الولاء أو التقاليد. الالتزام عالي. تُركز المنظمة على الفائدة طويلة الأمد من تطوير الموارد البشرية وتُعطي أهمية كبيرة للتماسك والمعنويات. يُعرف النجاح بمدى الحساسية تجاه العملاء والاهتمام بالأشخاص. تُعطي المنظمة أولوية للعمل الجماعي والمشاركة والإجماع.	مكان عمل ديناميكي، ريادي، ومبدع. الأشخاص يخطرون ويتحملون المسؤولية. يُعتبر القادة مبتكرين ومقدمين في المخاطرة. اللحمة التي تُبقي المنظمة متماسكة هي الالتزام بالتجريب والابتكار. التركيز ينصب على كون المنظمة في طليعة المجال. التأكيد طويل الأمد للمنظمة يكون على النمو واكتساب موارد جديدة. يعني النجاح الحصول على منتجات أو خدمات فريدة وجديدة. أن تكون رائداً في المنتجات أو الخدمات أمر مهم. تشجع المنظمة على المبادرة الفردية والحرية
ثقافة الهرمية	ثقافة السوق

مكان عمل متكلس ومنظم للغاية. الإجراءات تحكم ما يفعله الأشخاص. يفتخر القادة بكونهم منسقين ومنظمين جيدين، يتميزون بعقلية الكفاءة. الحفاظ على تشغيل المنظمة بسلاسة هو الأمر الأكثر حرصًا. القواعد والسياسات الرسمية تحفظ تماسك المنظمة. الاهتمام طويل الأمد ينصب على الاستقرار والأداء مع عمليات سلسلة وكفاءة. يُعرف النجاح بمصطلحات تسليم موثوق، جدولة منتظمة، وتكلفة منخفضة. إدارة العاملين تهتم بالتوظيف الآمن والقابلية للتنبؤ	منظمة تركز على النتائج. الهم الرئيسي هو إنجاز العمل. الأشخاص تنافسيون ويهدفون لتحقيق الأهداف. القادة هم من يدفعون بقوة، منتجون، ومتنافسون. هم صارمون ومطالبون. اللحمة التي تُبقي المنظمة متماسكة هي التركيز على الفوز. السمعة والنجاح هما من الشواغل المشتركة. التركيز طويل الأمد ينصب على الإجراءات التنافسية وتحقيق الأهداف والمستهدفات القابلة للقياس. يُعرف النجاح بمصطلحات حصة السوق والتفوق. التسعير التنافسي والريادة في السوق أمور مهمة. الأسلوب التنظيمي يتسم بالتنافسية الشديدة

المراجع: Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing

Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Third edition (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011), 247

بعد عرض موجز لمفهوم الثقافة التنظيمية، سنحاول عرض نقاط تجمع الولاء التنظيمي بالثقافة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 28: علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي

نقاط التقاطع	الشرح
القيم المشتركة	الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والتصورات التي يتقاسمها أفراد المنظمة، ويمكن أن تؤثر على كيفية تفاعلهم مع المنظمة وبعضهم البعض. ويقترح أن الثقافة التنظيمية هي الأساس الذي يهيئ الأجواء المريحة والتفاعلات الصحية بين العاملين، مما يعزز الولاء والالتزام المؤسسي ⁶¹⁸ .
أسلوب القيادة	دور القيادة يكمن في صياغة قيم المنظمة وتعزيز المعنى وخلق رموز ونماذج الأدوار اللازمة للتوصل لصورة متماسكة للمبادئ التي يجب أن توجه سلوك المنظمة، والذي يعد جزءًا من الثقافة التنظيمية، ومن خلال توجيه العاملين والعاملين في المنظمة تجاه هذه القيم المشتركة، يمكن للقائد تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وبالتالي تعزيز الولاء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة ⁶¹⁹ .

⁶¹⁸ schein, 1-15.

⁶¹⁹ warren g. bennis and burt nanus, leaders: strategies for taking charge, second edition, harper business essentials (harpercollins ebooks, 2012), <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=237226f1e84536c96c16601600737d84>.

التواصل	التواصل الفعال يلعب دوراً أساسياً في إقامة ثقافة تنظيمية ناجحة وحيوية، فهو يساعد في بناء الثقة والولاء بين العاملين والإدارة، وهومن أساسيات بناء العلاقات الإيجابية داخل المنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية المفعمة بالحيوية والولاء تؤدي إلى تحسين الأداء العملي، وتقدم المزيد من الإنتاجية والكفاءة، وتعزز الأداء الجماعي ⁶²⁰ .
مشاركة العاملين	الثقافة التنظيمية تعني القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتحدد كيفية تفكيرهم وسلوكهم في العمل، ولذلك، تتأثر معنوية ومشاركة العاملين بالثقافة والبيئة التنظيمية للمنظمة لأنه يشعر بأن عمله وجهوده مهمة ومقدرة وأنه يمكنه من خلالها تقديم إسهام إيجابي ⁶²¹ ، وعليه فمن المرجح أن يشعر العاملون بالرضا والمعنوية العالية نتيجة لهذا الثقافة التنظيمية الجيدة وبالتالي يزيد ولاؤهم.
الثقة	" أن الثقة هي الغراء الأساسي الذي يحمل جميع العلاقات، بما في ذلك العلاقات في مكان العمل ⁶²² ، حيث إنه من المهم التمتع بثقة الزملاء والمديرين من أجل النجاح في العمل والتحقق من أن الأشخاص يتعاملون مع بعضهم البعض بمصادقية ونزاهة، فالثقافات التنظيمية التي تعطي الأولوية للثقة والنزاهة تعزز الولاء.
التغيير والابتكار	إن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالقابلية للتكيف مع التغيرات وتشجيع الابتكار، تمكن المنظمات من النجاح في مواجهة التحديات التي تواجهها ⁶²³ ، وهوما يساعد على زيادة الولاء لدى العاملين، فعندما يتم دعم الابتكار ويشجع عليه، فإن ذلك يخلق بيئة عمل تساعد العاملين على الشعور بالتقدم والنمو، كما يزيد ذلك من شعورهم بالتحمس والانتماء إلى المنظمة. وذلك بدوره قد يؤدي إلى زيادة الولاء في المنظمة والتزام العاملين بالعمل فيها.

المرجع: من اعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال عدة نقاط تقاطع أساسية. القيم المشتركة تمثل الأساس الذي يخلق بيئة مريحة وتفاعلات صحية تعزز شعور العاملين بالانتماء. كما يسهم أسلوب القيادة في ترسيخ هذه القيم من خلال وضع نماذج وأدوار واضحة تدعم الالتزام بسلوكيات تتماشى مع مبادئ المنظمة، مما يعزز الولاء التنظيمي. التواصل الفعال يظهر كعامل محوري، حيث يبني الثقة بين العاملين والإدارة، ويخلق علاقات إيجابية تؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي والإنتاجية.

⁶²⁰ j.p kotter, leading change, 1st edition, 1996, 7-18, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=632ec8ce44fd318b6ced7afedd7f1fe9>.

⁶²¹ william a. kahn, 'psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', academy of management journal 33, no. 4 (december 1990): 692-724, <https://doi.org/10.5465/256287>.

⁶²² stephen r. covey, the 7 habits of highly effective people: restoring the character ethic, [rev. ed.] (free press, 2004), 80-81.

⁶²³ clayton m. christensen, the innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, 1st ed. (harvard business review press, 1997), 7-8.

من جهة أخرى، تبرز مشاركة العاملين كعنصر هام في رفع معنوياتهم وزيادة شعورهم بأهمية جهودهم، ما يدعم الرضا الوظيفي والولاء. الثقة، باعتبارها حجر الأساس في العلاقات المهنية، تلعب دوراً رئيسياً في خلق بيئة عمل يسودها النزاهة والمصداقية، مما يعزز الولاء. وأخيراً، تُظهر الثقافة التنظيمية المتكيفة مع التغيير والمحفزة للابتكار تأثيراً إيجابياً على الولاء، حيث يشعر العاملون بالتقدم والنمو في بيئة تشجعهم على الإبداع، مما يعزز انتماءهم والتزامهم بالمنظمة.

3. الإلتزام التنظيمي:

تتبع الكتابات الأكاديمية يظهرها خطأ وارتباكاً واضحاً بين مفهوم الولاء (Loyalty) ومفهوم الإلتزام (Commitment)، فالبعض يستخدمهم كمصطلح واحد والبعض الآخر يستعمل الولاء لوصف أحد أشكال الإلتزام. أما البعض الآخر يفرق بينهما ويرى أنهما مصطلحان متمايزان⁶²⁴، ورغم أن القول الأخير يعتمد على الفروقات بين الولاء والإلتزام كما في الجدول رقم (1) ورغم اعترافهم بتداخل المفهومين خاصة في العنصر العاطفي للإلتزام، لكن المفهومين عندهم متميزان في البحث الأكاديمي، خاصة في سياق السلوك التنظيمي وعلم النفس وعلم الاجتماع، أما القول الأول فيرى أن ديناميكيات علاقة تبادل الولاء والإلتزام بالمكافآت المادية وغير المادية حيث كان التزام وولاء العاملين مرتبطاً بقوة بتوقع هذه المكافآت، ومع ذلك، فإن الطبيعة المتغيرة للعمل والهياكل التنظيمية أثرت على هذا التبادل، فالافتراض بأن الإلتزام سيتم مكافأته بطرق مادية وغير مادية ليس واضحاً في بيئات العمل المعاصرة التي تعمل بصيغ التوظيف الجديد مثل العمل بدوام جزئي، والتوظيف المؤقت أو التوظيف لدى الوكالات وغيرها من أشكال التوظيف الجديدة، وهذا يعد هروباً من الإلتزام التنظيمي والميل إلى تجنب العلاقات طويلة الأمد ويدفع هذا التحول إلى إعادة تقييم كيفية فهم الولاء والإلتزام وتقييمهما داخل المنظمات الحديثة، خاصة نعم يرون أنه لا يمكن أن يكون هناك التزام بدون ولاء ولا ولاء بدون التزام، فالعلاقة بينهما وثيقة ومتشابكة وجد معقدة حيث يرى Pritchard وزملاؤه (1999) أن للإلتزام والولاء علاقة وثيقة جداً. وقد وجد الباحثون أن الإلتزام يعتبر مقدمة رئيسية للولاء. حيث إن الإلتزام يعد العامل الأساسي الذي يؤدي إلى تكوين الولاء، وأن درجة الإلتزام تعد مؤشراً قوياً لدرجة الولاء لدى العملاء. وتزيد درجة الإلتزام عندما يرتبط الزبون بشكل عميق بالعلامة التجارية وتلبي معاييرها، وعندما يحس الزبون بأن العلامة التجارية تساعد في تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته بشكل مريح. وتوصي الدراسة بأن يتم تعزيز الإلتزام لدى العميل من خلال بناء علاقة تفاعلية مع العلامة التجارية، وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة،

⁶²⁴ coughlan, 'employee loyalty as adherence to shared moral values', 2005.

بالإضافة إلى تفعيل قيم الثقة والاحترام والعدالة في التعامل مع الزبائن⁶²⁵، أما في دراسة Jeffrey B. Arthur (1994) فقد توصل إلى أنه يمكن استخدام الالتزام كأداة لتشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين، ويمكن القيام بذلك إما من خلال أنظمة الرقابة أو الموارد البشرية حيث تتشكل الروابط النفسية بين العامل وصاحب العمل⁶²⁶، فاستعمل الكاتب مفهوم الالتزام بدل مفهوم الولاء على قاعدة أن الالتزام هو المفهوم الذي غالبا ما يستخدم فيما يتعلق بالولاء، أما Brian Schrag (2001) فيرى أن الواجب الأخلاقي الذي على عاتق العامل للالتزام بشروط عقد العمل والمسؤوليات المتفق عليها ما هو إلا كما اسماء الولاء البسيط كما أن الولاء قد يولد لدى العامل التزامات جديدة لم تكن في عقد العمل رغم أن أصحاب العمل لا يمكن أن يطالبوا بها كواجبات أو التزامات إلا أنه مع الوقت تصبح التزامات حقيقية على العامل⁶²⁷ أي أن كل ولاء سينطوي حتما على التزامات وكل التزام سينطوي حتما على ولاء مما يجعل المفهومين مترادفين، وأما Li and Petrick (2010) فقاما بقياس الالتزام والولاء العقلاني بشكل مفصل، وتم مقارنة النتائج وفقاً للتعريفات الأدبيات المرتبطة بالترفيه والتسويق. وقد أظهرت النتائج أن الالتزام والولاء العقلاني يتشاركان في بعض السمات التعريفية مثل الفروض والالتزامات، والمشاركات والمؤثرات والاستجابة المزاجية، وهي المواضيع التي تم التطرق إليها في التعريفات الأدبية للالتزام والولاء العقلاني. وقد وجد الدراسة بدورها أن الالتزام والولاء العقلاني، عند تعريفهما بنفس المفاهيم ولا يختلفان في التعريفات، يمثلان بنيات متطابقة⁶²⁸، أما حسب Smarżewska (2019) فإن الالتزام والولاء يشكلان جزءاً من العوامل التي تؤثر في إنجاح أي منظمة أو منظمة، وأنهما يمكن أن يحدثان معاً كما في الشكل 8، فعلى سبيل المثال، يمكن للالتزام الذي يثقل العمل على العامل أن يؤثر على مدى ولاء هذا العامل للمنظمة، بينما إذا كان العامل ملتزماً بشكل كامل وراضي عن عمله فيجب أن يتمتع بشعور بالولاء والانتماء للمنظمة ويشعر أيضاً بالامتثال تجاهها مما يساعد على زيادة الولاء، وبشكل عام، فإن زيادة الالتزام ستحفز زيادة في الولاء والعكس بالعكس⁶²⁹.

⁶²⁵ m. p. pritchard, m. e. havitz, and d. r. howard, 'analyzing the commitment-loyalty link in service contexts', journal of the academy of marketing science 27, no. 3 (1 july 1999): 333-48, <https://doi.org/10.1177/0092070399273004>.

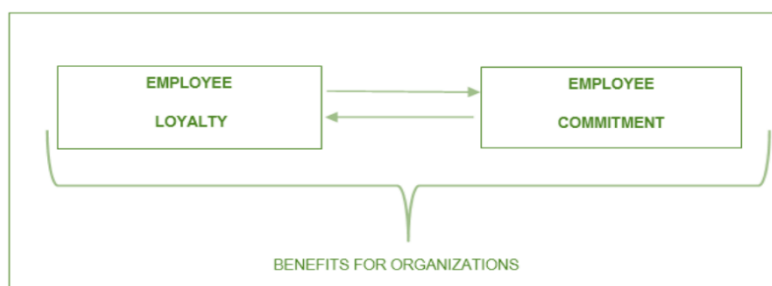
⁶²⁶ jeffrey b. arthur, 'effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover', the academy of management journal 37, no. 3 (1994): 670-87, <https://doi.org/10.2307/256705>.

⁶²⁷ schrag, 'the moral significance of employee loyalty'.

⁶²⁸ xiang li and james petrick, 'revisiting the commitment-loyalty distinction in a cruising context', journal of leisure research 42 (1 march 2010): 67-90, <https://doi.org/10.1080/00222216.2010.11950195>.

⁶²⁹ daria smarżewska, 'commitment and employee loyalty', acta universitatis nicolai copernici. zarządzanie 46, no. 2 (2 august 2019): 7-14, https://doi.org/10.12775/aunc_zarz.2019.005.

الشكل رقم 8: العلاقة بين الولاء والالتزام



المراجع: Daria Smarżewska, "COMMITMENT AND EMPLOYEE LOYALTY," Acta

Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie 46, no. 2 (August 2, 2019): 7–14

أما Honglie Zhang وزملاؤه (2020) فيوضحون في بحثهم أن الباحثين الغرب⁶³⁰ يختلفون عن الباحثين الصينيين أو الآسيويين في هذه النقطة بسبب اختلاف الثقافتين الغربية والشرقية خاصة فيما يتعلق بصفة التمرکز حول الذات، حيث يعتمد الباحثون الغربيون في الغالب على الفكرة التعاقدية للحرية والمساواة، فهم يرون الولاء على أنه تماهي العاملين مع المنظمة، واستيعاب القيم والالتزام التنظيمي، ويعتبرون الولاء والالتزام مفهوميين قابلين للتبادل، أما النظرة الصينية فهي تستمد من المقولة: "حكم الإنسان يتفوق على حكم القانون"، كما أن بند الولاء التنظيمي في السياق الصيني يحتوي على دلالات ثقافية مختلفة فهو لا يقتصر على العلاقة بين الأفراد والمنظمات، والتي يمكن أن تنعكس أيضًا على أنها ولاء فردي يعتمد على التسلسل الهرمي والحميمية والتسلسل التفاضلي⁶³¹.

ويعتبر في الغالب هذا القول هو الأقرب إلى الصواب وهما سنأخذ به في بحثنا هذا.

الجدول رقم 29: العلاقة بين الولاء والالتزام

وجه الاختلاف	الولاء	الالتزام
التعريف	الولاء هو نتيجة لارتباطات فردية وانتماءات مختلفة داخل المنظمة وخارجها،	حالة نفسية تميز علاقة العامل بالمنظمة ⁶³³ والقوة النسبية التي تربط الفرد بمسار عمل ذي صلة بهدف معين ⁶³⁴ .

⁶³⁰ وعند ننبع الباحثين العرب نجدهم يوافقون الباحثين الغرب في هذه النقطة.

⁶³¹ honglie zhang, linshen du, and zhou jiang, "loyalty to organizations" or "loyalty to supervisors"? research on differential leadership and employee loyalty behavior: a perspective of insiders and outsiders', frontiers in psychology 13 (2022), <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.971624>.

⁶³³ karsten mueller and tammo straatmann, 'organizational commitment', in encyclopedia of quality of life and well-being research, ed. alex c. michalos (dordrecht: springer netherlands, 2014), 4520–25, https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2030.

⁶³⁴ john p. meyer and natalie j. allen, 'a three-component conceptualization of organizational commitment', human resource management review 1, no. 1 (1 march 1991): 61–89, <https://doi.org/10.1016/1053->

	حيث يظهر الولاء بشكل أكثر تفصيلاً بناءً على هذه العلاقات ⁶³²	
التأثير على السلوك	يرتبط الولاء بقوة أكبر بكل من الأداء داخل العمل وخارجه فهو يشير إلى تفاني أعمق وأكثر شخصية للمنظمة، وغالباً ما يتجاوز مجرد الالتزام بالأهداف التنظيمية ⁶³⁵ .	يؤثر الالتزام على مجموعة من السلوكيات مثل الاحتفاظ بالعاملين، والرضا الوظيفي، والأداء. وهو مؤشر للدوران ويرتبط بأشكال مختلفة من السلوك مثل الحضور وأساليب حل النزاعات ⁶³⁶ .
أساس	يعتمد على الضغوط المعيارية الداخلية للعمل بطريقة تلبي المصالح التنظيمية. فهو يعتمد على القيم المتبناة من قبل الفرد والمنطوية على واجبات الولاء والوفاء، وكذلك على التوافق بين هذه القيم وبين مهمة وأهداف وأسلوب عمل المنظمة. ويؤثر التوافق بين القيم الشخصية والمنظمة على قوة الولاء التنظيمي ⁶³⁷ .	يقوم على معاملة العضو بالمثل لقيام المنظمة بتوفير الموارد التي تلبي الاحتياجات المهمة، حيث يعتمد النموذج القائم على المنظمة على فكرة أن الالتزام يعكس المعاملة بالمثل من قبل العضو لتوفير المنظمة للموارد التي تلبي الاحتياجات الهامة ⁶³⁸ .
التركيز	الولاء أكثر توجهاً إلى الخارج، فهو يركز على الشعور بالواجب والالتزام تجاه المنظمة ⁶³⁹ .	الالتزام أكثر توجهاً نحو الداخل، فهو يركز على التوافق القوي مع أهداف المنظمة وقيمتها ⁶⁴⁰ .

4822(91)90011-z.

⁶³² arnon e. reichers, 'a review and reconceptualization of organizational commitment', the academy of management review 10, no. 3 (1985): 465–76, <https://doi.org/10.2307/258128>.

⁶³⁵ chen, tsui, and farh, 'loyalty to supervisor vs. organizational commitment', september 2002.

⁶³⁶ shaker a. zahra, 'determinants of organizational commitment in a health care setting', journal of health and human resources administration 8, no. 2 (1985): 188–208.

⁶³⁷ yoash wiener, 'commitment in organizations: a normative view', the academy of management review 7, no. 3 (1982): 418–28, <https://doi.org/10.2307/257334>.

⁶³⁸ harold l. angle and james l. perry, 'organizational commitment: individual and organizational influences', work and occupations 10, no. 2 (may 1983): 123–46, <https://doi.org/10.1177/0730888483010002001>.

⁶³⁹ wiener, 'commitment in organizations'.

⁶⁴⁰ kathleen m. dale and m. l. fox, 'leadership style and organizational commitment: mediating effect of role stress.', journal of managerial issues, 22 march 2008, <https://www.semanticscholar.org/paper/leadership-style-and-organizational-commitment%3a-of-dale-fox/4347b21ff8d22809b23fe1adb53a108d3d3c481a>.

المفهوم	يُنظر إلى الولاء على أنه أحد مكونات الالتزام التنظيمي، ولكن له خصائصه الفريدة. يتعلق الأمر أكثر بالولاء والشعور بالإخلاص الذي يشعر به العامل تجاه مؤسسته. يمكن أن يتأثر الولاء بكل من الميول الشخصية والتدخلات التنظيمية، بما في ذلك التماهي مع المنظمة وقيم الولاء والواجب ⁶⁴¹ .	مفهوم الالتزام التنظيمي أوسع من الولاء التنظيمي، إذ يشمل الأبعاد الاقتصادية والعاطفية والأخلاقية ⁶⁴² .
اتجاه	غالبًا ما يتم توجيه الولاء نحو قائد معين أو مشرف أو شخصية تنظيمية مباشرة ⁶⁴³ .	يتم توجيه الالتزام بشكل عام نحو المنظمة ككل وأهدافها وقيمها ⁶⁴⁴ .

المرجع: من اعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 أن العلاقة بين الولاء والالتزام تتسم بالتداخل، مع وجود فروق جوهرية في التعريف والتأثير والسياق. يعبر الولاء عن ارتباط شخصي عميق بالمنظمة وأفرادها، وينبثق من القيم والضغوط النمطية الداخلية التي تحفز الشعور بالواجب والانتماء، مما يؤدي إلى تفانٍ يتجاوز الأهداف التنظيمية. في المقابل، يتمحور الالتزام حول حالة نفسية تعكس علاقة العامل بالمنظمة، ويرتبط بتلبية الاحتياجات المتبادلة التي تعزز التوافق مع أهداف المنظمة وقيمها.

أما من حيث التأثير، يرتبط الولاء بالأداء داخل وخارج العمل، مع تركيز أكبر على الشعور بالواجب تجاه المنظمة أو الشخصيات القيادية، بينما يرتبط الالتزام بالسلوكيات المتعلقة بالاحتفاظ بالعاملين، والرضا الوظيفي، وحل النزاعات، مما يعكس ارتباطه بالمنظمة ككل. على المستوى المفاهيمي، يُعتبر الولاء جزءًا من الالتزام، لكنه يركز على القيم الشخصية والميول الفردية التي تدعم الشعور بالإخلاص، في حين أن الالتزام أوسع نطاقًا، يشمل الأبعاد الاقتصادية والعاطفية والأخلاقية، ويعتمد بشكل أكبر على معاملة المنظمة للأفراد.

⁶⁴¹ wiener, 'commitment in organizations'.

⁶⁴² tomás f. gonzález and manuel guillén, 'organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of "normative commitment"', journal of business ethics 78, no. 3 (march 2008): 401–14, <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9333-9>.

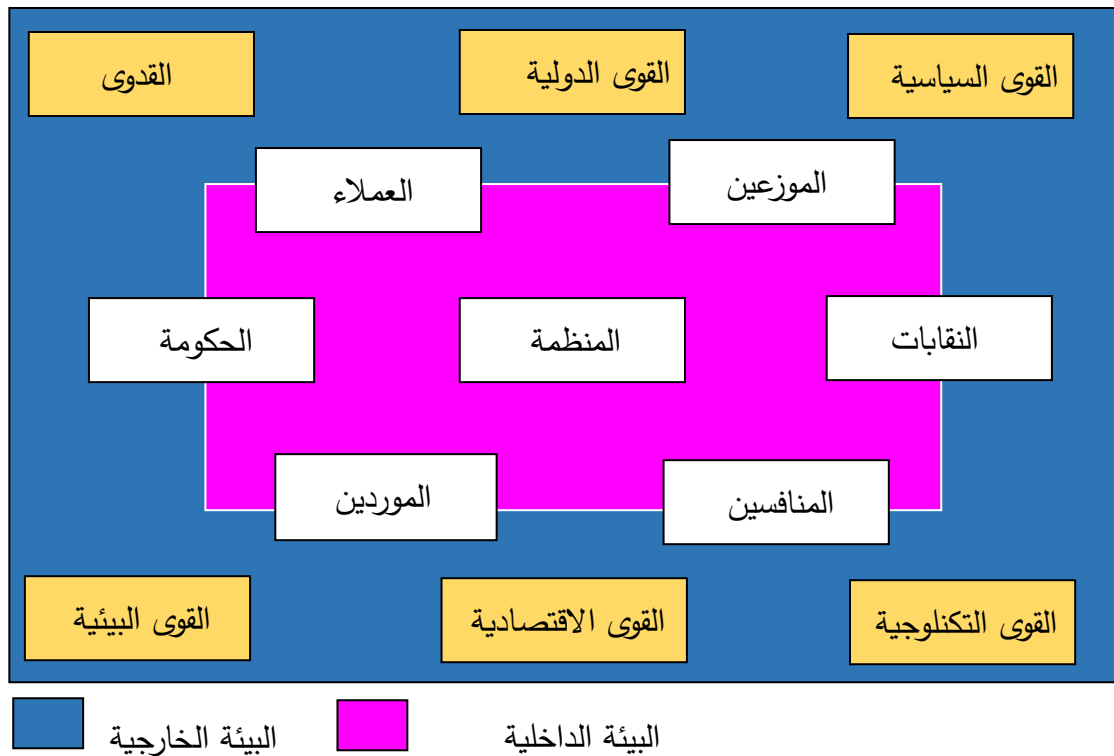
⁶⁴³ chen, tsui, and farh, 'loyalty to supervisor vs. organizational commitment', september 2002.

⁶⁴⁴ wiener, 'commitment in organizations'.

4. التوازن التنظيمي:

يشير التوازن التنظيمي إلى التفاعل الديناميكي بين الجوانب الحاسمة المختلفة للمنظمة، والسعي للوصول إلى حالة تكمل فيها هذه العناصر وتعزز بعضها البعض، مما يؤدي إلى الأداء الأمثل والنجاح على المدى الطويل، والتوازن التنظيمي ليس حالة ثابتة؛ فهو مفهوم دائم التطور يتطلب التكيف والتعديلات المستمرة. من خلال مراعاة الأبعاد المختلفة والعمل بنشاط من أجل الحفاظ على التوازن، وتمكن المنظمات من زيادة فرصها في تحقيق النجاح المستدام، فيعرف التوازن التنظيمي بأنه "مفهوم يشير إلى درجة التوفيق بين متطلبات البيئة الخارجية للمنظمة، والمهام التي تتطلبها البيئة الداخلية لها، والقدرات والموارد المتاحة لدى المنظمة"⁶⁴⁵.

الشكل رقم 9: البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة



المصدر : Gareth R. Jones, Organizational Theory, Design, and Change, 7th ed (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013), 82.

⁶⁴⁵ Gareth R. Jones, Organizational Theory, Design, and Change, 7th ed (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013), 82.

كما يعرف التوازن التنظيمي بأنه مجموعة من السمات التي توفر للمنظمة قدرة على التكيف بشكل فعال مع المتغيرات المحيطة بها وتحقيق أداء متميز على المدى الطويل⁶⁴⁶، ويعرف أيضاً بأنه نهج عصري في إدارة المنظمات يمزج ما بين النهج الجديد والتقليدي في إدارة المنظمات، ويتميز هذا النهج بتلبية متطلبات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة في القرن الحادي والعشرين⁶⁴⁷. إن التوازن التنظيمي هو مفهوم متعدد الأوجه يتضمن الحفاظ على التوازن في مختلف جوانب المنظمة لضمان أدائها الفعال واستدامتها. يمكن تصنيف أبعاد التوازن التنظيمي إلى عدة مجالات رئيسية:

- التوازن الاستراتيجي : وهو إطار لإدارة الأداء الاستراتيجي الذي يشمل تحديد وترجمة الرؤية والمهمة إلى أهداف وعمليات ومؤشرات مدروسة مسبقاً بشكل متوازن ويعتمد على أربع منظورات رئيسية وهي المالية والعلاء والعمليات والموارد البشرية. ويهدف هذا الإطار إلى خلق توازن مستمر بين هذه المنظورات ودمجها في إستراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ تساعد المنظمات على التركيز على الأولويات وكذلك الإبقاء على مسارها الاستراتيجي على المدى البعيد. يهدف التوازن الاستراتيجي إلى تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورؤيتها المستقبلية وزيادة فعالية أدائها ورؤسائها⁶⁴⁸.
- التوازن المالي : ويتمثل في تحقيق توازن بين الأصول والخصوصية الخاصة بالمنظمة، ويشمل ذلك استخدام الأموال بطريقة تضمن الحفاظ على الاستقرار المالي للمنظمة. ويمكن تحقيق التوازن المالي من خلال الإدارة المالية الجيدة للعوامل المختلفة التي تؤثر عليه، بما في ذلك الأسعار والمخاطر والسياسات المالية. ويمكن أن يؤدي عدم تحقيق التوازن المالي إلى الأضرار الجسيمة، مثل عدم القدرة على تمويل العمليات التجارية الضرورية أو الوصول إلى مصادر التمويل⁶⁴⁹.
- التوازن بين العمل والحياة : يعتبر التوازن بين العمل والحياة ميزة فردية تعبر عن التوجه

⁶⁴⁶ stephen p. robbins and timothy a. judge, organizational behavior, 19th edition, global edition (harlow, england london new york boston san francisco toronto sydney dubai singapore hong kong tokyo seoul taipei new delhi cape town são paulo mexico city madrid amsterdam munich paris milan: pearson, 2024), 57.

⁶⁴⁷ ajay thapa, 'balancing act: an approach for organization management in the 21st century', journal of development and social engineering 3, no. 1 (2 december 2017): 1–8, <https://doi.org/10.3126/jdse.v3i1.27954>.

⁶⁴⁸ robert s. kaplan and david p. norton, the strategy-focused organization: how balanced scorecards companies thrive in the new business environment (boston (mass.): harvard business school press, 2000), 3–4.

⁶⁴⁹ eugene f. brigham and michael c. ehrhardt, financial management: theory & practice, 15e ed. (australia; boston, ma: cengage learning, 2017).

الشخصي الذي يمكن أن يؤثر على الطريقة التي يؤدي بها الشخص لأدواره المختلفة في الحياة، مثل الأدوار العائلية أو العملية. ومن الجدير بالذكر أن التوازن بين العمل والحياة ليس كوسيلة ارتباط بين العمل والحياة، حيث لا يحدد كيفية ربط الشخص بين شروط أو تجارب معينة في دور واحد بمرافقها في دور آخر. وبعبارة أخرى، فقط التوازن بين العمل والحياة لا يكفي لضمان جودة الحياة، ولكن يتعين الاهتمام بعوامل أخرى مثل التوافق بين الأدوار والرضا عن الحياة العملية والشخصية⁶⁵⁰.

- التوازن الثقافي : التوازن الثقافي يرتبط بتحليل النظام الاجتماعي داخل المنظمات والتعامل مع التناقضات الحاصلة بين القيم والمعتقدات المختلفة داخل نفس المنظمة وتوفير بيئة عمل مريحة لجميع العاملين. وهذا التوازن يتجسد في التعلم المشترك المستمر داخل المنظمة والتعاون المستمر بين أفرادها⁶⁵¹.
- توازن أصحاب المصلحة : يمكن تعريف أصحاب المصلحة بأنهم أي مجموعة أو فرد يستطيع تأثير أو يتأثر بتحقيق هدف المنظمة. ويتضمن ذلك العاملين والعملاء والموردين وحاملو الأسهم والبنوك والنشطاء البيئيين والحكومات، إلى غير ذلك من المجموعات التي يمكنها مساعدة المنظمة أو إضرارها. فمفهوم أصحاب المصلحة يوفر طريقة جديدة للتفكير في الإدارة الاستراتيجية وبحث التوازن بين هذه المصالح المختلفة. وذلك من خلال إدارة هذه الأصحاب بشكل متوازن وتلبية احتياجاتهم جميعاً⁶⁵².
- التوازن التشغيلي : وهو تحقيق للتوازن بين متطلبات العملاء وبين النشاطات الداخلية في المنظمة لتلبية تلك المتطلبات بكل كفاءة. وهومن الاهمية بمكان في تقليل تكاليف المنظمة وزيادة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إلى عملائها وزيادة الإنتاجية والربحية وتحسين سلسلة التوريد والعلاقات مع الموردين⁶⁵³.
- توازن الابتكار والاستقرار : تحقيق التوازن بين اهتمام المنظمة بالحفاظ على الاستقرار

⁶⁵⁰ jeffrey h. greenhaus, karen m. collins, and jason d. shaw, 'the relation between work-family balance and quality of life', journal of vocational behavior 63, no. 3 (1 december 2003): 510-31, [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00042-8).

⁶⁵¹ schein, organizational culture and leadership (the jossey-bass business & management series), 13-14.

⁶⁵² r. edward freeman, strategic management: a stakeholder approach, pitman series in business and public policy (boston: pitman, 1984).

⁶⁵³ nigel slack, stuart chambers, and robert johnston, operations management, 6th ed (harlow, england ; new york: financial times prentice hall, 2010), 106-8.

وتحسين العمليات الجارية بشكل تدريجي، وجعلها في نفس الوقت تنفيذ التغييرات المتطرفة في مجال الابتكار والتي تحتاج إلى تغييرات جذرية في العمليات والهياكل التنظيمية للمنظمة. فالمنظمات الناجحة تشجع الثقافة العاملة عندها على المرونة والابتكار والتغيير، في حين تحتفظ بالاستقرار والتنظيم لتحقيق الفعالية والإنتاجية بشكل أفضل، ويجب أن تطبق المنظمات نهجًا متوازنًا يناسب طبيعة أعمالها ويضمن التوازن بين التغيير والاستقرار⁶⁵⁴.

الجدول رقم 30: علاقة التوازن التنظيمي بالولاء التنظيمي

نقاط التقاطع	الشرح
التأثير على الأداء	يعد الولاء التنظيمي والتوازن جزءًا لا يتجزأ من تعزيز الأداء. يعزز الولاء التنظيمي وجود قوة عاملة ملتزمة ومتحمسة تساهم بشكل إيجابي في نتائج الأداء ⁶⁵⁵ ، بينما يضمن التوازن التنظيمي أن جميع جوانب المنظمة متوافقة وتعمل على النحو الأمثل لدعم الأداء. تخلق هذه العناصر معًا تأثيرًا تآزريًا يمكنه تحسين الأداء التنظيمي بشكل كبير
رفاهية العامل	يمكن للولاء التنظيمي أن يعزز رفاهية العاملين من خلال تعزيز الشعور بالانتماء والأمن، وهو أمر بالغ الأهمية للرفاهية النفسية ⁶⁵⁶ ، كما أن التوازن التنظيمي، وخاصة فيما يتعلق بالتوازن بين العمل والحياة، يؤثر بشكل كبير على رفاهية العاملين فالثقافة التنظيمية المتوازنة التي تدعم العاملين في إدارة متطلبات العمل والحياة الشخصية تؤدي إلى تقليل التوتر وتقليل حالات الإرهاق وزيادة الرضا الوظيفي بشكل عام ⁶⁵⁷ .
إدارة التغيير	العاملون المخلصون، الذين لديهم إحساس عميق بالارتباط والتماثل مع مؤسستهم، هم أكثر عرضة لقبول التغيير وتسهيله، بدلاً من مقاومته. وذلك لأن العاملين المخلصين غالباً ما يتشاركون في الشعور بالمسؤولية تجاه نجاح المنظمة ⁶⁵⁸ ، كما أن المديرون الأوسطين يساهمون في تحقيق التوازن التنظيمي من خلال تحقيق التوازن العاطفي بين الاستمرارية والتغيير ⁶⁵⁹ .

⁶⁵⁴ michael l. tushman and charles a. o'reilly, 'ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change', california management review 38, no. 4 (1 july 1996): 8–29, <https://doi.org/10.2307/41165852>.

⁶⁵⁵ robbins and judge, organizational behavior, 2024.

⁶⁵⁶ wei hsu, yen-chi chao, and chih-hao yang, 'factors influencing home care workers' loyalty in long-term nursing services', humanities and social sciences communications 10, no. 1 (9 june 2023): 1–13, <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01819-3>.

⁶⁵⁷ zameer ul hasan et al., 'the balance between work and life for subjective well-being: a moderated mediation model', journal of open innovation: technology, market, and complexity 6, no. 4 (december 2020): 127, <https://doi.org/10.3390/joitmc6040127>.

⁶⁵⁸ kotter, leading change.

⁶⁵⁹ quy nguyen huy, 'emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers', administrative science quarterly 47, no. 1 (march 2002): 31–69, <https://doi.org/10.2307/3094890>.

النجاح على المدى الطويل	يعزز الولاء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم مشاركة العاملين ورضاهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء ⁶⁶⁰ . وفي الوقت نفسه، يضمن التوازن التنظيمي أن تظل المنظمة قادرة على التكيف والمرونة، وقادرة على مواجهة التحديات واغتنام فرص النمو ⁶⁶¹ .

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أن التوازن التنظيمي والولاء التنظيمي يشكلان دعامة أساسية لتعزيز الأداء التنظيمي والنجاح على المدى الطويل. يسهم الولاء في بناء قوة عاملة ملتزمة ترفع من نتائج الأداء، بينما يضمن التوازن توافق جميع مكونات المنظمة لدعم هذه النتائج. كما أن الولاء يعزز رفاهية العاملين من خلال الشعور بالأمان والانتماء، بينما يدعم التوازن التنظيمي، خاصة في إدارة العمل والحياة، تقليل التوتر وزيادة الرضا الوظيفي. في سياق إدارة التغيير، يظهر أن العاملين المخلصين يكونون أكثر تقبلاً للتغيير بفضل ارتباطهم بمصلحة المنظمة، مع دور المديرين الوسطاء في تحقيق توازن عاطفي يضمن استمرارية التغيير بفعالية. أخيراً، يسهم التوازن مع الولاء في تحقيق نجاح مستدام عبر دعم المرونة التنظيمية واغتنام فرص النمو والتطور.

5. الصراع التنظيمي:

الصراع هو جزء طبيعي من الحياة التنظيمية ويمكن أن يكون مفيداً إذا تمت إدارته بشكل فعال بينما يُنظر إليه تقليدياً على أنه حدث سلبي⁶⁶²، ويؤكد Lencioni (2002) أنه لا ينبغي للقادة أن يخشوا الصراع، بل يجب أن يتعلموا كيفية تسخيره بشكل بناء لدفع النمو والتحسين التنظيمي⁶⁶³، ويعرف الصراع التنظيمي بأنه حالة حين يشعر شخص ما بأن هناك عدم توافق أو عدم قدرة على الاتفاق بينه وبين شخص آخر، فيما يتعلق بأهدافه أو تقديراته أو مقترحاته أو غيرها من الأمور المتعلقة بمصالحهم المشتركة أو المتعارضة⁶⁶⁴، ويشمل الصراع في بيئات العمل عدة أنواع منها⁶⁶⁵:

1. صراعات الاهتمام: تتعلق هذه الصراعات بتوجهات وأهداف الفرق أو الأفراد، وقد ينشؤها اختلافات

⁶⁶⁰ hsu, chao, and yang, 'factors influencing home care workers' loyalty in long-term nursing services'.

⁶⁶¹ nidal fawwaz al qudah, yang yang, and muhammad adeel anjum, 'transformational training programs and quality orientation of employees: does employees' loyalty matter?', sustainability 10, no. 2 (february 2018): 465, <https://doi.org/10.3390/su10020465>.

⁶⁶² kenneth w. thomas, 'conflict and conflict management: reflections and update', journal of organizational behavior 13, no. 3 (1992): 265–74.

⁶⁶³ patrick lencioni, the five dysfunctions of a team: a leadership fable (j-b lencioni series), 1st ed. (jossey-bass, 2002), 159, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=85c110c2dee4cf538f14b85c8d92947b>.

⁶⁶⁴ stephen robbins and timothy judge, organizational behavior (what's new in management), 18th ed. (pearson, 2018), 473, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=ac785cfbc1061f0a088fa25322307ccc>.

⁶⁶⁵ robbins and judge, 472.

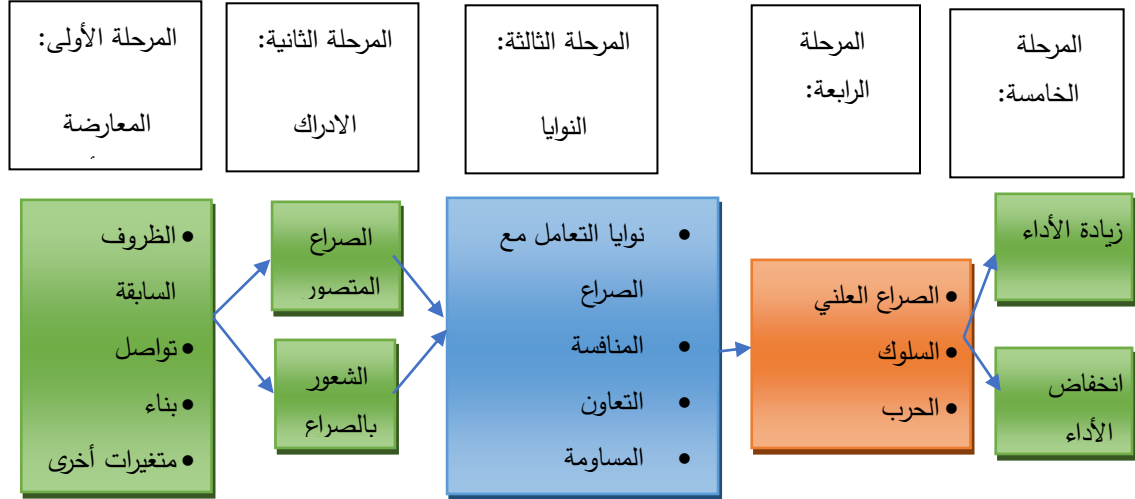
- في الاحتياجات الشخصية أو المهنية أو الفرق الوظيفية.
2. صراعات الموارد: تنشأ هذه الصراعات عن الندرة، حيث يتنافس الأفراد أو الفرق على الموارد المحدودة، وتشمل ذلك الموارد المالية والفرص والمعدات والعاملين .
3. صراعات القيم: تنشأ هذه الصراعات عندما يتعارض التفكير والتصورات القيمية بين الأفراد أو الفرق، سواء كانت هذه القيم تتعلق بالعمل أو بالاحترام المتبادل أو بطريقة توزيع المكافآت أو المسؤوليات .
4. صراعات السلطة: تتعلق هذه الصراعات بالتنافس على المراكز الهرمية والسلطة والنفوذ، وخاصة في بيئات العمل التي تشجع على الصعود الهرمي والتسلط في المناصب الرفيعة الهامة
- أما عن حل هذه الصراعات فقد اقترح Lencioni نموذجاً مكوناً من خمس استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي⁶⁶⁶:

- الإكراه: يعتمد الطرف على القوة والتهديدات لتحقيق أهدافه وإجبار الأطراف الأخرى على قبول مطالبه. يستخدم هذا النمط عادة عندما تصبح المواقف الأخرى غير قابلة للتفاوض وعندما تكون الرهانات كبيرة جداً.
- الانسحاب: ينسحب الطرف عن الموقف أو المناقشة أو الصراع، ويجعل الأطراف الأخرى تناقشون بدون وجود الطرف المنسحب. يستخدم هذا النمط عادة عندما يكون الشخص غير مهتم بالموضوع المثار، أو عندما يكون هناك اختلاف في الآراء بدرجة كبيرة جداً.
- الهدوء أو التهذؤة: ويتضمن ذلك إعطاء المناقشة التي تحل صراعاً ومساعدة الشركاء في محو الصورة السلبية لبعضهم البعض. يستخدم هذا النمط عادة عندما تكون الأهداف مشابهة بين الأطراف المختلفة بحيث يمكن تحويل نقاط الخلاف إلى نقاط مشتركة، ويمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية.
- التوافق: يسعى الطرف إلى تحقيق نتائج مريحة لجميع الأطراف وعدم النظر إلى النتائج الشخصية. يعتمد العمل بمشاركة وفتح خطوط الاتصال واستخدام الحوار الذي يوفر الهدوء والصبر والتعاطف. يستخدم هذا النمط عادة عندما يدرك الأطراف المناقشة أنها تحتاج إلى تحقيق أهداف متباينة، وعندما يكون الجانبان متفقين على تحقيق هدف مشترك.
- حل المشكلات: يتضمن حل المشكلات البحث المشترك بنشاط عن حلول للصراع، واستخدام الحوار

⁶⁶⁶ lencioni, the five dysfunctions of a team.

لمعرفة الأكثر تأثيراً، ومحاولة العثور على حلول بديلة لإعادة تعريف الموقف. يستخدم هذا النمط عادة بمشاركة جميع الأطراف في حل المشكلة، وعندما يكون الصراع يتعلق بمسألة فنية أو تفاوضية بحتة.

الشكل رقم 10: مراحل عملية الصراع



المصدر: Stephen Robbins and Timothy Judge, Organizational Behavior (What's New in Management), 18th ed. (Pearson, 2018), 477

نلاحظ من خلال الشكل رقم 9 مراحل عملية الصراع وهي خمس مراحل ولكل مرحلتها خصائصها ومكوناتها التي تساهم في تشكل الصراع.

الجدول رقم 31: علاقة الصراع التنظيمي بالولاء التنظيمي.

نقاط التقاطع	الشرح
أداء العامل	يميل العاملون الراضون إلى أن يكونوا مخلصين وملتزمين تجاه المنظمة ويساهمون بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي ⁶⁶⁷ ، كما أن الصراع التنظيمي يمكن أن يكون مثيراً ومفيداً للغاية للمنظمات والمنظمات والأفراد عندما تتم إدارة الصراعات بشكل صحيح في المنظمات، فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية ⁶⁶⁸ .

⁶⁶⁷ altanchimeg zanabazar and sarantuya jigjiddorj, 'the the mediating effect of employee loyalty on the relationship between job satisfaction and organizational performance', jurnal ilmiah peuradeun 9, no. 2 (30 may 2021): 467, <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v9i2.530>.

⁶⁶⁸ maría paz marín garcía, 'organizational conflict and organizational performance', asian educational research association 3, no. 1 (2013): 41–45.

الثقافة التنظيمية	يرتبط الولاء بظواهر الثقافة التنظيمية مثل الدافع وقيم العاملين والأسلوب الإداري كما أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي مباشر على ولاء العاملين ⁶⁶⁹ ، كما أن عملية الصراع تتأثر بالثقافة بشكل كبير، حيث تختلف طبيعة عملية الصراع من ثقافة إلى أخرى ⁶⁷⁰ .
الرضا الوظيفي	يرتبط الولاء التنظيمي للعاملين بشكل كبير بالرضا الوظيفي للعاملين وحماهم للعمل ⁶⁷¹ ، كما أن إدارة الصراع البناء ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي ⁶⁷² .
الاستجابة للتغيير	إن التزام العامل بالمنظمة وقدرتهم على التعامل مع حالات الصراع بفعالية وودية وإيجابية يؤدي إلى تحسين عمليات التنظيم ويعتبر السمة المميزة لمنظمة صحية واستباقية ⁶⁷³ .
الابتكار والإبداع	تظهر الأبحاث باستمرار وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والابتكار والإبداع، فالذين يسجلون درجات عالية في الولاء للقواعد سيحصلون على درجات عالية في الإبداع ⁶⁷⁴ ، كما أن الصراع يعد مصدراً عميقاً للإبداع والابتكار إذا تم التعامل معه بفعالية ⁶⁷⁵ ، حيث يؤدي الصراع المتصور مثلاً إلى تعزيز الإبداع في المهام ضمن مجال الاهتمام الأساسي للأفراد ⁶⁷⁶ .

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم 31 أن الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي يرتبطان إيجابياً إذا أُدير الصراع بشكل بناء، مما يعزز أداء العاملين ورضاهم، ويقوي الثقافة التنظيمية القائمة على قيم مشتركة وأساليب إدارية فعالة. كما يعزز الولاء التنظيمي الاستجابة الإيجابية للتغيير والابتكار والإبداع، حيث يصبح

⁶⁶⁹ serap alkaya and şevket yirik, 'organizational culture's effects on organizational conflict: study of a five star hospitality business', mediterranean journal of social sciences, 1 september 2014, <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n22p48>.

⁶⁷⁰ alkaya and yirik.

⁶⁷¹ andrii trofimov, alina strymetska, and ilc bc 'marketbud', 'the relationship between staff organizational loyalty and job satisfaction and enthusiasm', організаційна психологія економічна психологія 2-3, no. 20 (11 november 2020): 101-10, <https://doi.org/10.31108/2.2020.2.20.10>.

⁶⁷² jerrell d. cogburn, r. paul battaglio, and mark d. bradbury, 'employee job satisfaction and organizational performance: the role of conflict management', international journal of organization theory & behavior 17, no. 4 (1 march 2014): 498-530, <https://doi.org/10.1108/ijotb-17-04-2014-b005>.

⁶⁷³ omer bin sayeed, organizational commitment and conflict: studies in healthy organizational processes, organizational commitment and conflict: studies in healthy organizational processes (new delhi, india: sage publications india, 2001).

⁶⁷⁴ rudi kirkhaug, 'loyalty and creativity in a disciplinary organization', the journal of creative behavior 43, no. 2 (june 2009): 135-47, <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01311.x>.

⁶⁷⁵ s. baqutayan, 'the relationship between conflict management and innovation performance', european journal of business and management, 2014, <https://www.semanticscholar.org/paper/the-relationship-between-conflict-management-and-baqutayan/96f9c4268ed47d37661f75c78b29cae75a6ecb36>.

⁶⁷⁶ keith james, julie chen, and catherine goldberg, 'organizational conflict and individual creativity', journal of applied social psychology 22, no. 7 (april 1992): 545-66, <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb00989.x>.

الصراع مصدرًا لإثراء الأفكار وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. يتضح أن الإدارة الحكيمة للصراعات تدعم الولاء التنظيمي وتساهم في التميز المؤسسي.

المطلب الثاني : أهمية تعزيز الولاء التنظيمي وتحدياته

الفرع الأول: أهمية تعزيز الولاء التنظيمي

إن أهمية عملية التعزيز تنبع من أهمية الولاء التنظيمي نفسه، حيث يلعب ولاء العاملين دورًا محوريًا في نجاح الأعمال، فكلما كان العاملون مخلصين أكثر لمنظمتهم، كلما ظهرت نتائج إيجابية عديدة، لذا تعمل المنظمات إلى استثمار الوقت والموارد في تعزيز الولاء بين عاملها للحصول على:

1. تعزيز الاحتفاظ بالعاملين :

يساعد الولاء في الحفاظ على العاملين لأنه يرتبط بشكل كبير بمستوى الارتباط بالتنظيمي، فالولاء يعتبر عاملاً رئيسياً في تحقيق الارتباط التنظيمي للعاملين، حيث يعكس الولاء الشعور بالانتماء والإقبال والتعلق بالعمل والمنظمة. كما يشير الكاتب إلى أنّ التزام العاملين يلعب دوراً رئيسياً في تحقيق الأداء والإنتاجية وتعزيز تطوير العاملين في سياق عمل المنظمة، ويؤدي بالتالي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

ومن خلال الولاء للمنظمة، يشعر العاملون بأنهم ينتمون إلى مجتمع يساعدهم ويشجعهم على النمو في أوجه مختلفة، وهذا يعني أنّ العاملين الملتزمين يبذلون مزيداً من الجهود والتفاني في عملهم اليومي، وبما أنّ العاملين هم محرك المنظمة وركائز النجاح الأساسية، فإن تحسين أدائهم يؤدي بالتالي إلى إحراز نجاح المنظمة.

بهذا الصدد، إذا كانت المنظمة تحظى بنجاح وتدريب عاملها بشكل جيد وإيجاد بيئة عمل تشعر فيها العاملين بالاهتمام والتقدير، فإن العاملين يميلون نحو البقاء في هذه المنظمة ويتمتعون بمزايا مختلفة، بما في ذلك الاستقرار الوظيفي، وهذا بدوره يساعد على تحسين الأداء العام للمنظمة وتحقيق أفضل النتائج بشكل عام⁶⁷⁷.

⁶⁷⁷ thomas w. lee and richard t. mowday, 'voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of steers and mowday's model of turnover', the academy of management journal 30, no. 4 (1987): 721-43, <https://doi.org/10.2307/256157>.

2. تعزيز الإنتاجية :

إن العاملين المخلصين أكثر تفاعلاً وإنتاجية، حيث يشير بحث Allen and Meyer (1990) إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر على الإنتاجية بشكل إيجابي بتأثيرات متعددة. فالعاملون الذين يشعرون بالالتزام يعملون بجهد وإخلاص أكبر، مما يزيد من فرصة تحسين أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية. ومن الجدير بالذكر أن الالتزام الاستمراري على وجه الخصوص، يشير إلى تمسك العاملين بوظائفهم ومنظماتهم، بغض النظر عن المؤهلات الخارجية والفرص الأخرى المتاحة. ويؤدي ذلك إلى المزيد من الاستقرار والتركيز على المهمة، مما يزيد من الإنتاجية.

ومن ناحية أخرى، يؤدي الالتزام الأخلاقي إلى تحسين الأداء الوظيفي، ويعمل على خلق بيئة عمل أكثر انضباطاً ونزاهة في المنظمة، مما يؤدي إلى الثقة العميقة والسمعة الممتازة للمنظمة. ويعمل كلا الالتزامين على زيادة مستوى الارتياح والراحة بين العاملين، مما يؤدي بدوره إلى زيادة التحفيز الذاتي والإنتاجية.

ويشير البحث أيضاً إلى أن هذه العلاقة بين الالتزام والإنتاجية تعد عملية ثنائية الاتجاه، حيث يعمل التحسين في الأداء على زيادة الالتزام، وزيادة الالتزام من جهة أخرى يعمل على تحسين الأداء. وبالتالي، فلا يمكن النظر إلى كل من الالتزام والإنتاجية بصورة منفصلة، بل ينبغي النظر إليهم كجزء من العملية الأساسية لتحقيق الفوائد المتبادلة والحفاظ على التميز المؤسسي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية⁶⁷⁸.

3. تعزيز الحفاظ على المعرفة :

يساعد الولاء في الحفاظ على المعرفة المؤسسية، وهو أمر حيوي للاستمرارية التنظيمية والقدرة التنافسية، حيث وجدت دراسة سابقة أنه على الرغم من أن المعرفة تعتبر مهمة لأي منظمة، فإن هناك بعض العوائق التي تحول دون مشاركتها بين العاملين، منها الولاء تجاه أصحاب العمل حيث وجد أن قدرة المنظمات غير الربحية في صناعة الرعاية الصحية على الاحتفاظ بمعلوماتها وجعلها متاحة للآخرين كانت مرتبطة بشكل سلبي بمستوى الولاء لدي العاملين. وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين لديهم مصلحة في الحفاظ على المعرفة حتى يمكنهم استخدامها في عملهم، ولذا فإنه من الممكن أن يفضلوا عدم مشاركتها بسبب الولاء تجاه صاحب العمل⁶⁷⁹.

⁶⁷⁸ allen and meyer, 'the measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', march 1990.

⁶⁷⁹ nick bontis and alexander serenko, 'a causal model of human capital antecedents and consequents in the

4. تعزيز بيئة العمل الإيجابية :

إن الولاء والتفاني لدى العاملين يمكن أن يؤثر بشكل كبير على بيئة العمل. حيث إن التفاني الذي يوجد لدى العاملين الذين يحظون بدعم قوي من قبل منظماتهم، يمكن أن يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر العاملون بالانتماء إلى المنظمة ويعملون بجهود كبيرة من أجل تحقيق أهدافها. وكأمثلة على المنظمات التي نجحت في بناء بيئة عمل إيجابية، منظمة Tandem، حيث تركز المنظمة بشكل خاص على خلق بيئة عمل تشجع على الإنتاجية والإبداع. وقد اعتبرت منظمة Tandem أن الاستثمار في training and development هو أحد النواحي الرئيسية لإنشاء بيئة عمل إيجابية، حيث تقدم المنظمة دورات تدريب مخصصة للعاملين تساعد على اكتساب مهارات جديدة وتعلم أفضل الإجراءات العملية. وباستخدام مثل هذه الإجراءات، والتفاني الذي يوجد لدى العاملين، حيث نجحت منظمة Tandem في بناء بيئة عمل إيجابية تدعم الإنتاجية والإبداع⁶⁸⁰.

5. تعزيز رضا العملاء :

يؤدي ولاء العامل إلى زيادة رضا العملاء العاملين الراضين والمخلصين يخلقون عملاء راضين ومخلصين وبالتالي مبرحين حيث يشعر العاملون الراضون بمزيد من الالتزام تجاه مؤسساتهم وعملائهم فرضا العملاء من رضا العاملين⁶⁸¹، فالعاملين الذين يشعرون بالرضا والسعادة في وظائفهم ومكان عملهم، يكونون عادة أكثر ملاءمة وإنتاجية في عملهم. وبسبب هذا الشعور بالالتزام، فإن العاملين الراضين عادة ما يشعرون بأن المنظمة التي يعملون بها هي جزء من هويتهم وقيمهم الشخصية، ولذلك، يكونون أكثر عرضة للعمل بجهد لتحسين جودة الخدمات وبالتالي دعم رضا العملاء، فالمنظمات التي يعمل بها العاملون الراضون بشكل عام، قد تحظى عادة بعلاقات جيدة مع عملائها، وفي دراسة قام بها Atkins وآخرون (1996) وجد أنه هناك علاقة قوية بين رضا العاملين وتصورات المرضى حول جودة رعايتهم، والتي يتم قياسها من حيث نيتهم في العودة والتوصية بالمستشفى للآخرين. يمكن أن يؤثر عدم رضا العاملين سلباً على جودة الرعاية ويكون له تأثير سلبي على ولاء المريض، وبالتالي ربحية المستشفى. لذلك، يجب على

financial services industry', ed. nick bontis and christopher bart, journal of intellectual capital 10, no. 1 (1 january 2009): 53–69, <https://doi.org/10.1108/14691930910922897>.

⁶⁸⁰ terrence e. deal and allen a. kennedy, corporate cultures: the rites and rituals of corporate life, 1st ed. (addison-wesley publishing company, inc, 1982), 19.

⁶⁸¹ masoud amoopour, marhamat hemmatpour, and seyed saeed mirtaslimi, 'job satisfaction of employee and customer satisfaction', oman chapter of arabian journal of business and management review 3, no. 6 (january 2014): 1–6, <https://doi.org/10.12816/0016457>.

مسوقي الرعاية الصحية قياس رضا العاملين بانتظام كطريقة لمراقبة جودة الخدمة. يجب على مسوقي الرعاية الصحية العمل بشكل أوثق مع أقسام الموارد البشرية لديهم لفهم بيئة عمل العاملين والتأثير عليها والحفاظ على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي. يجب على المسوقين أيضًا التركيز بشكل متزايد على تصورات كل من العاملين والمريض للرضا عند تطوير خطط التسويق الإستراتيجية الداخلية والخارجية وصياغة الأبحاث المستقبلية⁶⁸².

6. القدرة على التكيف والمرونة :

العاملون المخلصون أكثر التزامًا بنجاح المنظمة والتكيف خلال الأوقات الصعبة⁶⁸³، والأوقات الصعبة يمكن أن تعني أشياء مثل تخفيضات الميزانية، أو التكنولوجيا الجديدة، أو التغييرات في القيادة. فالعاملون المخلصون يتفهمون هذا الأمر ومن المرجح أن يتقبلوا الضربات ويتعلموا ويعملوا أشياء جديدة لمساعدة المنظمة على تجاوزها، وقد يكون ولاء العاملين في هذه الأوقات الاقتصادية الصعبة أمرًا صعبًا بالنسبة لصاحب العمل، خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تجد أنها بحاجة إلى بذل المزيد من الجهد بموارد أقل من أجل الحفاظ على أعمالها وتحقيق النجاح، لذا يتطلب من صاحب العمل التركيز على عملية تعزيز الولاء لدى العاملين ليتحملوا معه تلك الظروف الصعبة وبالتالي تقليل التكلفة وتحقيق أعلى أداء.

7. الابتكار :

تشير النظريات الحالية المتعلقة بالإبداع والابتكار التنظيمي مثل نموذج عرض الإبداع لمعرفة ونموذج دورة الحياة الإبداعية ونموذج سلسلة الإبداع إلى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والإبداع، حيث يشمل نموذج المكونات الإبداعية للابتكار والإبداع في المنظمات ثلاث عوامل تنظيمية رئيسية، تشمل الولاء التنظيمي والموارد وممارسات الإدارة. ويعد التحفيز التنظيمي والدعم للإبداع والابتكار في المنظمات هو التوجه الأساسي للمنظمة نحو الابتكار، كما أن توفير الموارد اللازمة للعمل في مجال الابتكار تساعد على تشجيع الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى توفير الممارسات الإدارية التي تمكن من الحرية أو الحكمة الذاتية في القيام بالعمل، وتوفير عمل محفز ومثير للاهتمام، وتحديد أهداف استراتيجية عامة ووضوحها، وتشكيل

⁶⁸² p. m. atkins, b. s. marshall, and r. g. javalgi, 'happy employees lead to loyal patients. survey of nurses and patients shows a strong link between employee satisfaction and patient loyalty', journal of health care marketing 16, no. 4 (1996): 14-23.

⁶⁸³ peggy anderson and marcia pulich, 'retaining good employees in tough times', the health care manager 19, no. 1 (september 2000): 50-58, <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00009>.

فرق العمل من خلال جمع الأفراد ذوي المهارات والآراء المختلفة. وهذا ما يمكّن المنظمات من العمل بهذه الرؤية لتمكين الإبداع والابتكار وحل المشكلات بشكل أفضل في أماكن العمل⁶⁸⁴.

8. السلوك الأخلاقي :

في دراسة قام بها تقوم بتحليل العلاقة بين عدة متغيرات وعلى رأسها العدالة العامة ومتابعة برنامج الأخلاقيات، وكيف يتأثر سلوك العاملين وإبلاغهم عن المشاكل الأخلاقية بوجود هذين المتغيرين. فقد تبين أن العاملين الملتزمين بمؤسستهم وموظبين على أداء واجباتهم يمكن أن يتأثروا بشدة بالعدالة العامة، حيث أن العدالة العامة يمكن أن يحركهم للسعي وراء إيصال المشكلات الأخلاقية والإبلاغ عنها، فضلاً عن أن متابعة برنامج الأخلاقيات تؤدي أيضاً إلى إشراك العاملين في إيصال الأخبار السلبية التي قد تكون غير مريحة للمنظمة، وهذا بدوره يزيد من المسؤولية والالتزام الأخلاقي لدى العاملين، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى تحسين سلوكهم والإبلاغ عن المشاكل الأخلاقية. وهذا يعني أن العاملين المخلصين والملتزمين بمؤسستهم هم أكثر عرضة للالتزام بالمعايير الأخلاقية بالرغم من وجود أو عدم وجود برنامج أخلاقيات قوي، ويمكن لذلك أن يتنوع الخالق المؤثرة ومدى تأثيرها على سلوك العاملين⁶⁸⁵.

9. تعزيز التعاون⁶⁸⁶:

من المعروف أن الولاء يمثل الالتزام بالعلاقات الاجتماعية، وخاصة في العلاقات الاجتماعية الأسرية أو الصداقات القوية. فالولاء يلعب دور أساسي في تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي في المجموعات الاجتماعية الكبيرة والمنظمات. فالالتزام المشترك بين الأفراد بالعلاقات الاجتماعية والولاء بالمجموعة وإحساس كل فرد بالمسؤولية تجاه الآخرين يؤدي إلى تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي. ولذلك، فعدم وجود الولاء يعرض العلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي في المنظمة للتدهور، وهذا يؤدي إلى تبديد العلاقات الاجتماعية ونقص في الثقة بين الأفراد وتراجع في مستوى الإنتاجية في المنظمة.

⁶⁸⁴ teresa m. amabile et al., 'assessing the work environment for creativity', academy of management journal 39, no. 5 (october 1996): 1154–84, <https://doi.org/10.5465/256995>.

⁶⁸⁵ linda klebe treviño and gary r. weaver, 'organizational justice and ethics program "follow-through": influences on employees' harmful and helpful behavior', business ethics quarterly 11, no. 4 (2001): 651–71, <https://doi.org/10.2307/3857765>.

⁶⁸⁶ sven van segbroeck et al., 'the coevolution of loyalty and cooperation', in 2009 ieee congress on evolutionary computation (2009 ieee congress on evolutionary computation (cec), trondheim, norway: ieee, 2009), 500–505, <https://doi.org/10.1109/cec.2009.4982987>.

وبناءً على هذا فتعزيز ثقافة الولاء وتحفيز الأفراد على الالتزام بالمجموعة والعلاقات الاجتماعية يمثل عاملاً هاماً لنجاح المنظمة في بناء علاقات اجتماعية قوية وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال في بيئة العمل التنظيمي.

10. تعزيز التخطيط طويل المدى⁶⁸⁷:

في القرن الحادي والعشرين، أصبحت الأصول غير ملموسة من أهم المؤثرات في تحقيق الميزة التنافسية. فقد أدى ذلك إلى أن المنظمات المبتكرة والناجحة هي تلك التي تستثمر في الإبداعية والبحث والتطوير والتدريب والثقافة التنظيمية والسمعة، وهي جميعها أصول غير ملموسة. عوضاً عن الاعتماد على الموارد المادية والتقليدية فقط، يتوجب الاعتماد على الأصول الغير ملموسة في الاقتصاد الحديث.

تعتبر القوى العاملة الملتزمة والمخلصة جزءاً أساسياً من الأصول الغير ملموسة في العصر الحادي والعشرين. فحتى أصول صناعية مثل الماكينات والمعدات لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح في عالم الأعمال المتطور، وقد تبين أن القوى العاملة هي عامل رئيسي في تحقيق النجاح الحقيقي.

العاملون الملتزمون والمخلصون يتمتعون بمجموعة من المميزات التي تساعدهم على تحقيق الأداء العالي وتساعد المنظمة على تحقيق النجاح. فعلى سبيل المثال، يمكن للعاملين الملتزمين والمخلصين تصميم أفكار إبداعية لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية، وهم أكثر دقة في العمل ويستطيعون تحمل المسؤولية وتفي بالمهام بكفاءة عالية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للعاملين الملتزمين والمخلصين أن يساعدوا المنظمة في تحقيق أهدافها ورؤيتها عن طريق المساهمة بأفكارهم وتطلعاتهم، ويمكنهم تحسين الجودة والخدمة التي تقدمها المنظمة. وعندما يشعرون العاملون بالارتياح والتقدير في العمل، فإنهم يصبحون أكثر قابلية للاستمرار في العمل والإنتاجية على المدى الطويل.

لذلك، فإن المنظمات التي تستثمر في العناية بالعاملين وتشجعهم على المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة يمكن أن تحظى بميزة تنافسية كبيرة في السوق وتحقيق النجاح المستمر .

11. القدرة التنافسية العالمية :

يشير بورتر إلى أهمية فهم المنظمات والدول للعوامل التي تؤثر في قدرتها على تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية العالمية، وأن تحقيق جودة عالية وزيادة التكلفة الفعلية يعتمدان على قدرات المنظمات على

⁶⁸⁷ kaplan and norton, the strategy-focused organization, 13.

تحقيق التحسين المستمر، ويعد هذا التحسين والتطوير مسؤولية إدارة المنظمة وعليها أن تتبنى استراتيجيات تضمن تحقيق ذلك⁶⁸⁸، ومن هذه الاستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي لدى عامل يهم، وذلك لأن الولاء التنظيمي يساعد في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة في السوق من خلال تحافظ المنظمة على العملاء وتقدم لهم خدمة عالية الجودة، وبذلك يساعد على تحقيق توازن جيد بين زيادة الإيرادات والتكاليف في المنشأة. كما يساعد الولاء التنظيمي في خلق جو من الاستقرار داخل المنظمة، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ويعزز العمل الجماعي للعاملين. والنتيجة النهائية لهذه الأفكار هي تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، مما يسمح للمنظمة بزيادة الربح، وفي النهاية يساعد الولاء التنظيمي على تحسين الصورة العامة للمنظمة في السوق المحلي والعالمي، ويساعدها على النمو والتوسع في مجال عملها ومواجهة تحديات ومنافسة المنظمات الأخرى في السوق⁶⁸⁹.

12. تعزيز المسؤولية الاجتماعية :

إن علاقة الولاء التنظيمي بالمسؤولية الاجتماعية علاقة تبادلية حيث ان تعزيز أحدهما يؤثر بشكل مباشر وملحوظ على الآخر فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات (CSR) تعد أداة قوية لتعزيز مشاركة العاملين، حيث تميل المنظمات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى جذب الأفراد الذين لا يهتمون فقط بالحصول على راتب ولكنهم أيضًا حريصون على إحداث تأثير إيجابي في العالم. وفي المنظمات الكبيرة، يمكن أن تؤدي الجهود الموحدة للعاملين إلى نتائج مهمة، وتعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية. تشير تقارير كلية الأعمال بجامعة هارفارد إلى أن ما يقرب من 70% من العاملين لن يفكروا في الحصول على وظيفة في منظمة تفقر إلى هدف قوي. علاوة على ذلك، يشعر 90% من العاملين في المنظمات الموجهة نحو الهدف بمزيد من الإلهام والتحفيز والولاء، و92% من العاملين في المنظمات المسؤولة اجتماعيا هم أكثر ميلا إلى التوصية بأرباب عملهم لمعارفهم الباحثين عن عمل، ووفقاً لـ "15 إحصائيات مذهلة حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات" الصادرة عن كلية هارفارد للأعمال⁶⁹⁰، تشير الأدلة إلى أن مشاركة العاملين أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة. تبين أن العاملون المشاركون أكثر إنتاجية

⁶⁸⁸ michael e. porter, the competitive advantage of nations: with a new introduction (new york: free press, 1998), 14–16.

⁶⁸⁹ a goodarzi, 'organizational loyalty management of the strategic approach f human resources', journal of basic and applied scientific research 2, no. 9 (2012): 8995–98.

⁶⁹⁰ chris b murphy, 'why is social responsibility important to some businesses?', sustainable investing, socially responsible investing, 27 january 2024, <https://www.investopedia.com/ask/answers/041015/why-social-responsibility-important-business.asp>.

بنسبة 17% وأكثر ربحية بنسبة 21%، مع انخفاض نسبة التغيب عن العمل بنسبة تصل إلى 41%، وبالمقابل فالولاء يمكن أن يشجع على التركيز بشكل أكبر على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فالمنظمات التي لديها عاملين مخلصين غالبًا ما تكون أكثر انخراطًا في أنشطة المسؤولية الاجتماعية⁶⁹¹.

الفرع الثاني: تحديات تعزيز الولاء التنظيمي

يعد تعزيز الولاء التنظيمي تحديًا متعدد الأوجه يتضمن التغلب على العديد من العقبات والتحديات، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى:

أولاً: قيود الميزانية مقابل أنظمة المكافآت

أحد التحديات المالية الأساسية في تعزيز الولاء التنظيمي هو الموازنة بين قيود الميزانية والحاجة إلى أنظمة مكافآت فعالة. وكما أشار ميلكوفيتش ونيومان في كتابهما "التعويض" فإن النهج الاستراتيجي للتعويض هو عبارة عن نظام يهدف إلى زيادة الولاء والتزام العاملين بالمنظمة. فعندما يشعر العاملون بالتقدير والاهتمام من قبل أرباب العمل الذين يوفر لهم مكافآت وتعويضات عادلة، فإنهم يميلون إلى العمل بجهد أكبر وإنتاجية أعلى، بالإضافة إلى البقاء في المنظمة لفترات أطول.

ومع ذلك، يتطلب هذا النهج تخطيطًا ماليًا دقيقًا لضمان استدامة النظام. وتتضمن هذه الميزانية اللازمة لتمويل النظام على المدى الطويل. وتشمل أيضًا تصميم النظام بحيث يؤثر بشكل إيجابي على كافة فئات العاملين المختلفة ويحفزهم على تحقيق الأهداف المنشودة. وبشكل عام، يتضمن هذا التصميم تحديد أهداف محددة ومقاسات الأداء وتحديد الأدوار المختلفة وتصميم النظام لتعزيز الشفافية والعدالة وإعطاء المكافآت المناسبة لكل مستحق. وعلاوة على ذلك، يجب أن يتم توفير الدعم والتدريب اللائق للعاملين للمساعدة في تطوير مهاراتهم بشكل فعال⁶⁹².

ورغم الأهمية الكبيرة لهذا النهج لكن الملاحظ أنه غالبًا ما تواجه المنظمات معضلة تقديم رواتب ومزايا تنافسية مع الحفاظ على الصحة المالية.

1. عدم الاستقرار المالي:

⁶⁹¹ helena nemec rudež, 'integration of corporate social responsibility into loyalty programs in the tourism industry', tourism and hospitality management 16, no. 1 (5 may 2010): 101-8, <https://doi.org/10.20867/thm.16.1.8>.

⁶⁹² george milkovich, jerry newman, and barry gerhart, compensation, 11th ed. (mcgraw-hill education, 2013), 23, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=cd265580bffb448093ec8cd4e38e02ed>.

يشير Katharina وآخرون إلى أن انعدام الأمن الوظيفي المتصور بسبب عدم الاستقرار المالي داخل المنظمة يمكن أن يؤدي إلى تآكل الثقة والولاء، وذلك من خلال دراستهم التي تقوم بتحليل المئات من الأبحاث المنشورة حول العالم التي تبحث عن علاقة انعدام الأمان الوظيفي ببعض السلوكيات العملية والنفسية والاجتماعية للعمال، وتتوصل إلى أن انعدام الأمن الوظيفي هو المتحكم الرئيسي في عدد كبير جداً من هذه السلوكيات السلبية، بما في ذلك الشعور بعدم الثقة بالمنظمة، وعدم الرضا عن العمل، والأضرار الصحية وغيرها، وتبين أن انعدام الأمان الوظيفي ينتج عن عدم الاستقرار المالي داخل المنظمة، وهو يرتبط بعلاقة سلبية وبشكل قوي مع الثقة بالمنظمة أو بالرؤية الإدارية للمنظمة وبالتالي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء المؤسسي، وتتزايد اختلالات السلوك الذاتي جراء هذا الانعدام وتميزه بانخفاض الأداء، إضافة إلى زيادة الاختلاف والصراعات داخل المنظمات التي يتعرض فيها العاملون لشعور بعدم الاستقرار في المستقبل بشأن الوظيفة وعدم القدرة على توقع التغييرات في العمل أو المنظمة⁶⁹³.

2. تكاليف التدريب والتطوير:

إن الاستثمار في تدريب العاملين وتطويرهم يعزز الولاء ولكنه قد يجهد الموارد المالية للمنظمة، فالاستثمار في التعليم يتطلب دائماً تكاليف، ويتضمن ذلك تكلفة الدراسة، وتكاليف الكتب والمواد الأخرى المطلوبة، وتكاليف الإقامة والمعيشة، والإنفاق على التدريس والأعمال الإدارية الأخرى. ويجب أن يكون هناك عائد قوي على هذا الاستثمار حتى يتمكن صاحب الاستثمار من استرداد المال الذي تم إنفاقه على التعليم. وحيث أن وجود انخفاض في السوق العمل يمكن أن يؤثر سلباً على معدلات العائد على الاستثمار في التعليم. كذلك المراحل التالية من التدريب داخل العمل والتي يقصد بها تكاليف التدريب المتعلقة بمكان العمل، وتتمثل في تكاليف المعدات والأدوات اللازمة للتدريب، وتكاليف العاملين أثناء أوقات التدريب. وقد يتكبد أصحاب العمل هذه التكاليف باعتبارها استثماراً في رأس المال البشري لعامل يهتم، حيث يؤدي التدريب الفعال إلى زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين، مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة بصفة عامة. وقد يشمل هذا النوع من التدريب مثلاً التدريب قبل الخدمة والتدريب الداخلي في المكان⁶⁹⁴.

⁶⁹³ magnus sverke, johnny hellgren, and katharina näswall, 'no security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences.', journal of occupational health psychology 7, no. 3 (2002): 242-64, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>.

⁶⁹⁴ gary s. becker, human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, 3rd ed (chicago: the university of chicago press, 1993).

ورغم أنه من الممكن أن يكسب العاملون الذين يتلقون التدريب المهني والاستثمار في رأس المال البشري نوعاً معيناً من الولاء نحو منظمات هم أو أصحاب العمل - وهما نحاول اثباته في بحثنا هذا -، حيث أن هذا الاستثمار في التدريب يعود عليهم بالنفع ويساعدهم على تحسين مهاراتهم وزيادة فرصهم في الحصول على الأجر المرتفع، لكن تشكل هذه التكاليف عبئاً مالياً كبيراً، حيث يتطلب الاستثمار في التعليم والتدريب موارد مالية وجهود مستمرة. فالاستثمار في التعليم والتدريب ورأس المال البشري قد يزيد من العوائد بشكل كبير على المدى الطويل، إلا أنه يشتمل على تكاليف مباشرة وغير مباشرة، مثل تكلفة الدراسة والإنفاق على الكتب والمواد، والإقامة والمعيشة، والتدريس والأعمال الإدارية الأخرى، وتكاليف التدريب داخل العمل مثلاً، وقد يؤدي وجود انخفاض في السوق العمل إلى التقليل من معدلات العوائد المستقبلية المحتملة.

3. الموازنة بين الربحية ورفاهية العامل :

تمثل الموازنة بين الربحية ورفاهية العاملين تحدياً مالياً بالغ الأهمية، فالمنظمات التي تنجح في الحفاظ على رفاهية العاملين عند اتخاذ قراراتها المالية تميل إلى تعزيز ولاء أكبر ولو على حساب مكاسب مالية قصيرة الأجل، وتتنضح هذه الفكرة من خلال معادلة الإنسانية لفيغر، حيث يؤكد أن التركيز على الموارد البشرية هو الطريق لتحقيق النجاح في الأعمال التجارية، فيمكن للمنظمات إدارة وتوجيه العاملين من خلال دمج عدة عوامل وسمات بشرية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الواضحة وتكافؤ الأداء ودفع العملاء والإدارة الفعالة للمخاوف ومعاملة العاملين بشكل جيد وتوفير المساعدة المناسبة مثل التدريب والتطوير بالإضافة إلى مدخلات أخرى مثل الابتكار والتكنولوجيا والابتكار التنظيمي وطريقة التصميم الوظيفي يمكن أن يحسن من أداء العاملين، وبالتالي زيادة عائد الاستثمار الذي تخلفه المنظمة، فالتركيز على الموارد البشرية يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً في الأداء والموثوقية وعائد الاستثمار⁶⁹⁵.

فالاستثمار في العاملين مهم ومفيد للغاية من حيث النجاح المالي للمنظمة، وحتى لو كان هناك تكلفة مستقبلية في توفير مزايا وحوافز للعاملين، فإن هذه الاستثمارات سوف تؤدي في المدى البعيد إلى زيادة مستوى الأداء، فاهتمام المنظمات بعمالها وتوفير رفاهيتهم كعامل رئيسي في جعل العاملين يشعرون بولاء وثقة بالمنظمة التي على دورها تعمل على تحسين ظروفهم وإنتاجيتهم. ومن ثم يمكن أن يؤدي هذا إلى

⁶⁹⁵ jeffrey pfeffer, the human equation: building profits by putting people first, nachdr. (boston, mass: harvard business school press, 2002), 1-25.

زيادة قدرتهم على الإنتاج والتحسين المستمر مما يعزز الوفاء للمنظمة، فالنجاح المالي كعوائد على الاستثمار في العاملين حتى وإن تطلب الأمر إنفاق تكاليف أولية كبيرة.

4. الموازنة بين العمل والحياة:

غالبًا ما يكون لتنفيذ مبادرات التوازن بين العمل والحياة تكاليف مرتبطة بها، وتشير الأبحاث أن هناك مؤشرات على قلق من بعض المنظمات حيال تكاليف تنفيذ المبادرات التي تهدف لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. وذلك لأن هذه المبادرات تتباين بين خيارات العمل المرنة، إجازات الأسرة أو الشخصية، والمساعدة التي تقدمها المنظمات في الرعاية الصحية للأطفال وكبار السن وغيرها⁶⁹⁶، حيث أن تنفيذ هذه المبادرات يمكن أن يكون له تكاليف مرتبطة بها، مثل ارتفاع تكلفة المرتبات أثناء تعيين شخص آخر لتغطية عمل العاملين المتغييبين عن العمل بسبب مسؤوليات رعاية. وبما أن متطلبات العمل والحياة تختلف من شخص لآخر وتختلف أيضًا على مر الزمن، فينبغي تطوير مقابلة شخصية لتحديد متطلبات التوازن بين الحياة والعمل بشكل فعال للغاية، وأن النتائج يجب مراجعتها من حين لآخر لمعرفة ما إذا كان من الضروري إعادة تقييم السياسات والممارسات، كما أنه يجب أن تقوم مبادرات الموازنة بين العمل والحياة على النزاهة والمشاركة بين الأفراد وأصحاب العمل، وأن تتم معالجتها في مرحلة التخطيط⁶⁹⁷، وكل هذه المراحل تتطلب تكاليف مالية إضافية قد تثقل كاهل الميزانية على المدى القصير خاصة في ظل الازمات المالية لكنها تعزز ولاء العاملين على المدى الطويل وبالتالي تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف.

ثانياً: العوائق التنظيمية

1. التواصل الفعال :

يعد التواصل الفعال داخل المنظمة أمراً بالغ الأهمية لتعزيز الولاء، فالتواصل الفعال يلعب دوراً هاماً في بناء الثقة وتحقيق النجاح في المنظمة، بينما يؤدي ضعف التواصل إلى سوء الفهم وانخفاض الثقة بين العاملين، ويزيد من الشعور بالانفصال بينهم. وبما أن التواصل يشمل العديد من الجوانب مثل الاتصال المكتوب والشفوي والغير رسمي والرسمي، فإن ضعف أي من هذه الجوانب قد يؤدي إلى التباعد بين العاملين وتفاقم العلاقات السيئة بينهم، ويمكن أن يؤثر سلباً على أداء المنظمة بشكل عام، وبالإضافة إلى

⁶⁹⁶ t. alexandra beauregard, 'corporate work-life balance initiatives: use and effectiveness', in creating balance? international perspectives on the work-life integration of professionals, ed. stephan kaiser et al. (berlin, heidelberg: springer, 2011), 193–208, https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5_11.

⁶⁹⁷ shirley dex and sue bond, 'measuring work-life balance and its covariates', work, employment and society 19, no. 3 (september 2005): 627–37, <https://doi.org/10.1177/0950017005055676>.

الآثار السلبية على الثقة والتعاون بين العاملين، يؤدي ضعف التواصل أيضًا إلى تقليل شعور العاملين بالولاء للمنظمة، فعندما يشعر العامل بأنه غير مهم أو غير محظوظ بالحصول على المعلومات الهامة بشكل مناسب، فإن ذلك يؤدي إلى شعور الإحباط والإحساس بأن المنظمة لا تهتم بمصالحه الشخصية. وبذلك، فإن التواصل الجيد داخل المنظمة يمكن أن يؤدي إلى تحفيز العاملين وتعزيز شعور الولاء للمنظمة وإدماجهم في الأهداف والرؤية العامة للمنظمة. وفي المقابل، يمكن لضعف التواصل أن يؤدي إلى تقليل التفاعل بين العاملين والإدارة وتعزيز الشعور بالإحباط وعدم الارتياح، مما يمكن أن يؤدي إلى تقليل المستوى العام للولاء وزيادة معدلات الإحباط والتخبط داخل المنظمة وتأثيرها على أدائها ونجاحها. لذلك، فإن العناية بتوفير بيئة عمل جيدة ومهنية، والتأكد من توفير التواصل الفعال داخل المنظمة، يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى الولاء والثقة بين العاملين والإدارة، مما يمكن لتحقيق النجاح في المنظمة ككل كما يمكن ربط ذلك بزيادة الرضى الوظيفي وتعزيز التزام العاملين والانتماء للمنظمة⁶⁹⁸.

2. ممارسات القيادة والادارة السيئة:

من بين العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي سلبا هي القيادة التي تفشل في إلهام العاملين وإشراكهم في الانتاجية والعمليات. حيث يتفقت الولاء في حالة عدم حصول العاملين على الاهتمام والعناية التي يستحقونها، لأن هذا سيؤدي في النهاية إلى عدم ارتياحهم وبالتالي البحث عن فرص عمل أفضل، ويمكن أن يؤدي هذا إلى ارتفاع معدلات دوران العاملين، وعدم الالتزام بأهداف المنظمة وإهدار لموارد المنظمة. لذلك، فمن الضروري أن يكون لدى المديرين الفعالية اللازمة في الإشراك والإلهام للعاملين كونهم جزءًا هامًا في نجاح المنظمة والحفاظ على الولاء.

كذلك الممارسات الإدارية والعمليات الواضحة التي تقوم بها الإدارة لتوجيه وتحفيز ودعم العاملين، تعتبر مهمة في تحقيق ودعم الولاء العملي. فعندما تعمل الإدارة من خلال تحقيق التنظيم الجيد وإنشاء قواعد وإجراءات تحمي العاملين، وتكرس نفسها لاهتمام العملاء وتطوير خدماتها، هذا يؤدي إلى إجراءات خطية لتحسين معدلات الولاء على الصعيدين الفردي والجماعي، وعلى الجانب الآخر، يمكن أن يترتب على الممارسات السيئة آثار سلبية على الولاء العملي وتؤدي إلى تراجع في الإنتاجية. فعندما تصبح منظومة

⁶⁹⁸ robbins and judge, organizational behavior, 2024, 332-72.

العمل سلبية وغير محفزة للعاملين، فإن ذلك سيؤثر على الولاء التنظيمي لديهم ويؤدي إلى تراجع في الإنتاجية⁶⁹⁹.

3. قلة فرص التطوير الوظيفي :

تشير العديد من الأبحاث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التطوير الوظيفي والولاء. وتنعكس هذه العلاقة الاتجاه العام للعاملين نحو منظماتهم، فعادةً ما يميل العاملون الذين يتلقون تدريباً وتطويراً هائلياً نحو الوفاء بالمنظمة وبقائهم في العمل. قد يعكس هذا تقدير العاملين للجهود التي تبذلها المنظمة لتعزيز قدراتهم والاهتمام بشؤونهم الشخصية التي قد تحسن من رضاهم العام عن العمل، بالإضافة إلى أن التطوير الوظيفي قد يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ومهاراتهم، ويجعلهم أكثر قدرة على مواجهة تحديات العمل والتأقلم مع التغييرات في بيئة العمل. وبالتالي، يمكن للعاملين الذين يشعرون بالقوة والثقة في أدائهم أن يكونوا أكثر ميلاً إلى البقاء في المنظمة وتقديم أفضل أداء لها، لذلك، فإن التطوير الوظيفي والتدريب لا تؤثر فقط في تحسين مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ولكنها قد تحسن أيضاً مستوى الولاء لدى العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة⁷⁰⁰.

وعلى النقيض من ذلك تشير الأبحاث إلى أن نقص فرص التطوير الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في مستوى الولاء لدى العاملين، حيث يشعرون بالإحباط والعدم الرضا عن وضعهم الوظيفي الحالي. وبدلاً من التطوير والتقدم في العمل، يشعرون بالاحتراق والقيود، مما يزيد من احتمالية تركهم للعمل، فنقص فرص التطوير الوظيفي يؤثر على رضا العاملين العام بشكل سلبي، مما يعني أن العاملين الذين يعانون من عدم الرضا عن وضعهم الوظيفي قد يكونوا أقل ميلاً للبقاء في العمل وأكثر ميلاً للتفكير في الانتقال إلى عمل آخر، وعليه فينصح بتوفير فرص التطوير الوظيفي المناسبة للعاملين كجزء من إدارة الموارد البشرية الفعالة، حيث يمكن أن تؤدي فرص التطوير والتدريب إلى زيادة الولاء والإنتاجية لدى العاملين، ويمكن أن تساعد في خلق بيئة عمل أكثر رضاً للعاملين⁷⁰¹.

4. الثقافة والقيم التنظيمية الضعيفة :

⁶⁹⁹ gary yukl, william l, and gardner iii, leadership in organizations, 9 global (pearson education, 2019), 189–265, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=6f01f8628ad783f1a2b9835f79536707>.

⁷⁰⁰ raymond noe et al., human resource management: gaining a competitive advantage, 13th ed. (mcgraw hill, 2022), <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=e9db740efdd065d0e3612cea69cc6fc5>.

⁷⁰¹ muhammad faizal samat et al., 'the relationship between career development, compensation, job security, work environment and employee loyalty', e-academia journal 9, no. 1 (27 may 2020), <https://doi.org/10.24191/e-aj.v9i1.9525>.

يشير الدكتور Edgar H. Schein إلى أن الثقافة التنظيمية القوية نابعة من التراث، الخبرات، والقيم الشائعة بين العاملين وقيادات المنظمة، وتؤدي إلى إنشاء رابط قوي بين العاملين ومنظماتهم. ومن النتائج الإيجابية لهذا الرابط هو الالتزام والولاء والمشاركة الفعالة في عمل المنظمة، حيث يشعر العاملون أنهم جزء من المنظمة وأن هناك علاقة وثيقة بينهم وبين رؤية ورسالة المنظمة، وفي المقابل فالثقافة التنظيمية الضعيفة تشكل خطرًا على ولاء العاملين لمنظماتهم، حيث يربط العاملون منظماتهم بالأشخاص الموجودين به ومواقفهم تجاههم، بالإضافة إلى المزايا التي تقدمها المنظمة، وعندما تكون هذه الروابط ضعيفة، قد يستبدل العاملون منظماتهم بأخرى أقوى بمزايا أكثر، مما يُعرض مصلحة المنظمة للخطر، ولذلك تحاول المنظمات بشتى الطرق تكوين ثقافة تنظيمية قوية وبناء روابط قوية بين العاملين والمنظمة من خلال عدد من الإجراءات التي تتضمن إعطاء مزايا ومكافآت خاصة للعاملين المتميزين، وتعزيز الاتصالات المفتوحة والشفافة بين العاملين وقيادة المنظمة، وتطوير المهارات الفنية والسلوكية وتوفير بيئة عمل صحية ومريحة للعاملين⁷⁰².

5. آليات التغذية الراجعة غير الفعالة :

يعتبر توفير ردود فعالة وتشجيعية للعاملين من العوامل الهامة التي تؤثر على مدى التزامهم التنظيمي وعلى أدائهم العام في العمل. وإذا لم يشعر العاملون بالثقة والاعتراف من قبل الإدارة وأعضاء الفريق، فقد يُصابون بالإحباط والتشاؤم ويصبحون أقل حماسة وتفانٍ في العمل. وقد يؤدي ذلك في النهاية إلى تراجع الإنتاجية وانخفاض الجودة والكفاءة، إضافة إلى تراجع معدلات الولاء وزيادة نسبة الاستقالات.

إن تشجيع العاملين وتقديرهم يمكن أن يحدث في عدة صور، بما في ذلك: تقديم الملاحظات الهادفة حول عمل العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف، تحديد الأهداف الواضحة وإعطاء العاملين الفرصة لتحقيقها وتجاوزها، وتوفير الدعم والتعليمات اللازمة لتطوير مهارات العاملين وزيادة احترافيتهم وفعاليتهم. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام عمليات التقييم العادلة والشفافة لتقييم عمل العاملين وتوزيع الجوائز أو المكافآت لمن يستحق، بغية تعزيز شعورهم بالاعتراف والاقتدار، وعليه فيمكن لتوفير التقدير والدعم المناسب أن يساهم في تعزيز شعور العاملين بقيمتهم وأهميتهم ضمن المنظمة ويزيد من مستوى التزامهم التنظيمي وتقانيهم في العمل⁷⁰³.

⁷⁰² schein, organizational culture and leadership (the jossey-bass business & management series), 47.

⁷⁰³ manuel london, how people evaluate others in organizations (routledge, 2001), <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=a0c3f55ec55f35532e54bde7924c3c26>.

6. مقاومة التغيير :

إن تطبيق التغيير المؤسسي داخل المنظمات يمثل تحدياً كبيراً ويحتاج إلى استراتيجيات و فرق عمل متعددة المهارات لتحقيقه بنجاح. ومن الصعوبات التي تواجه هذا التحول هي مقاومة التغيير من قبل العاملين والمسؤولين، وهو أمر يتطلب من القيادات العليا القدرة على إدارة هذه المقاومة بشكل فعال. ويشير Kotter إلى أن ثقافة التغيير والريادة مهمة جداً للمنظمات في المستقبل، وأنه يتعين على القادة التغلب على مقاومة التغيير وإدارتها بشكل فعال لتحقيق تحولات جوهرية في المنظمات. وهنا يأتي دور تعزيز الولاء والالتزام من قبل العاملين، وهي نتيجة مباشرة للثقة في القيادة ومدى قدرتهم على تحويل المنظمة بشكل فعال.

ومن هنا، يتضح أهمية إدارة المقاومة لتحقيق التغيير المؤسسي، ومن الطرق المهمة للتغلب على المقاومة هي بناء ثقافة تتطلب التعليم المتواصل والتطور والتغيير الدائم، وضمان توفير الدعم اللازم للعاملين وضمان تلبية احتياجاتهم ومطالبهم وتوفير بيئة العمل المناسبة للتكيف مع التغييرات. وتؤثر مقاومة التغيير بشكل كبير على تعزيز الولاء، ويأتي هذا نتيجة لعدة عوامل تشمل على سبيل المثال:

أ. القلق والتوتر الذي يشعر به العاملون نتيجة لعدم اليقين حول مستقبل الوظائف والتغييرات التي سوف تطرأ على المهام المطلوبة منهم.

ب. عدم الثقة في قدرة القيادة على إدارة عملية التغيير وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة.

ت. عدم التواصل الدائم والشفاف من القيادات مع العاملين، مما يجعلهم يعتقدون أنهم غير مشاركون في عملية صنع القرار، وهذا يقلل من الالتزام والولاء للمنظمة.

لذلك، يجب على القيادات أن تعمل على إدارة مقاومة التغيير بطريقة فعالة ومنظمة، وتوفير الدعم اللازم للعاملين وتحديد الأسباب الحقيقية للمقاومة، وتطوير خطط متكاملة لتحويل المنظمة بشكل فعال وتجنب كل ما يؤدي إلى تقليل الولاء والانتماء للعاملين⁷⁰⁴.

7. الهيكل التنظيمي الصارم :

يمكن للهيكل التنظيمي البيروقراطي وغير المرنة أن تخنق الإبداع والمشاركة، مما يؤثر سلباً على الولاء، يشير أن الهياكل التنظيمية البيروقراطية تعتمد على القواعد والإجراءات الصارمة التي تحدد بالتفصيل

⁷⁰⁴ j.p kotter, leading change, 1st edition, 1996, 25-27,

أدوار العاملين ومسؤولياتهم، كما تتميز بوجود تحكم صارم ومراقبة منظمة لسلوك العاملين. وهذا غالباً ما يقيد الخيارات الإبداعية للعاملين والعاملين في المنظمة، بحيث لا يمنح المجال للإبداع أو التجريب بأفكار جديدة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التجاوب مع التحديات الخارجية وسرعة التكيف لا تكون ممكنة بقدر كافية بسبب طبيعة هذه الهياكل التنظيمية التي إذا تمثلت في كونها ثابتة وبطيئة الاستجابة، ولحل هذا المشكل، يقترح المؤلف تصميم هياكل تنظيمية تسمح بمزيد من المشاركة وتسهل تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين والعاملين في المنظمة، مما يتيح المجال للإبداع والتجريب بأفكار جديدة. وعلاوة على ذلك، يؤمن هذا التصميم بوجود مرونة أكبر في التعامل مع التحديات والتغيير الخارجي المفاجئ، حيث يمكن للمنظمة التفاعل مع تغييرات السوق والمستهلكين بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الولاء لدى العاملين والعاملين في المنظمة. وعليه، فإن المؤلف ينصح بتبني نظرية هياكل التنظيم المرونة والإبداعية، وتصميم الهياكل التنظيمية الفعالة بناءً على هذه النظرية⁷⁰⁵.

8. عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية:

تؤدي الرؤية الاستراتيجية غير الواضحة أو غير المتسقة إلى الارتباك وانعدام التوجيه بين العاملين، مما يؤثر على ولائهم. واحدة من المراحل الخمسة التي ذكرها هي "الرؤية الاستراتيجية"، حيث يشير إلى أهمية وجود رؤية استراتيجية واضحة ومتسقة في المنظمات العظيمة. وذلك لأن هذه الرؤية تمكن العاملين من التعرف على توجهات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وبذلك يسعون جميعاً نحو تحقيق هذه الأهداف، حيث أنه إذا كانت الرؤية الاستراتيجية غير واضحة أو غير متسقة، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى الارتباك بين العاملين وانعدام التوجيه، حيث قد يجدون صعوبة في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة. وبالتالي، فإن العاملين قد يفقدون الاهتمام والولاء تجاه المنظمة، خاصة إذا كانت تعاني من مشاكل في الأداء أو الربحية، وعليه فالرؤية الاستراتيجية الواضحة والمتسقة تساعد على إشراك العاملين المخلصين والاحتفاظ بهم، حيث يشعرون بأنهم جزء من شيء أكبر وأهم، وبالتالي فإنهم يعملون بشغف ويسعون جميعاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. وهذا يمكن أن يساهم في تحسين الأداء والربحية على المدى الطويل⁷⁰⁶.

⁷⁰⁵ henry mintzberg, structure in fives: designing effective organizations, repr. (upper saddle river, nj: prentice hall, 1993), 134-239.

⁷⁰⁶ james c. collins, good to great: why some companies make the leap--and others don't, 1st ed (new york, ny: harperbusiness, 2001), 13.

ثالثاً: العوائق الاقتصادية

يلعب المشهد الاقتصادي دوراً حاسماً في تشكيل الولاء التنظيمي، حيث يسمح الاستقرار الاقتصادي بزيادة الاستثمار في رفاهية العاملين، وهوماً يمكن بدوره أن يعزز الولاء، وعلى العكس من ذلك، يمكن أن يؤدي عدم الاستقرار الاقتصادي وتعرض المنظمات لضغوط من المنافسة المتزايدة والتدويل وتكامل الوظائف أن تقشل في إدارة العاملين الذين يواجهون مخاطر مهنية متزايدة وعدم اليقين وانعدام الأمن الوظيفي، مما يؤثر على التزام العاملين، ويشير الكاتب إلى أن أحد أسباب هذه المشكلة هو نظرية الرأسمالية، حيث ينظر للعاملين فقط على أنهم مورد قابل للاستغلال لتحقيق أرباح أكبر دون أي اهتمام بالعواقب السلبية للعمال والمنظمات والمجتمع، لذلك، يؤكد الكاتب على ضرورة تحسين سياسات المنظمات والتركيز على الصحة النفسية والجسدية للعاملين وإدارة العمل بشكل يلبي حاجات العاملين كجزء لا يتجزأ من إدارة العمل. وهوماً يتطلب إلى الانسجام بين الحاجات الاقتصادية للمنظمات ورفاهية العاملين، والعمل على توفير بيئة عمل صحية وآمنة يمكن للعاملين من خلالها العيش بمستوى جيد من العمل ورعاية الصحة النفسية والجسدية⁷⁰⁷.

رابعاً: العوائق الاجتماعية

تلعب البيئة الاجتماعية، التي تشمل المعايير والقيم والتوقعات المجتمعية، دوراً مهماً في مشاركة العاملين وولائهم. يمكن أن يؤثر تغيير المواقف الاجتماعية تجاه التوازن بين العمل والحياة والتنوع ومسؤولية المنظمات على كيفية إدراك العاملين والتزامهم بالمنظمات هم، فالعلاقات الاجتماعية القوية والعلاقات المجتمعية الجيدة تمكن الأفراد من التفاعل مع مجموعة متنوعة من الأشخاص، وبالتالي يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء لدى العاملين نحو المنظمات التي يعملون فيها، عندما ينطوي العمل على متطلبات التعاون والتفاعل الاجتماعي. وبالمثل، فإن الالتزامات الاجتماعية والعلاقات المجتمعية تعمل على تشجيع الأفراد على الالتزام بالعمل بشكل شخصي وجدي، وهذا يمكن أن ينتقل إلى مستويات الالتزام الوظيفي أيضاً، فإذا كانت المنظمة تشجع على العمل الجماعي والتفاعل الاجتماعي بين العاملين، فهذا يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات الولاء التنظيمي، لأن العاملين يشعرون بأنهم يتبعون نموذج العمل الذي يقبل العمل الجماعي والتعاون وبالتالي يشعرون بالثابرة والالتزام مع المنظمة.

⁷⁰⁷ jeffrey pfeffer, dying for a paycheck: how modern management harms employee health and company performance--and what we can do about it, first edition (new york, ny: harperbusiness, an imprint of harpercollins publishers, 2018), 7-17.

لكن عدم الانخراط في العلاقات الاجتماعية والعلاقات المجتمعية يمكن أن يؤدي إلى الإحساس بالعزلة والانعزال وهذا يمكن أن يؤثر على الأفراد بطرق عديدة. فالشعور بالعزلة قد يتسبب في تدهور الحالة النفسية للفرد وقد يؤدي إلى تقليل الأداء الوظيفي والانخراط التنظيمي. وتشير العديد من المقالات البحثية إلى أن العلاقات الاجتماعية الصحية الوظيفية يمكن أن تدعم الرفاهية النفسية والمادية للأفراد، والذي يؤدي بدوره إلى مستويات أعلى من الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن عدم الانخراط في العلاقات الاجتماعية والعلاقات المجتمعية يمكن أن يؤدي إلى عدم الاهتمام بالمنظمة ومصلحتها. أما الأفراد الذين يشعرون بالعزلة قد يعملون فقط بمجرد إنجاز الواجب المطلوب منهم من المنظمة دون أي محاولة لتقديم الجهد الإضافي الذي يمكن أن يؤدي إلى النجاح والتميز⁷⁰⁸.

خامساً: العوائق السياسية

تؤثر البيئات السياسية، وخاصة السياسات واللوائح، على العمليات التنظيمية وتصورات العاملين. فقوانين العمل الصارمة، على سبيل المثال، قد توفر الأمان الوظيفي ولكنها قد تحد أيضاً من المرونة التنظيمية والابتكار. ونتيجة لذلك، قد يشعر العاملون بالأمان ولكن ليس بالضرورة الولاء إذا كانوا يرون أن النمو الوظيفي محدود. فالتدخلات السياسية في أسواق العمل يمكن أن تؤدي إلى إنشاء بيئة عمل آمنة ومستقرة ولكنها راكدة، حيث يفتقر العاملون في مثل هذه الأسواق للحرية والمرونة في اختيار العمل والأجر والاستفادة من فرص أفضل. وعلى الجانب الآخر يمكن لهذا التدخل السياسي في أسواق العمل أن يؤدي إلى إضعاف ولاء العاملين وتقليل مستوى الانخراط الوظيفي، وهذا بسبب عدم وجود مبادئ التحفيز الداخلي بشكل واضح في العمل الذي يؤديه العاملين أوفي نمط الحياة الوظيفي الخاص بهم.

في إطار هذا النقاش، يشير Paul and Peter (1998) إلى أن بيئة العمل التي تتسم بعدم الثقة وضعف الانتاجية والأجور المنخفضة تسبب مشكلات لإدارة المنظمات في محاولتهم لتطوير وتحفيز القوى العاملة. كما يواجه النقابات صعوبات في تجنيد وتمثيل مصالح العاملين في بيئة قاسية يتم تحكمها بشكل كبير من خلال سياسات الدولة. فبدلاً من أن تعمل الصناعات والقوى العاملة والدولة سوياً لتحسين بيئات العمل، يبدو أن الصراعات بين هذه الجهات تؤخر كثيراً من التقدم بما يتعلق بكفاءة العمل وإنتاجيته⁷⁰⁹.

⁷⁰⁸ robert d. putnam, bowling alone: the collapse and revival of american community, revised and updated (new york london toronto sydney new delhi: simon & schuster paperbacks, 2020).

⁷⁰⁹ paul blyton and peter turnbull, the dynamics of employee relations, management, work and organisations (macmillan education uk, 1998), 13, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=82bf07fc5c5ce2eddca82ec7542b52ac>.

سادسا: العوائق التكنولوجية

لقد أعاد التقدم التكنولوجي تشكيل مشهد الولاء التنظيمي، مما خلق عوائق وتحديات تؤثر على تعزيز الولاء التنظيمي لعل من أهمها:

1. العمل عن بعد:

أحد التحديات الأساسية هو تأثير العمل عن بعد وأدوات الاتصال الرقمية. في حين أن هذه التقنيات توفر المرونة، إلا أنها يمكن أن تؤدي أيضًا إلى مشاعر العزلة والانفصال عن المنظمة. حيث يشعر العاملون الذين يعملون عن بُعد في بعض الأحيان بأنهم أقل وجوداً وارتباطاً بزملائهم المتواجدين في المكتب، ويفتقدون للتفاعل الاجتماعي والتواصل الإنساني اللازم. وتزداد هذه المشكلة عندما يكون هناك فرص أقل للتواصل بين الزملاء، حيث يكون العاملون الذين يعملون عن بُعد يشعرون بقلّة الاهتمام بهم والاعتماد عليهم في العمل. يمكن أن يؤدي هذا الشعور السلبي إلى التأثير على مستوى التزام العاملين بالمنظمة، وبالتالي قد يتمتعون بحافز أقل للعمل الجاد والمثابرة في العمل⁷¹⁰.

2. تقنيات المراقبة والرصد في مكان العمل:

تستخدم المنظمات هذه التقنيات لضمان الإنتاجية والأمن، إلا أنها يمكن أن يكون لها عواقب غير مقصودة على معنويات العاملين وثقتهم، فمثلاً الإجراءات التي تتبعها المنظمات لمراقبة العاملين وجمع البيانات منهم بشكل دائم ممكن أن تؤدي إلى خلق بيئة عمل تسودها ثقافة الشك والتشكيك، حيث يشعر العاملون بأنهم غير مرغوب فيهم وغير محترمين، مما يؤدي في النهاية إلى تآكل الثقة بين المنظمات والعاملين وانخفاض ولائهم، وبذلك يتأثر الأداء العام للمنظمات والمنظمات، وعليه فمن الضروري أن يكون هناك توازن بين حماية الخصوصية والأمن، وبين الحفاظ على بيئة العمل وزيادة الثقة بين المنظمات والعاملين⁷¹¹.

3. الاتمة والذكاء الاصطناعي:

يؤدي إدخال الأتمتة والذكاء الاصطناعي وغيرها من التقنيات المتقدمة إلى مخاوف من إزاحة الوظائف، الأمر الذي يؤثر بدوره سلباً على الولاء التنظيمي، فمن الآثار السلبية المحتملة لهذه التكنولوجيا

⁷¹⁰ ravi s. gajendran and david a. harrison, 'the good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences', journal of applied psychology 92, no. 6 (2007): 1524-41, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.

⁷¹¹ shoshana zuboff, the age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power (publicaffairs, 2019), 450-51.

إزاحة الوظائف وانتزاع المهام من العاملون، والتي لا شك أنها تؤدي إلى تحسن الإنتاجية ولكنها في نفس الوقت قد تؤدي إلى تدني الرضا الوظيفي وخسارة الولاء التنظيمي للعمال. حيث تتزايد الاضطرابات في بعض المهن الذاتية بشكل متسارع بسبب الروبوتات والكمبيوترات الذكية وشيوع الفصل القسري للأفراد من العمل، لهذا لا بد من وضع خطط ملموسة لتقليل مخاطر التعرض للطرد يمكن أن تتضمن التحويلات النظامية في النظام الاقتصادي والسوق، والتدريب المهني المستمر، والتنبؤ بالأعمال المستقبلية وتوجيه التعليم والتدريب للتكنولوجيا الحديثة لضمان توافق السوق مع القوى العاملة. كما يجب مراعاة الآثار الاجتماعية والنفسية للتغيرات التكنولوجية عند اتخاذ قرارات بشأن تبني التكنولوجيا المتقدمة⁷¹².

4. الإفراط في استخدام التكنولوجيا:

يساهم الإفراط في استخدام التكنولوجيا في إرهاق العاملين ومشاكل التوازن بين العمل والحياة. مع تزايد استخدام الأجهزة الرقمية، قد يشعر العاملون بالضغط للبقاء على اتصال بالعمل في جميع الأوقات، مما يؤدي إلى عدم وضوح الحدود بين العمل والحياة الشخصية. فالاستخدام الزائد للتكنولوجيا الحديثة، وخصوصًا الأجهزة النقالة، يضر بصحة العاملين النفسية والجسدية ويؤثر سلبًا على نمط حياتهم. فبعض الأشخاص قد يجدون أنفسهم متأخرين في العمل، حيث يمكن أن يتواصل المديرين والزملاء الآخرين معهم على مدار اليوم (7/24). وهذا يؤدي إلى منع العاملين من الاستراحة والاسترخاء، الأمر الذي قد يؤثر سلبًا على صحتهم النفسية ويؤدي إلى زيادة مستويات الإجهاد والتوتر مما يؤثر بشكل أكبر على الولاء التنظيمي ويقلل من مستوياته. بالإضافة إلى ذلك، فالاستخدام الزائد للتكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تقليل الوقت الذي يقضيه الفرد مع عائلته وأصدقائه، مما يؤدي عادة إلى تدهور العلاقات الاجتماعية والدعم الذي يقدمه العائلة والأصدقاء لتحسين جودة المعيشة في المجمل مما يدفع العامل للموازنة وبين عمله وحياته الشخصية والعائلية⁷¹³.

وعليه فمن الضرورة تنظيم استخدام التكنولوجيا وضرورة الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة الشخصية في شتى الأوقات. وهذا يتطلب وعيًا عاليًا ومسؤولية من قبل العاملين والمديرين حتى يتم الحفاظ على صحة العاملين ورفاهيتهم النفسية والجسدية والشخصية وبالتالي ضمان ولائهم.

⁷¹² daron acemoglu and pascual restrepo, 'the wrong kind of ai? artificial intelligence and the future of labour demand', cambridge journal of regions, economy and society 13, no. 1 (15 may 2020): 25–35, <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz022>.

⁷¹³ ciara noctor, 'mobile technology: the effects of technology on work-life balance' (masters, dublin, national college of ireland, 2015), 3–16, <https://norma.ncirl.ie/2027/>.

المطلب الثالث : مراحل تكون الولاء التنظيمي واستراتيجيات تعزيزه

الفرع الأول: مراحل تكون الولاء التنظيمي

هناك وجهات نظر مختلفة حول مراحل تشكل وتكون الولاء التنظيمي، حيث يقترح بعض الخبراء نماذج أبسط ويحدد آخرون تطورات أكثر دقة، لكن غالباً ما تُفهم مراحل تكون الولاء التنظيمي على أنها تقدم من الوعي الأولي إلى الالتزام العميق ومن الرضا عن العمل إلى الالتزام تجاه المنظمة أو المنظمة وفيما يلي استكشاف تفصيلي لهذه المراحل حسبما اقترحه (Syanevets and Sudakova, 2019)⁷¹⁴ والتي قسمها إلى خمسة مراحل:

1. المرحلة الأولى: الرضا عن العمل

يعتبر الرضا عن العمل عنصراً أساسياً لتعزيز الولاء لدى العاملين. وقد تم استكشاف هذه العلاقة على نطاق واسع في الدراسات التنظيمية وإدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، أشار Robbins and Judge (2024) إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين شعور العاملين بالرضا والارتباط بمنظماتهم وأدائهم على المدى الطويل. فالعاملين الذين يشعرون بالارتياح والرضا تجاه بيئة عملهم، من المرجح أن يشعروا بالانتماء إلى المنظمة، ومن ثم فإنهم يظهرون الالتزام العالي نحو أهداف المنظمة، وبالتالي تعزيز تحقيق النتائج والأداء الجيد⁷¹⁵.

وأحد الجوانب الرئيسية لهذا الارتباط هو العقد النفسي بين أصحاب العمل والعاملين. فعندما يعتقد العاملون أن أصحاب العمل يلبيون أو يتجاوزون توقعاتهم فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، فإنهم يقابلونهم بالولاء. ويشير Stroh et al (2001) أن الولاء يتأثر بشكل كبير برضا العامل تجاه أدوارهم في المنظمة، وكيفية تلبية تلك الأدوار لاحتياجاتهم. ومن هذا المنطلق، فإن تصميم عمل يعتمد على تخصيص الأدوار بطريقة تتيح للعاملين تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مثل تقديم أنشطة تعليمية داخل المنظمة، وتوفير فرص التدريب والتطوير، يسهم بشكل كبير في جعل العاملين راضين ورابطين بالمنظمة. وتعد حسن ممارسات التوظيف وعمليات التدريب والتوجيه أثناء مرحلة الانضمام هي المفتاح لجعل العاملين يشعرون بالولاء والتفاني لمنظماتهم⁷¹⁶.

⁷¹⁴ t. d. syanevets and t. v. sudakova, 'organizational loyalty as a characteristic of management quality for an energy company', e3s web of conferences 124 (2019): 05050, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201912405050>.

⁷¹⁵ robbins and judge, organizational behavior, 2024, 83.

⁷¹⁶ linda k. stroh et al., organizational behavior. a management challenge, 3rd ed. (taylor and francis, 2001), 293, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=7f93bdf3dd1d8035541f6ea8ee8ddba8>.

وفي سياق مماثل، بورتر وآخرون (1974) وجدوا أن رضا العاملين عن فرص الترقّي والحصول على ترقّيات ورضاهم عن العمل الذي يقومون به يعدان من العوامل المهمة التي تؤثر على قرارهم في الاستمرار في عملهم أو المغادرة. فتشير الدراسة التي قاموا بها إلى أن هذه العوامل تؤثر على الالتزام والولاء للمنظمة. وعلى سبيل المثال، إذا كان العامل لا يشعر بأن هناك فرص لتطويره في الوظيفة، فإنه من المرجح أن يكون أقل ميلاً إلى الالتزام بالمنظمة وأكثر ميلاً للمغادرة. وإذا كان العامل غير راض عن العمل الذي يؤديه، فيمكن أن يتردد في المكوث في المنظمة. وبالتالي، فإن رضا العاملين عن فرص الترقّي وعملهم في المنظمة يمكن أن يكون عاملاً مهماً في تحديد قرار العاملين بالبقاء أو المغادرة⁷¹⁷.

2. المرحلة الثانية: الثقة في الإدارة

تلعب الثقة في الإدارة دوراً محورياً في تعزيز ولاء العاملين، وفقاً Colquitt and Wesson (2022)، الثقة في الإدارة هي عنصر مهم جداً في تحديد مدى ولاء العاملين للمنظمة. فالعاملون يشعرون بالأمان والتمتع بالراحة والراحة المادية عندما يعتقدون أنهم يعاملون عدلاً وانصافاً، وعندما تكون هناك ثقة في الإدارة، يرى العاملون الإدارة بأنها مجموعة تؤمن بما هو مصلحة الجميع، وبالتالي يكونون أكثر عرضة للتمسك بالمنظمة وللمساهمة في نجاحها، فتتقن العاملين يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أدائهم، فعندما يشعرون بالأمان والراحة في مكان عملهم، يكونون أكثر قدرة على التركيز على مهامهم وإتمامها بكفاءة أكبر. كما أن الثقة في الإدارة ليست تتعلق فقط بالتصرفات المالية أو الإدارية، بل تتعلق بأي شيء يؤثر على حالة العاملين في مكان العمل، بما في ذلك المساواة والعدالة والأخلاق، فالعدالة والأخلاق يمكن أن تساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل إيجابية ومريحة للعاملين⁷¹⁸.

ويؤكد Kramer and Cook (2004) أن أحد عوامل تعزيز الثقة في المشرف هو شعور العاملين بالحماية والأمان من التدخلات الخارجية التي من شأنها أن تؤثر سلباً على مصالح المنظمة. فعلى سبيل المثال، إذا كان العامل يشعر بأن المشرف يحميه من اتهامات غير مبررة أو من عواقب سلبية لقراراته، فإنه سوف يكون أكثر نشاطاً وإنتاجية في العمل. فأهمية الثقة تكمن في تحقيق الحرية في التصرف لدى العاملين، والتي تساعد في التعاون الفعال بين العاملين والإدارة، وتحسين بيئة العمل وجعلها

⁷¹⁷ lyman w. porter et al., 'organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.', journal of applied psychology 59, no. 5 (october 1974): 603-9, <https://doi.org/10.1037/h0037335>.

⁷¹⁸ jason colquitt, jeffery lepine, and michael wesson, organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace, 8th ed. (mcgraw hill llc, 2022), 164.

أكثر انسجاماً. وتزيد الثقة بين العاملين والإدارة من الولاء لدى العاملين، مما يؤدي إلى التزام أكبر من العاملين بمصالح المنظمة وزيادة الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المشتركة. والنظام لا يخلو من بعض المخاطر، حيث يتعرض بعض العاملين للاستغلال في بعض الأحيان. لذلك، من الضروري أن يقوم المشرف بعملية تدريب دوري للعاملين حول حقوقهم وواجباتهم، كما يجب إنشاء نظام للشكاوى والاعتراضات وتشجيع عمليات التواصل المفتوح لتعزيز الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين⁷¹⁹.

بالإضافة إلى ذلك يرى Mayer وآخرون (1995) أن القيادة الجديرة بالثقة هي عامل رئيسي في تعزيز ثقافة الولاء في المنظمة وزيادة مستوى ارتباط العاملين بالمنظمة التي يعملون فيها. فعندما ينحصر العمل في أساسه في الثقة والولاء فقط، فإن العاملين يستثمرون في المنظمة أكثر، حيث يركزون جهودهم بطريقة أفضل على تحقيق أهداف المنظمة، كما أنهم يشعرون بالرضا عن عملهم وبالالتزام الذي يشعرون به تجاه المنظمة، ويقل ذلك من ميل العاملين إلى تغيير الوظائف في منظمات أخرى، وهذا يحد من تكلفة تدريب وتعليم عاملين جدد. وبالتالي يمكن القول إن زيادة مستوى الثقة الذي يشعر به العاملون نحو القيادة والمنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف المنشودة⁷²⁰.

3. المرحلة الثالثة: المشاركة في عمليات العمل الجماعي

تساهم المشاركة في العمل الجماعي في الشعور بالوحدة والالتزام بين العاملين وتأثر في تعزيز الولاء والتماسك. ووفقاً Hackman and Richard (2006) فالمشاركة في الفرق العاملة توفر فرصة للأفراد لتجربة العمل الجماعي والتشارك في بناء هوية جماعية وهدف مشترك. ويتفق العاملون ويتفاعلون معاً في هذه المجموعات، ونتيجة لذلك، يشعرون بالتناغم مع الآخرين داخل المنظمة ويشعرون بالانتماء إلى هذه المجموعة والمنظمة. وعلاوة على ذلك، تعمل المجموعات العاملة على تعزيز التفاعلات المثمرة بين الأفراد وتحسين توجهاتهم وعملهم المشترك داخل المنظمة. وبالتالي يتكون رابط قوي بين الأفراد المشاركين في العمل الجماعي من خلال تجاربهم المشتركة وتحسين علاقاتهم داخل المنظمة. وهذا ينتج عنه التزامهم وولائهم تجاه المنظمة⁷²¹.

⁷¹⁹ roderick m. kramer and karen s. cook, trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches (russell sage foundation, 2004), 13.

⁷²⁰ roger c. mayer, james h. davis, and f. david schoorman, 'an integrative model of organizational trust', academy of management review 20, no. 3 (july 1995): 709-34, <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>.

⁷²¹ hackman and richard j, leading teams : setting the stage for great performances, 1st ed. (harvard business review press;harvard business school press, 2006), 11-12, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=7de5d1dbdbd4abec17f9c03b9688cd4b>.

أما Michael West (2012) فيشير إلى أن عمليات العمل الجماعي يمكن أن تؤدي إلى زيادة شعور الأفراد بالولاء والانتماء للمنظمة، وذلك بسبب زيادة ملكية المشاريع والمبادرات. فعندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من فريق متماسك ويعملون سوياً على تحقيق أهداف مشتركة، يصبحون مسؤولين عن نجاح المشروع بشكل مشترك ويشعرون بأن المشروع هو منهم وأنهم يمتلكون نصيباً فيه. وبالتالي، يرتبط زيادة ملكية المشاريع بزيادة مستوى الولاء والانتماء للمنظمة بشكل أكبر. فعندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من فريق ناجح وأن المشروع منهم ولا يمكن أن يتم بنجاح بدون مساهمتهم، فإنهم يشعرون بالتقدير والاعتراف بمجهوداتهم، وهذا يزيد من ارتباطهم بالمنظمة ومدى رغبتهم في الاستمرار في العمل بها⁷²².

4. المرحلة الرابعة: التنظيم الذاتي المبني على الوعي والمسؤولية

تعرف McGonigal (2011) الوعي الذاتي بأنه القدرة على مراقبة انفعالاتنا وأفكارنا واندفاعاتنا الداخلية من دون السماح لها بالسيطرة علينا. إنها القدرة على حل المشكلات بدقة وقبول الآراء المختلفة والنظرات والتعامل مع المشاعر السلبية بشكل صحيح والتفكير بشكل واسع وحيادي. ويعتمد الوعي الذاتي على خمس مهارات أساسية: الاهتمام والتركيز والملاحظة (المراقبة) والتفكير المنطقي والقيادة الذاتية والتحكم في الذات. ومن خلال تطبيق هذه المهارات يقوم الوعي الذاتي بتعزيز قدرتنا على التعلم والتغيير، ويعطينا القدرة على التعرف على نقاط الضعف الشخصية التي يجب تحسينها ونقاط القوة التي يمكن الاعتماد عليها من أجل النجاح في الحياة وتحقيق المزيد من السعادة والرضا⁷²³.

ووفقاً Bandura (1976) فالتنظيم الذاتي يمكن تعريفه على أنه مجموعة من المهارات التي تمكن الأفراد من تنظيم أنشطتهم وإدارة سلوكهم بالطريقة التي تدعم الأهداف المرجوة للمنظمة التي يعملون بها. ويتضمن عدة مهارات مثل تحليل المهام وتحديد الأهداف والتخطيط وتنظيم الوقت والتحكم في المشاعر والتحفيز الذاتي، وذلك بهدف تحقيق النتائج المرجوة والإسهام في الأهداف المؤسسية. ومن خلال تطوير هذه المهارات، يمكن للعاملين أن يصبحوا قادرين على العمل بشكل أكثر كفاءة وفاعلية وأن يستمروا في تحقيق الأهداف المحددة، حتى في الظروف الصعبة⁷²⁴. وتتطلب هذه العملية مستوى عالٍ من الوعي

⁷²² michael a. west, effective teamwork: practical lessons from organizational research, 3rd ed. (wiley-blackwell, 2012), 6, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=77ba3b29bd8ff8867d1cecf572c7788b>.

⁷²³ kelly mcgonigal, the willpower instinct: how self-control works, why it matters, and what you can do to get more of it, 1st ed. (avery, 2011), 1-38.

⁷²⁴ albert bandura, social learning theory, 1st ed., prentice-hall series in social learning theory (prentice-hall, 1976), 160, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=d361c0344bee96f7ab9d34b600c7eee7>.

الذاتي، حيث يفكر العاملون في سلوكياتهم، ومواءمتها مع الأهداف التنظيمية، وفهم تأثيرها على ثقافة المنظمة الأوسع.

أما Goleman (2009) فيرى أن التنظيم الذاتي، كمسألة أساسية لتحقيق الأهداف، يتطلب مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، فهو يعتمد بشكل رئيسي على القدرة على التحكم بالانفعالات والتعامل مع الضغوط النفسية بطريقة بناءة. حيث تشير الأبحاث إلى أن الأشخاص الذين يملكون مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي عادة ما يتمتعون بمرونة وقدرة على التكيف، مما يجعلهم أكثر فعالية ونجاحًا في بيئة العمل. فالتنظيم الذاتي يعتمد بشكل كبير على الالتزام الذاتي والاهتمام بالعمل، وهذان الأمران يرتبطان بشكل وثيق بالذكاء العاطفي. فالأشخاص الذين يمتلكون هذه المهارات عادة ما يتحلون بالالتزام بالعمل والعمل بتحدي، ويمكنهم الاستفادة من الأثر الإيجابي للعواطف في تعزيز علاقاتهم مع رؤسائهم وزملائهم، وتحقيق الإنجازات الأكبر في المنظمات التي يعملون بها⁷²⁵ ويدعم هذا الذكاء العاطفي قوة العمل المخلصة، حيث من المرجح أن يظل العاملون الذين يدركون مسؤولياتهم الخاصة ملتزمين تجاه أصحاب عملهم.

5. المرحلة الخامسة: الالتزام تجاه المنظمة

يمتد هذا المستوى إلى ما هو أبعد من الرضا والثقة والتنظيم الذاتي، مما يشير إلى شعور أعمق بالولاء والتفاني من أجل نجاح المنظمة وطول عمرها.

وبشير Allen and Meyer (1990) إلى أن الالتزام التنظيمي يتمثل في الارتباط النفسي للعاملين بالمنظمة وتضامنهم مع أهدافها وقيمها. حيث أن الالتزام التنظيمي يتألف من ثلاثة مفاهيم الأساسية: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام الاجتماعي. وفيما يتعلق بالالتزام العاطفي، فإنه يمثل الاتصال العاطفي الذي يملكه العاملون تجاه المنظمة ويتألف في الأساس من الاهتمام والتضامن مع المنظمة ومشاعر الاهتمام العميقة مع القيم الداخلية للمنظمة وأهدافها. ويحدث ذلك عندما يجد العاملون أن إنجاز عملهم يمثل مجموعة من الأهداف الشخصية والمهنية للمنظمة. أما بالنسبة للالتزام المستمر، فيستند بشكل كبير على ربط العاملين بالمنظمة من خلال المكافآت والحوافز والمزايا الأخرى التي تتوفر في العمل. بهذه الطريقة يبقى العامل يعمل في قسم أو قطاع محدد كما يظل ملتزمًا بعقد

⁷²⁵ daniel goleman, emotional intelligence: why it can matter more than iq (bloomsbury, 2009), <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=73b80f86bbc2290531537b7820b4cb74>.

العمل الذي وقّع عليه. أما الالتزام الاجتماعي، فيشير إلى مجموعة من المعايير والنهج التي يتعين وفقها على العاملين في العمل، هذا يعني أن العاملين يشعرون بأدائهم أداءً لخدمة المجتمع وليس فقط في إشباع مصالحهم الشخصية⁷²⁶.

أما Mowday وزملاؤه (1979) فينظرون إلى الالتزام التنظيمي على أنه الإيمان القوي بأهداف وقيم المنظمة وقبولها، والرغبة في بذل الجهد والعمل بشكل نشط نيابة عن المنظمة، وأيضاً الرغبة القوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة والتفاعل الإيجابي مع الأفراد والهيكل التنظيمي للمنظمة. ويمكن أن يتجلى هذا التعريف في بعض السلوكيات مثل العمل الجاد والمتواصل، والالتزام الوقت والجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وتقبل المشاركة في العمليات التنظيمية والتنمية المهنية للأفراد والمنظمة، بالإضافة إلى المساهمة في عملية اتخاذ القرارات بشأن المنظمة في مختلف المستويات المختلفة للإدارة⁷²⁷.

علاوة على ذلك يؤكد Blau and Boal (1987) على وجود علاقة إيجابية بين المستويات العالية من الالتزام التنظيمي والدوران الطوعي للعاملين، وذلك يعني أن العاملين الذين يشعرون بانتمائهم للمنظمة ويرتبطون بها بشكل قوي، يكونون أقل عرضة للانسحاب أو ترك العمل بشكل طوعي. يميلون أيضاً إلى تقديم أداء أفضل في أدوارهم الوظيفية.

ونتيجة لذلك، يمكن للمنظمات أن تستفيد من ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تحقيق نسبة أقل من الدوران الطوعي، وهما يكلف المنظمة عادة ما يزيد عن تكلفة تعويض العاملين وتكليف برامج تدريبية للتدريب على المهارات الجديدة لأفراد جدد. ومن جهة أخرى، يمكن لتحسين التزام العاملين بالمنظمة أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية في المنظمة، نظراً لارتفاع نسبة التفاني والمشاركة في العمل وبالتالي تحسين كفاءة العمليات داخل المنظمة وزيادة جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة⁷²⁸.

⁷²⁶ allen and meyer, 'the measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', march 1990.

⁷²⁷ richard t mowday, richard m steers, and lyman w porter, 'the measurement of organizational commitment', journal of vocational behavior 14, no. 2 (1 april 1979): 224-47, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).

⁷²⁸ gary j. blau and kimberly b. boal, 'conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism', the academy of management review 12, no. 2 (april 1987): 288, <https://doi.org/10.2307/258536>.

الفرع الثاني: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

يُعدّ الولاء التنظيمي عنصرًا أساسيًا لنجاح أي منظمة، فهو يُساهم في تعزيز الإنتاجية، وخفض معدلات دوران العاملين، وتحسين جودة العمل. ويشير الولاء التنظيمي إلى شعور العاملين بالارتباط والتعلق بمؤسستهم، ورغبتهم في المساهمة في تحقيق أهدافها. لهذا تُولي العديد من المنظمات اهتمامًا كبيرًا بتطوير استراتيجيات لتعزيز الولاء التنظيمي لدى عاملها. وتشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة من الممارسات داخل وخارج مكان العمل، تهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية، وتوفير فرص التطوير والنمو للعاملين، وإظهار التقدير لهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء.

أولاً: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي داخل مكان العمل

1. تقديم فرص التطوير الوظيفي:

يعد توفير الفرص للنمو الوظيفي والتقدم أمرًا بالغ الأهمية للاحتفاظ بالعاملين المخلصين. فوفقًا لتسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات، يسعى الأفراد إلى تحقيق الذات وتحقيقها من خلال التطوير الشخصي والمهني

ومفهوم تحقيق الذات يرتبط بالوصول إلى الجانب المثالي الذي يمكن للفرد تحقيقه. وهذا الهدف يمكن تحقيقه عن طريق العمل والتطوير الشخصي والمهني. كما أن الفرد بحاجة إلى تنفيذ نشاطات تتناسب إمكانياته ويمكنها تعزيز حالة الشعور الإيجابي والرضا الذاتي، ليتمكن من التطور وبناء نفسه من خلال العمل الإيجابي الذي يدعم تحقيق الأهداف والطموحات التي يسعى إليها بما يتناسب مع إمكانياته، ودفعه إلى تحقيق نجاحات أخرى والتي تقوده إلى تحقيق ذاته.

وتلعب برامج التدريب والإرشاد، إلى جانب مسارات التقدم الوظيفي الواضحة، دورًا حاسمًا في تعزيز ولاء العاملين. فالمنظمات التي تعطي الأولوية لتطوير العاملين من خلال هذه المبادرات تخلق شعورًا بالقيمة والانتماء بين القوى العاملة لديها. حيث توفر برامج التدريب للعاملين فرصًا لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والمشاركة. وفقًا لموقع (Devlin Peck (DP، الذي قام بتجميع قائمة من الإحصائيات حتى 10 جانفي 2024 والمتعلقة بتطوير العاملين، وما يتوقعه العاملون منه، ومدى تأثير ذلك على الاحتفاظ بالعاملين حيث وجدوا⁷²⁹:

⁷²⁹ dp devlin peck, 'employee training statistics, trends, and data in 2024', accessed 27 april 2024, <https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics>, <https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics>.

أ. تتمتع المنظمات التي لديها برامج تدريب شاملة للعاملين بدخل أعلى بنسبة 218% لكل عامل مقارنة بالمنظمات التي ليس لديها تدريب رسمي؛

ب. عندما يتلقى العاملون التدريب الذي يحتاجونه (ويريدونه)، تصبح المنظمات أكثر إنتاجية بنسبة 17%؛

ت. 59% من العاملين يعتقدون أن التدريب يحسن أدائهم بشكل مباشر؛

ث. أقل من ثلث العاملين راضون عن الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي؛

ج. يفضل أغلبية العاملين، 68%، التعلم والتدريب في العمل؛

ح. من المرجح أن يظل 45% من العاملون في مناصبهم إذا تلقوا التدريب؛

خ. يقول أكثر من 90% من العاملين أنهم لن يستقيلوا إذا حصلوا على فرص التطوير؛

د. يعتقد 92% من العاملين أن التدريب في مكان العمل يؤثر على مشاركتهم في العمل بشكل إيجابي؛

ذ. 40% من منظمات Fortune 500 تستخدم أنظمة إدارة التعلم لتظل قادرة على المنافسة؛

ر. يتعلم العاملون 70% من مهاراتهم أثناء العمل و10% فقط من خلال التدريب الرسمي؛

تؤكد هذه الإحصائية أن العاملين يميلون أكثر إلى البقاء مخلصين للمنظمات التي تدعم نموهم المهني. أما مسارات التقدم الوظيفي المحددة فتمنح للعاملين رؤية واضحة لمستقبلهم داخل المنظمة، والتي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الولاء واستنادا إلى دراسات الحالة التي أجرتها منظمة IBM وLINKEDIN وGALLUP وغيرها فإن 94% من العاملين قد يفكرون في الاستقالة بسبب نقص التدريب، لكن الغالبية العظمى ستظل موالية للمنظمة إذا أتيحت لها فرص تدريب وتطوير جديدة. ويشير هذا إلى أنه لم يفت الأوان أبداً بالنسبة للمنظمات لتغيير مسارها وتقديم برامج وتوضيح وتجديد مسارات التقدم الوظيفي خاصة أن الأرقام تشير إلى أن 74% من العاملون على استعداد لتعلم مهارات جديدة أو إعادة التدريب للبقاء قادرين على العمل كما أن 74% من العاملون يقولون إن نقص فرص تطوير العاملين يمنعهم من تحقيق إمكاناتهم الكاملة⁷³⁰.

⁷³⁰ susan libitz, '94% of the employees who would consider quitting due to a lack of training', 17 november 2023, <https://www.linkedin.com/pulse/94-employees-who-would-consider-quitting-due-lack-susan-xkqac>.

تكشف هذه الإحصائية أن العاملين هم أكثر عرضة للبقاء مع المنظمات التي تقدم فرصاً واضحة للتقدم الوظيفي وتعطي أهمية لسياسة التدريب والتطوير الوظيفي للعمال.

2. تعزيز بيئة عمل إيجابية :

يمكن لبيئة العمل الإيجابية التي تعزز الاحترام المتبادل والشمولية والتعاون أن تعزز الولاء التنظيمي بشكل كبير، وفي هذا المعنى يؤكد إدغار شاين (2010) أن بيئة العمل الإيجابية التي تعزز الاحترام والتعاون والشمولية تعزز بدورها الولاء التنظيمي، أي أن العاملين في مثل هذه البيئة يصبحون أكثر انخراطاً وانتماءً للمنظمة التي يعملون بها. حيث يتفق معظم الباحثين في مجال الإدارة والموارد البشرية على أن بيئة العمل الإيجابية التي تتميز بعلاقات العمل الجيدة بين الزملاء والمديرين والعاملين تساعد على خلق أجواء عمل استثنائية وتحفيز العاملين لتحقيق أعلى مستويات أداءهم وإنتاجيتهم. بينما إذا كانت هناك أجواء عمل سلبية وتفتقر للشفافية والمصادقية والاحترام، يمكن أن تؤثر سلباً على العاملين وتؤدي إلى إحباطهم ونقصان مستوى إنتاجيتهم والالتزام التنظيمي. ومن هذا المنطلق، فإن بناء بيئة عمل صحية وإيجابية يتطلب جهوداً مشتركة من قبل إدارة المنظمة والمديرين والعاملين. حيث يقدم Armstrong (2006) عدة نصائح وتوجيهات عملية لتحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية العاملين، منها، توفير بيئة عمل مريحة وجذابة للعاملين ؛ مثل زيادة الراحة في مكان العمل، وتحسين ضوء النهار والإضاءة الصناعية وتحسين العلاقة الإدارية بين إدارة المنظمة والعاملين، وغيرها من النصائح والإرشادات التي تؤدي إلى بيئة عمل مريحة⁷³¹.

3. التقدير والمكافأة:

يعد تنفيذ نظام يكرم العاملين ويكافئهم بشكل منتظم على مساهماتهم أمراً حيوياً. وكما تقترح نظرية العامل المزدوج لـ Herzberg (1968) حيث ذكر أن الاعتراف بإنجازات العاملين الفعال يمكن أن يعزز رضاهم الوظيفي وولائهم. بشرط أن يكون هذا الاعتراف اعترافاً حقيقياً وليس مجرد رده فعل تقليدي بسيط. يجب أن يتم الاعتراف بإنجازات العاملين بطريقة صريحة، والإشادة بهم من قبل الإدارة بوضوح، مما يجعلهم يشعرون بقيمة عملهم وأنه محل اهتمام المنظمة. وبدون هذه الحركة، فإن الإدارة قد تفقد عاملين قيميين، فالعاملين يتطلعون إلى الشعور بالتقدير والفخر بما يقومون به في مكان العمل⁷³².

⁷³¹ michael armstrong, a handbook of human resource management practice, 9th ed. (kogan page, 2006), 143, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=406a7eeadc0b36bd5c7120ab94165a8f>.

⁷³² frederick herzberg, one more time: how do you motivate employees? (harvard business review press, 2008), 4.

يمكن تطبيق فكرة الاعتراف بإنجازات العاملين بالقول إنه يتوجب على المدير أن يعمل بنشاط على توفير بيئة عمل إيجابية وحماسية، وذلك عن طريق إعطاء الثناء للعاملين عن جهودهم وتحفيزهم على المضي قدماً في أعمالهم. ومثال على ذلك هو تنظيم مراسم تكريمية للعاملين الأكثر إنتاجية في نهاية كل شهر، أوكل فترة زمنية معينة. ويمكن أن يكون الاعتراف بإنجازات العاملين في صورة شهادات تقدير أو رسائل شكر شخصية، كما يمكن نشر هذه الإنجازات على الإنترنت أو وسائل الإعلام الاجتماعية. فالعديد من الأبحاث تشير إلى أن الأفراد الذين يحسون بالتقدير من أصحاب العمل يكونون أكثر ارتياحاً ورضى عن عملهم، وهم على استعداد أكبر للاستثمار في شركتهم والمواظبة، وتحسين أدائهم. لذلك، إذا كانت هناك ارتباطات ضعيفة بين العاملين وإدارتهم، فإن الاعتراف بإنجازاتهم يمكن أن يعزز هذه العلاقة.

4. التواصل الشفاف:

التواصل الشفاف يعزز الثقة بين العاملين والإدارة. يشير Armstrong (2006) إلى أن التواصل الجيد والمفتوح هو عامل مهم في تحقيق الأهداف والبناء على العلاقات الإيجابية⁷³³، حيث أن الاتصال المناسب والفعال بين الإدارة والعاملين يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الأطراف.

فعندما يكون التواصل مفتوحاً وفعالاً، يمكن للعاملين أن يشعروا بالراحة في الحديث مع الإدارة حول القضايا المهنية والشخصية، مما يمكنهم من التحدث بثقة وبصدق حول المشاكل التي يواجهونها والحلول التي يمكن العمل بها. وعندما تقدم الإدارة استماعاً فعالاً وتقدم الدعم والاهتمام بالعاملين، فإنها تبني الصدق والثقة، وبالتالي تدعم بناء العلاقات الطويلة الأجل والإيجابية.

أما المعلومات اللازمة لفهم ما يحدث في المنظمة، قد يكون طريقة لزيادة الثقة بين العاملين وإدارتهم، فإن تبادل المعلومات والأفكار يمكن أن يساعد في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين. ومن خلال فهم المزيد عن تحديات العمل والمشاكل الموجودة في المنظمة، يمكن للإدارة تطوير حلول عملية وموثوقة لهذه المشاكل، مما يتيح للعاملين الشعور بالارتياح والراحة والاطمئنان إلى أن الإدارة قادرة على إدارة الموارد والمهام بطريقة شفافة وعادلة.

5. تشجيع التوازن بين العمل والحياة:

⁷³³ armstrong, a handbook of human resource management practice, 23.

يعد تعزيز التوازن الصحي بين العمل والحياة الشخصية أمراً ضرورياً للاحتفاظ بالعاملين، حيث تقوم المنظمات بتوفير المزيد من المبادرات لتقديم الدعم والاهتمام للعاملين الذين يواجهون مطالب الرعاية. وتشير Kossek وزملاؤها (2011) إلى أن الحفاظ على توازن صحي بين الأدوار الشخصية للفرد ودور العمل الذي يلعبه يبقى أمراً ضرورياً للاحتفاظ بالعاملين. وينصح بتعزيز الوعي بضرورة تغيير خطاب المنظمات في هذا الصدد والتركيز على تعزيز التوازن الصحي بين الأدوار الشخصية ودور العمل⁷³⁴، من خلال توفير برامج داعمة كإجازات المرضية وإتاحة إجازات الأبوة والأمومة، وتشجيع على التركيز على الأهداف المشتركة بالإضافة إلى الأهداف الشخصية وتشجيع العاملين على المشاركة في الأنشطة الخارجية بعد ساعات العمل. هذا يعمل على خلق بيئة ناجحة وجذابة للعمل وتحفيز الاحتفاظ بالعاملين

فالقدرة على إدارة توازن الحياة العملية بشكل صحيح هي مهمة في تحسين جودة الحياة لدى العاملين وزيادة الإنتاجية. لذلك، فإن تحقيق توازن مثالي بين الحياة الشخصية والعملية يمكن اعتبارها أداة قيمة في إدارة الموارد البشرية وتحقيق النجاح المؤسسي. فمن خلال توفير الدعم والاهتمام للعاملين فيما يتعلق بمتطلبات الحياة الشخصية، يصبح العمل مكاناً يرتاده العاملون بشكل محبب وذو قيمة، وهذا بدوره يؤدي إلى الاستمرار في العمل في المنظمات والحفاظ على العاملين الأكثر مهارة ونجاحاً. ومن المهم أيضاً التركيز على السلامة النفسية للعاملين من خلال السماح لهم بإدارة وقت عملهم وحمايتهم من التداعيات السلبية التي تصاحب عدم وجود توازن بين الحياة الشخصية والعملية.

6. تمكين العاملين :

يعرف Thomas and Velthouse (1990) التمكين على أنه زيادة قدرة العاملين على المشاركة في صنع القرار وتطوير الأداء المهني، وبالتالي زيادة الإيجابية والرضا العام في العمل، وتحسين أدائهم. ويتأثر التمكين بتفسيرات العاملين لمعنى المهام والأدوار التي يلعبونها، وبالتالي فإنه يعتمد بشكل كبير على العوامل التفسيرية التي تؤثر على الفهم والتقدير الذاتي للعاملين للمهام التي يؤدونها⁷³⁵.

فالتمكين ما هو إلا عملية تعزيز الناحية العملية (الوظيفية) لدى عامل في المنظمة، وذلك عن طريق التسهيل وتحفيز مشاركتهم في صناعة القرارات وحل المشكلات وتطوير أدائهم المهني. ويعتمد تعزيز

⁷³⁴ ellen ernst kossek, boris b. baltes, and russell a. matthews, 'how work-family research can finally have an impact in organizations', industrial and organizational psychology 4, no. 3 (september 2011): 352-69, <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x>.

⁷³⁵ kenneth w. thomas and betty a. velthouse, 'cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation', academy of management review 15, no. 4 (october 1990): 666-81, <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>.

التمكين بشكل كبير على العوامل التفسيرية التي تؤثر على فهم العاملين للمهام التي يؤدونها، حيث يتأثر تقديرهم الذاتي لفعالية وأهمية المهام التي يقومون بها بشكل كبير بالعوامل التفسيرية التي يوظفونها لتفسير هذه المهام.

تسمح المنظمات بشكل عام لعاملها باتخاذ بعض القرارات والمساهمة بالأفكار التي تحسن أداء المنظمة بشكل عام، وهوما يؤدي إلى زيادة الإيجابية ورفع الرضا العام لدى العاملين في العمل، كما أنه يمكن أن يتأرجح تخصيص الصلاحيات بحسب الدور والمهام التي يؤديها العاملون في المنظمة، إذ أن تعزيز التمكين يجعل العاملين الذين يتولون المهام الأكثر تخصصًا وصعوبة يشعرون بالمسؤولية والرغبة القوية في تحسين أدائهم، كما أنه يزيد من شعور العاملين بالانتماء للمنظمة ورفع المستوى الأخلاقي للعمل وزيادة التفاعل الإيجابي في العمل.

وبالتالي، في حالة تعزيز المنظمات للتمكين ومشاركة العاملين في صنع القرارات وتحديد أفضل الحلول للمشكلات المشتركة، فإنها تعزز التفاعل الإيجابي بين العاملين وتستفيد المنظمة كذلك من؛ رفع مستوى الأداء وتحسين نتائج العمل وجعل العاملين شركاء حقيقيين في إنجاز المهام المطلوبة منهم، كما أن ذلك سيعزز لديهم الشعور بالثقة في قدراتهم والتحكم في عملهم، وهو أساس من أساسيات زيادة الرضا والولاء نحو المنظمة.

7. الحل الفعال للنزاعات:

الصراع في مكان العمل أمر لا مفر منه، ولكن الحل الفعال للنزاعات يمكن أن يعزز الثقة والولاء بين العاملين. حيث يقترح ury et al (1988) ثلاث طرق رئيسية فعالة لحل النزاعات وهي⁷³⁶:

- أ. الطريقة المبنية على المصالح (Interests-Based Method): وهي طريقة تعتمد على فصل الناس عن المشكلة والتركيز على المصالح التي يجادلون من أجلها. وتتطلب هذه الطريقة التعاون بين الأطراف المختلفة للوصول إلى حل دائم وعادل للنزاع. وتعتبر هذه الطريقة مفيدة لأنها تساعد في الحد من النزاعات المستقبلية، وتتيح الفرصة للأطراف لتحسين العلاقة بينهما.
- ب. الطريقة المبنية على الحقوق (Rights-Based Method): وتعتمد هذه الطريقة على تحديد من الأحق بالفوز في النزاع، بمعنى أن القانون يمنح الحق لإحدى الأطراف الخاضعة للنزاع.

⁷³⁶ william l. ury, jeanne m. brett, and stephen b. goldberg, getting disputes resolved: designing systems to cut the costs of conflict - william ury, 1988, 16-33, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=a07e26e5ee0095ede30e786127cac551>.

وتعتمد هذه الطريقة على تطوير أساليب لحماية حقوق الأطراف وفحص الأدلة والمستندات لتحديد الحقيقة، وتستخدم في مثل هذه الحالات المحامين والقضاة والمحكمين.

ت. الطريقة المبنية على القوة (Power-Based Method): وتستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأطراف غير مستعدة للتفاوض أو التخلي عن المطالب ويعتبر الفوز هو الهدف النهائي. ويمكن أن يشمل هذا التقلب أيضا استخدام القوة الفعلية مثل القوة العسكرية أو العنف للحصول على ما يريدون.

إن تدريب العاملين والمديرين على مهارات حل النزاعات يمكن أن يمنع تصاعد الصراعات ويحسن المناخ التنظيمي. فالولاء التنظيمي يتأثر بشكل مباشر بطريقة حل النزاعات الداخلية في المنظمة. وأن عدم وجود نظام فعال للتوصل إلى تسوية في النزاعات الداخلية قد يؤدي إلى خسارة الولاء التنظيمي للعاملين. وعلى العكس، إذا كان هناك نظام فعال لحل النزاعات داخل المنظمة، يمكن أن يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين، نظراً للتقدم في تفهم احتياجاتهم والتعرف على مصالحهم وتوفير بيئة عمل صحية ومنصفة.

8. القيادة الاستثنائية:

يلعب القادة دوراً حاسماً في التأثير على ولاء أتباعهم، حيث يرى Kouzes and Posner (2003) أن القادة هم من يؤثرون في ولاء أتباعهم، حيث يعملون على تحفيزهم وتحقيق الأشياء الاستثنائية، ويعرف الكاتب القيادة الاستثنائية بأنها القيادة التي تتمتع بالقدرات اللازمة لتحفيز الآخرين وتمكينهم لتحقيق النتائج الاستثنائية، وتوفير مناخ إيجابي يشجع على الإبداع والابتكار والعمل الجماعي⁷³⁷. ويوضح "الممارسات الخمس" التي تؤدي إلى القيادة الاستثنائية، وهي⁷³⁸:

أ. نموذج السلوك (Model the Way): يتعلق بإظهار القائد للآخرين السلوك الذي تتوقعه منهم، وهو يتضمن الجرأة، والشرف، والالتزام بالأخلاقيات والقيم.

ب. إلهام رؤية مشتركة (Inspire a Shared Vision): يعني إلهام الآخرين وتحفيزهم للاهتمام والمشاركة في تحقيق رؤية مشتركة، ويتضمن الإلهام، والتفاؤل، والحماس.

ت. تحدي العملية (Challenge the Process): تشير هذه الممارسة إلى قدرة القائد على

⁷³⁷ james m. kouzes and barry z. posner, the leadership challenge workbook, 1st ed (jossey-bass, 2003), 3-9, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=0d2961d36418a0c4a4f521aa84a47812>.

⁷³⁸ kouzes and posner, 10-47.

تحدي العملية الحالية وتطبيق التغييرات لتحسين الوضع الراهن، وتتضمن المتابعة الدائمة والبحث عن الفرص الجديدة والمبتكرة.

ث. تمكين الآخرين (Enable Others to Act): يركز هذا الممارسة على بناء العلاقات وتوفير الدعم والتعزيز اللازم للنجاح والتوسع في مجال العمل، حيث يتضمن الثقة بالآخرين والتعاون وتوفير الموارد وفرص التدريب.

ج. تحفيز القلوب (Encourage the Heart): يعني هذا الممارسة تقدير الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم على العمل بجد والتفاني والابتكار، حيث يتضمن التحفيز والاحتفاء بالإنجازات والتقدير وإعطاء المكافآت.

فممارسة القيادة الاستثنائية تساعد القائد على بناء علاقات أقوى وأكثر ارتباطاً مع المرؤوسين، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف بشجاعة واهتمام. وبالتالي، ينتج عن هذا تعزيز الولاء والانضمام القوي للمنظمة أو الفريق الذي يعمل فيه الفرد.

9. تحسين العلاقة بين أفراد الفريق:

في محاولة خلق وتعزيز الولاء يعد تعزيز الثقة بين أفراد الفريق أمراً حاسماً، يتحدث Salas et al (2005) عن الأهمية الكبيرة للثقة المتبادلة بين أفراد الفريق. حيث يمكن أن تساعد بنية الثقة المتبادلة على تعزيز الشعور بالتماسك والوحدة بين الأعضاء في الفريق، وعلاوةً على ذلك، تمنح الأعضاء الشعور بالأمان عند التواصل والتفاعل فيما بينهم، وتقلل في الوقت نفسه من المخاطر التي قد تواجههم في العمل. أما النقاط التي تعزز هذا التماسك والشعور بالأهمية المتبادلة فهي العمل الجماعي، فيجب أن يتم الاتفاق على الأهداف المشتركة بين الأعضاء، ويجب أن يتم التحدث بصراحة وشفافية لتحقيق أهداف الفريق. كما يجب أن توفر الفرص الكافية للتفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، ويجب تشجيع الأعضاء على التعاون وتقديم المساعدة في حالة الحاجة، كما يجب تشجيع الأعضاء على توجيه النثناء والمشاركة في بعض الأنشطة والمشاريع التعاونية الأخرى.

كذلك الأنشطة التعاونية والمناسبات الاجتماعية تعد من العوامل المساعدة على تحسين العلاقات بين الأعضاء وتقويتها، وتوفير بيئة مثالية للتفاعل الاجتماعي المتبادل وتبادل الثقافات والأفكار والآراء بين الأعضاء. حيث تساعد الأنشطة التعاونية الفريق على تحسين التواصل بين الأعضاء وتوفير فرص لتطوير المهارات الاجتماعية والتفكير الإيجابي والإنتاجية، كما تمكن الأعضاء من تقديم مساهماتهم بطريقة إيجابية والتفاعل مع الآخرين لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. ومن جهة أخرى، تُعكس المناسبات الاجتماعية مثل

الاحتفالات والتجمعات في أوقات الفراغ، وتحسين الروابط الاجتماعية بين الأعضاء، وتشجع الفريق للتفاعل بين بعضهم البعض وتحسين مشاركتهم وبالتحديد التفكير بأفكار جديدة وإيجاد حلول للمشاكل التي يواجهونها خلال العمل.

ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة والمناسبات أنشطة داخلية في الموقع وخارجه، مثل أنشطة الرحلات والغوص والحفلات واليوم المفتوح وحزب الشواء، مما يساعد في خلق جو تنافسي سليم ومشاركة المنافع المشتركة، كما يوفر للأعضاء متعة وتحفيز خلاق للعمل والانتاجية بطريقة أكثر إيجابية وصحية⁷³⁹.

10. ترتيبات العمل المرنة :

في العصر الرقمي الحالي، يمكن أن يؤثر تقديم ترتيبات العمل المرنة بشكل كبير على ولاء العاملين. فيمكن لخيارات مثل العمل عن بعد، والجدولة المرنة، والعمل بدوام جزئي أن تلبي احتياجات العاملين وأنماط حياتهم المتنوعة. وقد وجد Hill et al (2003) عند مقارنة تأثير ثلاثة مواقع عمل مختلفة على جوانب الحياة العملية والشخصية/العائلية، وهي: المكتب التقليدي، المكتب الافتراضي والمكتب المنزلي. وتم تحليل البيانات لتحديد ما إذا كانت المرونة في ترتيبات العمل تؤدي إلى تحسين توازن العمل والحياة، وزيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. ووجد الباحثون بالفعل أن العمل من المنزل يرتبط بتحسين توازن العمل والحياة، وزيادة الانجازات الشخصية/العائلية، وأن هذا يعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهذه المكاسب تنعكس بشكل كبير على سلامة النفس العامة وصحة العامل. وفي الوقت نفسه، وجد الباحثون دلائل على أن العمل في مكاتب العمل الافتراضية أيضًا يؤدي إلى تحقيق تحسينات في التوازن بين الحياة العملية والشخصية/العائلية، وزيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المميزات تؤثر بشكل كبير على أداء العامل، ويزيد ذلك بدوره من الإنتاجية والكفاءة في العمل وزيادة كبيرة لرضا العاملين ودعمهم الإيجابي لمنشأتهم، وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل وانتاجية عالية⁷⁴⁰.

⁷³⁹ eduardo salas, dana e. sims, and c. shawn burke, 'is there a "big five" in teamwork?', small group research 36, no. 5 (1 october 2005): 555–99, <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>.

⁷⁴⁰ e. jeffrey hill, maria ferris, and vjollca mårntinson, 'does it matter where you work? a comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life', journal of vocational behavior, special issue on technology and careers, 63, no. 2 (1 october 2003): 220–41, [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(03)00042-3).

ثانياً: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي خارج مكان العمل

يعد تعزيز الولاء التنظيمي خارج مكان العمل أمراً ضرورياً لتعزيز بيئة عمل إيجابية وتعزيز الولاء طويل الأمد بين العاملين. فيما يلي العديد من الاستراتيجيات التي تمتد إلى ما هو أبعد من بيئة المكتب ومكان العمل الضيق، بهدف خلق ارتباط إيجابي بين العاملين والمنظمة والتي يمكن تنفيذها بفعالية:

1. تعزيز العمل التطوعي والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات (CSR) :

إن إشراك العاملين في العمل التطوعي وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يمكن أن يعزز اعتزازهم وولائهم للمنظمة. يوضح Bhattacharya et al (2008) أن المنظمات يجب أن تسعى إلى زيادة ارتباط العاملين بأنشطة المسؤولية الاجتماعية وتشجيعهم على المشاركة بشكل نشط بهذه الأنشطة. ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمات توفير فرص للمشاركة في هذه الأنشطة، سواء كان ذلك عن طريق تقديم فرص إضافية خارج أوقات العمل أو عن طريق جعل هذه الأنشطة جزءاً من المسؤوليات المهنية. وعلاوة على ذلك، يجب على المنظمات تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة حول برامج المسؤولية الاجتماعية ورفع المستوى الإعلامي حول الأهداف والتفاصيل المدروسة لتلك البرامج. كما يوضح أيضاً أن المنظمات يجب أن تشجع العاملين على الحصول على مزيد من المعرفة حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال القراءة ومناقشة هذا الموضوع في الصدد الوظيفي والمجتمعي ومن خلال حضور المؤتمرات والندوات. وللحفاظ على ارتباط العاملين بشركتهم، يجب على المنظمات تقديم تقييمات كفاءة مهنية موضوعية تشجع العاملين على تحقيق أعلى درجات الأداء، بالإضافة إلى توفير التغذية الراجعة المزودة بمكافآت للإنجازات التي حققها العاملين. كما يجب أن يهدف الاتصال في المسؤولية الاجتماعية إلى إيجاد طرق موضوعية لتحسين أنشطة المسؤولية الاجتماعية ودعم ذلك بأدلة المؤشرات الإيجابية التي تم التحكم فيها، والتي يمكن توفيرها من خلال الجهود الداخلية والخارجية للمنظمة⁷⁴¹.

2. تقديم الدعم أثناء الأزمات الشخصية :

تقديم الدعم أثناء الأزمات الشخصية من خلال برامج المساعدة أو سياسات الإجازات المرنة يظهر الاهتمام برفاهية العامل وهو عامل حاسم في تعزيز الولاء التنظيمي. فعندما يواجه العاملون تحديات شخصية مثل المشكلات الصحية أو حالات الطوارئ العائلية أو غيرها من الصعوبات الشخصية، فإن الطريقة التي

⁷⁴¹ cb bhattacharya, subhadeep sen, and daniel korschun, 'using corporate social responsibility to win the war for talent', mit sloan management review 49 (1 december 2008): 37-44.

تستجيب بها المنظمة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على شعورهم بالولاء والالتزام، ويعد مفهوم الدعم التنظيمي المدرك (POS) أمراً أساسياً في هذه الإستراتيجية حيث سلط Eisenberger et al (1986) الضوء على الدعم التنظيمي المتصور ويشير إلى أنه يشمل مجموعة من العوامل المختلفة التي يتمتع بها العاملون في عملهم داخل المنظمة، من أجل تحسين نوعية العلاقة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها، فبشكل عام يحفز الدعم التنظيمي المتصور العلاقات العابرة للأقسام في المنظمة ويؤدي إلى زيادة شعور العامل بالانتماء والالتزام للمنظمة، وعلى النقيض من ذلك، فإن الجفاء الإداري والوظيفي والإشراف الرديء وعدم القدرة على تحقيق التوقعات تؤدي إلى زيادة الاحتمالات المتعلقة بالاستقالة من العمل، ويكون الأهم، في هذا الصدد، الاستجابة لطلبات العاملين وتحفيزهم للارتقاء بمستوى أدائهم للحد من الاجتهاد وزيادة هموم العمل، وكذلك العمل على تحقيق العدالة في التعامل مع العاملين. هذا ويعتمد تأثير الدعم التنظيمي المتصور على عوامل متعددة يتنوع بينها قوة الإيديولوجيا البديلة للعامل وهي التبادل بين العمل والمنافع المادية والرمزية. علاوة على ذلك، يؤثر الدعم التنظيمي المتصور بشكل إيجابي على الولاء المهني وتقليل نسبة الاستقالة من العاملين، مما يشكل قيمة حيوية للمنظمة⁷⁴².

وفي بحث آخر يقترح Eisenberger et al (2002) نظرية الدعم المؤسسي (organizational support theory) والتي تفترض أن العاملين يقومون بتطوير معتقدات شاملة حول مدى قدرة المنظمة على تقديم الدعم والاهتمام برافاهيتهم وتقدير مساهماتهم. وبدورها، تعتبر الدعم المؤسسي المتلقي ضماناً أن الدعم سيكون متاحاً من المنظمة عند الحاجة إليه للقيام بعملهم بفعالية والتعامل مع المواقف الاجتهادية⁷⁴³.

بالاعتماد على النظرية المذكورة، فإن تقديم الدعم المؤسسي من خلال علاقات مستمرة بين عاملين وإداراتهم يؤدي إلى زيادة الالتزام والولاء والأداء لدى العاملين. يمكن لتلك الدعم أن يأخذ عدة أشكال، بما في ذلك تقديم الدعم أثناء الأزمات الشخصية من خلال برامج المساعدة أو سياسات الإجازات المرنة أو التفاعلات المعتدلة التي يتم توفيرها من قبل المديرين والقيادات المحلية ومساعدة العاملين في حل مسائل

⁷⁴² robert eisenberger et al., 'perceived organizational support', journal of applied psychology 71, no. 3 (1986): 500-507, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.

⁷⁴³ linda rhoades and robert eisenberger, 'perceived organizational support: a review of the literature', journal of applied psychology 87, no. 4 (2002): 698-714, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.

العمل التي تواجههم، كما يمكن أن تشمل تنمية مهارات العاملين من خلال التدريب والتطوير، وتوفير فرص تقدم عملي والعمل على بيئة العمل الإيجابية التي تعترف بالإنجازات وتوفر التحديات.

تحتل النتائج الإيجابية المرتبطة بتقديم الدعم المؤسسي أن تؤدي إلى خلق بيئة عمل مناسبة لتوفير التحفيز والإنتاجية، وذلك يمكن أن يؤدي في المقابل إلى فوائد من المنظمة ناحية زيادة الأداء الإجمالي وتعزيز الرضا والمساهمات الإيجابية للعاملين في العمل، وبذلك يستفاد العاملون من الاهتمام الذي يتم تلقيه من المنظمة، مما يشجعهم على أداء أفضل والتزام مستمر في العمل.

فخلق ثقافة تدعم العاملين بشكل علني أثناء الأزمات الشخصية ينطوي على أكثر من مجرد سياسات؛ فهو يتطلب تحولاً في كيفية تفاعل الزملاء والمديرين مع بعضهم البعض.

3. الأنشطة الاجتماعية والترفيهية:

مكن للتفاعلات الاجتماعية خارج إعدادات العمل أن تعزز روح الفريق والولاء للمنظمة، حيث يشير Gawade (2016) إلى أن الأنشطة الترفيهية للعاملين تسهم في رفع معنويات العاملين، وإحساسهم بأن المنظمة تهتم بهم كأفراد. وتؤثر إيجاباً على الأداء والإنتاجية بشكل عام، حيث إن العامل الذي يشعر بالراحة والانتعاش يتمتع بنفس إيجابي، وبالتالي يقوم بمهامه بشكل أفضل، إضافة إلى أن الروابط الاجتماعية والتواصل الجيد يسهمان في تعزيز الفريق العامل، وإيجاد بيئة عمل إيجابية.

ومن الجوانب الهامة الأخرى لاستخدام الأنشطة الترفيهية في العمل أنها تعمل على تقديم فرصة للعاملين للتعرف على بعضهم البعض خارج بيئة العمل الرسمية، مما يشجع على بناء الصداقات والعلاقات الإيجابية. كما أن إقامة هذه الأنشطة في أوقات العمل يعني أن العاملين يمكنهم التواصل المباشر مع المديرين والإداريين في بيئة عارضة الأمور الجانبية. وإلى جانب ذلك، تؤسس الأنشطة الترفيهية لمجموعة من المهارات والقيم التي يمكن استخدامها في العمل، منها تحسين الاتصالات، والعمل الجماعي، وحل المشاكل بطرق تفاعلية وتعلم التعاطف والابتكار في العمل.

ومن خلال تحديد الأهداف المناسبة لهذه الأنشطة، يمكن تحويل مساحات الترفيه والاجتماعات إلى فرص لقياس وتقييم أداء الفريق وتحديث المهارات الفردية والشخصية، مما يمكن المنظمة من تطوير العاملين وتعزيز وعيهم بالنسبة لأهمية العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي في العمل. ومن الصعب تحقيق مثل هذه النتائج دون استخدام الأنشطة الترفيهية، خاصة في الوقت الراهن الذي يتوقع فيه العاملون أن

يحصلوا على باقة مكافآت ومزايا أخرى تساعدهم على الاسترخاء عند المكان الذي يعملون فيه. وباستثمار الوقت والمال في هذه الأنشطة الترفيهية، يمكن للمنظمات تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم⁷⁴⁴.

4. التواصل المنتظم:

تساهم التحديثات المنتظمة حول تطورات المنظمة في خلق ثقافة شفافة تعزز الولاء، يشير Eren and Vardarlier (2013) إلى أن الاتصال المنتظم عبر وسائل التواصل الاجتماعي في موقع العمل الاجتماعي يمكن أن يؤدي إلى تحسين تجربة العاملين في العمل وزيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة. وعندما يكون هناك تفاعل منتظم بين قادة المنظمة والعاملين، فإن هذا يساعد على التواصل الفعال وتقديم مدخلات بناة لكل من الأطراف، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

ومن الممكن إنشاء مجموعات تتضمن عاملين من جميع أقسام المنظمة، وهذا قد يكون فعالاً في إنشاء روح انتماء مشتركة، بغض النظر عن الطبيعة المحددة لمهام الوظيفة التي يقوم بها كل مستخدم. علاوة على ذلك، فعندما يعرض العاملون أخباراً ونشاطات المنظمة وتحديثات مواقع وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بهم، فإن هذا يمكن أن يزيد من الوعي لدى الآخرين بالمشاريع والإنجازات الجديدة في المنظمة، ويجعل العاملين يشعرون بأن التفاعل الاجتماعي بين القوى العاملة يعتبر جزءاً من مهامهم الأساسية. فتفاعل العاملين مع بعضهم البعض عبر منصات التواصل الاجتماعي يعزز التعاون والنمو والتطور جنباً إلى جنب مع روح الانتماء المشتركة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بصورة أفضل⁷⁴⁵.

إن تنفيذ برامج التقدير التي تحتفي بإنجازات العاملين وإنجازاتهم، سواء داخل العمل أو خارجه، خاصة تلك النجاحات الشخصية والمهنية خارج مكان العمل يمكن أن يعزز الولاء بشكل كبير. حيث يؤكد Amabile and Kramer (2011) عن أهمية تحسين حياة العاملين الداخلية في المنظمات والمنظمات، وكيف يؤثر ذلك على الأداء والارتباط بالمنظمة والإبداع. ومن خلال توثيق تجارب ومعاونة العاملين في

⁷⁴⁴ priyanka s. gawade, 'role of recreational meetings in employee motivation: a study on indian perspective', global journal for research analysis, 27 june 2016, <https://www.semanticscholar.org/paper/role-of-recreational-meetings-in-employee-a-study-gawade/3f0282c5c17c4fbb3c4397be01106a01f128313d>.

⁷⁴⁵ erol eren and pelin vardarlier, 'social media's role in developing an employees sense of belonging in the work place as an hrm strategy', procedia - social and behavioral sciences, the proceedings of 9th international strategic management conference, 99 (6 november 2013): 852-60, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.557>.

بيئات العمل المختلفة خلال البحث، اكتشف المؤلفان أن تحسين حياة العاملين الداخلية يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام وإبقاء العاملين متحمسين ومرتبطين بالمنظمة.

ومن الخطوات اللازمة لإدارة حياة العاملين الداخلية، هي مشاركتهم النجاحات الشخصية والمهنية، بالإضافة إلى تزويدهم بالدعم وإزالة العوائق في سبيل تحقيقهم للأهداف. مما يؤدي إلى زيادة الالتزام بالعمل والإبداع، ومن ثم تحسين الأداء العام للمنظمة. وتساهم القيادة الحكيمة للمنظمات بشكل فعال في تحسين الجوانب الشخصية والحياتية التي تؤثر على الأداء في العمل وعلى الصحة والعافية النفسية للعاملين. فعندما تساعد المنظمة العاملين على تحقيق مجموعة من النجاحات الصغيرة، يكونوا أكثر قدرة على التعامل مع التحديات الكبيرة في العمل ومناطق العمل الجديدة، كما يشعرون بالتحمس الدائم والارتياح للعمل، مما يؤدي إلى إنجاز الأهداف بطريقة أفضل، وتطوير وتحسين أنفسهم والمنظمة، في إطار يدعم النمو والتحسين المستمر لجميع العاملين⁷⁴⁶.

وعليه فعلى القادة في المنظمات تقدير ارتباط عامل يهتم بأعمالهم وحيويتهم، وتقديم الدعم اللازم لهم في سعيهم للتحسين المستمر. واستعمال الأدوات والوسائل والطرق المناسبة لإدارة العاملين وتوفير الدعم اللازم لحياة العاملين الداخلية في المنظمة.

⁷⁴⁶ teresa amabile and steven kramer, the progress principle: using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work (harvard business press, 2011), 2–15.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفروض.

تمهيد:

عد استيفاء التأصيل النظري لمتغيري الدراسة في الفصلين السابقين، يمثل هذا الفصل الإسقاط العملي والمنهجي لمشكلة البحث على أرض الواقع، بهدف قياس واختبار أثر تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي. ولتحقيق هذا المسعى، صُمم هذا الفصل في بحثين متكاملين؛ يُعنى المبحث الأول بتحديد المعالم المنهجية لـ الدراسة الميدانية، انطلاقاً من تحديد مجتمع وعينة البحث، ووصف أدوات جمع البيانات واختبار صدقها وثباتها، وصولاً إلى الإجراءات والأساليب الإحصائية المعتمدة. بينما ينفرد المبحث الثاني بـ تحليل الاستبيان واختبار الفروض، مستعرضاً الخصائص الديمغرافية للعينة والتحليل الوصفي لاستجاباتها، لينتهي بالتقييم الإحصائي الدقيق لفرضيات الدراسة—الرئيسية والفرعية—وتحديد الفروق الإحصائية، بغية استخلاص نتائج علمية دقيقة وموضوعية تُجيب عن تساؤلات البحث.

المبحث الاول: الدراسة الميدانية

تمهيد

في إطار البحث العلمي، تُعد الدراسة الميدانية مرحلةً محوريةً لجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي، حيث يتم الانتقال من الإطار النظري إلى التطبيق العملي. ويهدف هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الإجرائية للدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مطالب رئيسية: الأول يتناول مجتمع الدراسة وعينتها، حيث يتم تحديد المجتمع الأصلي للدراسة واختيار العينة التي تمثلها تمثيلاً دقيقاً. أما المطلب الثاني فيركز على أدوات جمع البيانات، والتي تشمل الوسائل والأساليب المستخدمة لضمان جمع المعلومات بدقة وموثوقية. ويختتم المبحث بالمطلب الثالث، الذي يشرح إجراءات جمع البيانات، متناولاً الخطوات العملية المتبعة لتنفيذ عملية الجمع بشكل منهجي ومنظم.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينة البحث

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

في سياق البحث العلمي، يصف مجتمع الدراسة "Population" المجموعة الكاملة لعينة البحث المطروحة، وهي تتضمن جميع الأفراد أو العناصر الذين ينتمون إلى الفئة التي يريد الباحثون فحصها في الدراسة، ويهدف الاستخدام المناسب لـ مجتمع الدراسة إلى تمكين الباحثين من الوصول إلى نتائج تعكس خصائص الشخصيات والخصائص المهمة للمجموعة التي يتم دراستها بدقة⁷⁴⁷.

ويعتبر فهم مجتمع الدراسة بشكل صحيح جزءاً مهماً جداً من تصميم الدراسة البحثية، حيث يساعد الباحثين على تحديد الأهداف والتعرف على الجماعات التي يجب دراستها، وتحديد عينة مناسبة من بين هذه الجماعات. كما أن القدرة على تحديد مجتمع الدراسة بدقة تسمح للباحثين بتحليل النتائج بشكل موثوق وإصدار توصيات علمية صحيحة التي تغيد هذا المجتمع الذي يتم دراسته.

وفي هذه الدراسة مجتمع الدراسة هم كل العاملين بالمنظمات ذات الطابع الاقتصادي والعامة بولاية الوادي بمختلف وظائفهم باستثناء المدراء والمؤسسين، وفيما يلي الشروط والاعتبارات الأساسية التي تم اختيار هذه المنظمات على أساسها وهي:

⁷⁴⁷ robert burke johnson and larry b. christensen, educational research: quantitative, qualitative, and mixed approaches, 7th ed. (sage publications, inc, 2019), 147.

1. الصلة بموضوع البحث: حيث اخترنا المنظمات التي تبين لنا بعد اجراء مقالة مع مسؤول الموارد البشرية أنها تهتم بتنمية كفاءاتها كما أنها تسعى لتعزيز ولاء مواردها؛
 2. التنوع في الخصائص التنظيمية: اشتمل اختيار منظمات ذات أحجام مختلفة (متوسطة وكبيرة) ومملكية المختلفة (عامة وخاصة)؛
 3. توافر البيانات وإمكانية الوصول إليها: اشتمل مجتمع الدراسة على المنظمات التي استعداد توفير البيانات الضرورية، مثل استبيانات العاملين أو اجراء مقابلات مع بعض العاملين وبعض المسؤولين؛
 4. التمثيل الجغرافي: المنظمات المختارة من عدة بلديات لتوسيع تمثيلها لباقي المنظمات حيث تم اختيار: 4 بلديات وهي بلدية الرقية وبلدية الوادي وبلدية البياضة وبلدية كوينين كما في الجدول رقم (32)، كما تم مراعات قرب المنطقة وسهولة التنقل و الاستقرار و تم اختيار المنظمات التي لها أكثر من 5 سنوات عمل فعلية لضمان استقرارها واندماجها في بيئة العمل المحلية؛
 5. تمثيل القطاع الاقتصادي تمثل المنظمات المختارة صناعات مختلفة للتأكد من أن النتائج قابلة للتطبيق في مختلف القطاعات الاقتصادية؛
 6. المشاركة الطوعية والموافقة: تم قبول المنظمات التي شاركت طوعيا في الدراسة، مع الحصول على موافقة صريحة لجمع البيانات، كما تم استبعاد المنظمات المتحفظة في المشاركة أو عدم الحصول على تصريح من مديرها للحصول على البيانات وتوزيع الاستبيان أو التي مارست إجراءات بيروقراطية للحصول على البيانات.
- والمنظمات المختارة كمجتمع للدراسة والتي انطبقت عليها الشروط هي:
- أولاً: المنظمات العمومية:**
1. شركة توزيع الكهرباء والغاز:
 - وهي شركة ذات أسهم برأس مال عمومية
 2. مؤسسة اتصالات الجزائر:
 - اتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والإنترنت
 3. الجزائرية للمياه ADE:

هي منظمة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية أسست بتاريخ ويوزع المياه على 9 بلديات بمجموع 329725 ساكن وأما عدد المشتركين فقد بلغ 41856 مشترك، كما تدير الوحدة 34 مصدر للمياه بتدفق 21193 م³/د وشبكة مياه بطول 777 كلم.

وتقوم الوحدة بالمهام التالية:

1. ضمان توصيل المياه إلى أبعد النقاط في الولاية والسماح بوصول مياه الشرب لجميع السكان، مع المساواة في توزيع الكميات المتاحة من الماء من خلال توفير مياه صحية وذات نوعية جيدة.
 2. تولي مسؤولية تسيير وصيانة الأنظمة والمنشآت الهيدروليكية التي تسمح بإنتاج ونقل وتخزين وتوزيع مياه الشرب.
 3. تطوير وسائل معالجة تصريف المياه والثقافة البيئية بين المواطنين للحفاظ على التراث الهيدرولوجي وكذلك مصادر المياه في جميع أنحاء الولاية لتعزيز مكافحة جميع مصادر تلوث المياه.
 4. متابعة التقدم المحرز في مشاريع إنجاز الأنظمة الهيدروليكية والبنى التحتية المندرجة في عملية إنتاج وتوزيع مياه الشرب التي تقوم بها المنظمات المتعاقدة مع الجزائرية للمياه.
 5. ضمان زيادة مراقبة شبكات التزويد بمياه الشرب وسرعة التدخلات في صيانة هذه الشبكات بالإضافة إلى إجراءات لرفع مستوى الوعي العام بقضايا الحفاظ على الموارد ومكافحة فقدانها.
 6. رقابة صارمة على جودة المياه، والتي هي أولوية مطلقة للجزائرية للمياه من خلال مضاعفة عمليات مراقبة جودة المياه المنتجة والموزعة، على جميع المستويات، ومكافحة المستمرة ضد انتشار الأمراض التي تنقلها المياه من خلال حملات التطهير الدورية للمنشآت والمرافق المائية.
- أما عن الموارد البشرية فالوحدة اشغل 336 عامل، وترفع المنظمة شعار " أكثر من مجرد خدمة رفاهية يومية"

ثانيا: المنظمات الخاصة:

1. مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن ovipo :

هي منظمة مختصة في تصنيع وبيع أغذية الدواجن والأنعام والبقرة الحلوب والديك الرومي، كما أن لها نشاط آخر وهو التفريخ والتسمين الصناعي للدواجن بخبرة تفوق 35 سنة في المجال، وتعد من أكبر المنظمات في الجنوب الكبير، وتضم المنظمة أكثر من 300 عامل، ويقع مقرها الرئيس في بلدية الرقيبة

ولاية الوادي ولها فروع في كل ولاية خنشلة والجلفة وبرج بوعرييج وقسنطينة، وأقدم محاضرات عن بعد للفلاحين والمزارعين للنهوض بقطاع الدواجن والانعام بصفة عامة.

2. حديقة الألعاب والتسلية قوري بارك GOURI PARK :

وهي منظمة ذات مسؤولية محدودة تقع بحي 18 فيفري ببلدية الوادي، انطلق نشاطها بتاريخ 2017/08/22 تقدم فضاء سياحي وترفيهي عائلي بكل المرافق والخدمات ومع العديد من البرامج الترفيهية المتنوعة.

3. مخبر المجد للتحاليل الطبية:

هي منظمة ذات مسؤولية محدودة أنشئت في جويلية 2015 ببلدية الوادي، مقرها المركزي بشارع أول نوفمبر بلدية الوادي، وتضم فرعين رئيسية بكل من الجزائر العاصمة وحاسي مسعود كما تضم عدة فروع ثانوية في كل بلديات الوادي، تقدم المنظمة خدمة التحاليل الطبية بأحدث الأجهزة والأنظمة الطبية، وتوظف 45 عامل أغلبهم ذوو مستوى عال من الكفاءة المهنية، كما أنها متعاقدة مع عدة منظمات بالولاية وخارجها.

4. مؤسسة ABG:

هي منظمة ذات مسؤولية محدودة تم اطلاقها سنة 2003 بولاية الوادي تهتم بمجال قطع السيارات يقع مقر الادارة المركزي للمنظمة بمنطقة الكوثر بحي سيدي عبد الله بولاية الوادي، أما مقر التصنيع والتخزين والبيع فيقع في المنطقة الصناعية ببلدية كوينين، وتوفر المنظمة أكثر من 12000 منتج في مجال تصنيع الزجاج لجميع المركبات وتضم حوالي 150 عامل، كما أن لها فروع في كل من ولاية الجزائر وعنابة وسطيف وعين مليلة ووهران.

5. مؤسسة بيوتي كليفار BEUTY CLEVER:

هي منظمة ذات مسؤولية محدودة أنشئت سنة 2015، مقرها بالشط بلدية الوادي وتهتم بإنتاج وتصميم الحقائب بمختلف أنواعها، وتشغل 36 عامل أغلبهم مهنيين، وترفع شعار "فخر الصناعة المحلية"، شاركت في عدة معارض محلية ودولية وتتعامل مع عدة منظمات وجمعيات محلية ووطنية.

6. مؤسسة حلويات لؤلؤة الجنوب لصناعة الحلويات:

هي مؤسسة مختصة في تصنيع الحلويات ولها عدة علامات مشهورة محليا ووطنيا مثل الطيار و بيق حيث يعد هذا المنتج يعتبر من افضل منتوجات الحلويات التي تصنع محليا على المستوى الوطني من حيث الجودة والنوعية واستهلاك المستهلك له .

الجدول رقم 32: بعض خصائص المنظمات محل الدراسة

م	المنظمة	العنوان	سنة التأسيس	نوع القطاع	نوع النشاط	مجال النشاط	عدد العاملين
1	سونلغاز	بلدية الوادي	1992	العام	خدمي + تجاري	توزيع الكهرباء والغاز	658
2	اتصالات الجزائر	بلدية الوادي	/	العام	خدمي + تجاري	الاتصالات وشبكة الانترنت	225
3	الجزائرية للمياه	بلدية الوادي	/	العام	خدمي + تجاري	توزيع الماء الصالح للشرب	336
4	ovipo	بلدية الرقيبة	1988	الخاص	صناعي + زراعي + تجاري	أعلاف الأغنام والدواجن والتفريخ والتسمين الصناعي	300
5	قوري بارك	بلدية الوادي	2017	الخاص	خدمي	الألعاب والألعاب المائية	55

	وفضاءات التسلية						
6	مخبر المجد	بلدية الوادي	2015	الخاص	خدمي	تحاليل الدم	45
7	ABG	بلدية كوينين	2003	الخاص	صناعي + تجاري	صناعة زجاج المركبات بمختلف أنواعها	150
8	BEUTY CLEVER	بلدية الوادي	2015	الخاص	صناعي	صناعة الحقائب بمختلف أنواعها	36
9	حلويات لؤلؤة الجنوب	بلدية البياضة		الخاص	صناعي	صناعة حلويات الطيّار	85

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المنظمات محل الدراسة.

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن المنظمات محل الدراسة تتوفر فيها الشروط والاعتبارات

الأساسية لاعتبارها كمجتمع دراسة.

الجدول رقم 33: مجتمع الدراسة

المجموع الفرعي	عدد العاملين	المنظمة	القطاع
1219	658	سونلغاز	العام
	225	اتصالات الجزائر	
	336	الجزائرية للمياه	
481	150	ovipo	الخاص
	55	قوري بارك	
	45	مخبر المجد	
	110	ABG	
	36	BEUTY CLEVER	

	85	حلويات لؤلؤة الجنوب	
1700		المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المنظمات والمقابلات مع المدراء.

بالرجوع الى الجدول رقم 33 أعلاه فان مجتمع الدراسة والذي يضم كل العاملين في المنظمات الاقتصادية المختارة بلغ 1500 عامل منها 1219 للقطاع العام وحده، وهذا الفرق في عدد العاملين راجع الى عدة أسباب تجعل عدد العاملين في القطاع العام أكبر من عدد العاملين في القطاع الخاص في ولاية الوادي، وهذه الأسباب يمكن أن تكون مرتبطة بالخصائص الاقتصادية والتنظيمية للمنطقة:

1. دور الدولة في تقديم الخدمات الأساسية:

غالباً ما تكون المنظمات العامة مثل سونلغاز (الكهرباء والغاز)، واتصالات الجزائر (الاتصالات)، والجزائرية للمياه (المياه) مسؤولة عن تقديم خدمات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها. هذه الخدمات تتطلب قوى عاملة كبيرة لضمان توفيرها بكفاءة واستمرارية، ما يؤدي إلى زيادة عدد العاملين في هذه المنظمات.

2. حجم المنظمات العامة:

المنظمات العامة عادة ما تكون أكبر من نظيراتها الخاصة من حيث البنية التحتية والمشاريع، ولتقريب خدماتها للمواطن تنشئ فروع في أغلب بلديات الولاية مما يتطلب يد عاملة كثيرة للتشغيل وصيانة .

3. التركيز على الوظائف الدائمة:

القطاع العام في كثير من الأحيان يوفر وظائف دائمة ومستقرة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى توظيف عدد أكبر من العاملين مقارنة بالقطاع الخاص، الذي قد يميل إلى توظيف العمالة بشكل مؤقت أو بأعداد أقل حسب الحاجة والقدرة الاقتصادية.

4. دعم الدولة للتوظيف في القطاع العام:

تحاول الحكومة تقليل البطالة من خلال توظيف عدد كبير من العاملين في القطاع العام. هذا يؤدي إلى تضخم حجم العمالة في هذا القطاع مقارنة بالخاص.

5. طبيعة النشاطات الاقتصادية:

النشاطات الاقتصادية في القطاع العام غالباً ما تكون أقل تأثراً بتقلبات السوق مقارنة بالقطاع الخاص، مما يعني أنه حتى في الأوقات الاقتصادية الصعبة، تظل وظائف القطاع العام أكثر أماناً وثباتاً، ما قد يؤدي إلى زيادة عدد العاملين .

في المقابل، القطاع الخاص غالباً ما يركز على الكفاءة والربحية، ما قد يدفعه إلى توظيف عدد أقل من العاملين أو الاعتماد على تقنيات جديدة تقلل من الحاجة إلى العمالة الكبيرة.

الفرع الثاني: عينة البحث

عينة البحث "Sampling" هي مجموعة صغيرة مختارة من مجموعة كبيرة، فهي تمثل جزءاً من المجتمع الكلي الذي يدرس بهدف إجراء تحليلات على الصعيدين الوصفي والاستدلالي للقدرة على اتخاذ القرارات المناسب⁷⁴⁸، وتختلف طرق الاختيار حسب الهدف من الدراسة ونوع المتغيرات المراد دراستها، ولها عدة أنواع منها العينات العشوائية (simple random sampling) والعينات المتعددة المراحل (stratified sampling) و العينات المجموعات العشوائية (cluster sampling) والعينات النمطية (systematic)⁷⁴⁹ (sampling).

وبناءً على توزيع العاملين في مجتمع البحث بين القطاعين العام والخاص، حيث يوجد 1219 عامل في القطاع العام 281 عامل في القطاع الخاص، تبرز أهمية استخدام العينة الطبقية العشوائية لتحقيق تمثيل دقيق لكلا القطاعين، وتعتبر العينة الطبقية العشوائية أكثر الأساليب استخداماً لاختيار العينات، حيث تعتمد على تقسيم المجتمع الكبير الذي يتم استهدافه للدراسة إلى فئات أو طبقات مفردة ومتنوعة، ويتم اختيار عدد عشوائي من العناصر من كل طبقة وفقاً لنسبة ثابتة من عدد العناصر الموجودة في الطبقة الواحدة لتمثيل جميع الفئات المختلفة في المجتمع الكبير المراد دراسته بطريقة أكثر صحة ودقة.

1. حساب العينة الاجمالية:

وقبل اختيار العينات الطبقية سيتم حساب العينة الاجمالية من مجتمع البحث باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan) ووفقاً لهذه المعادلة، فإن حجم العينة المطلوبة من مجتمع يتألف من 1500 عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ $\pm 5\%$ يمكن حساب هذا العدد باستخدام الصيغة التالية:

$$N = \frac{N \cdot X^2 \cdot P \cdot (1-P)}{d^2 \cdot (N-1) + X^2 \cdot P \cdot (1-P)}$$

⁷⁴⁸ william g. cochran, sampling techniques, third edition, 3rd ed., 1977, 1-2.

⁷⁴⁹ steven k. thompson, sampling, 3rd ed., wiley series in probability and statistics (wiley, 2012), 2-15.

حيث:

n : حجم العينة المطلوبة.

N : حجم المجتمع الكلي (1500 عامل).

X^2 : قيمة مربع درجة الثقة عند مستوى 95% (عادةً 1.96^2).

P : نسبة المجتمع

d : هامش الخطأ المقبول (0.05).

وعند تطبيق المعادلة وبالرجوع الى العينات المحسوبة في جدول Krejcie & Morgan⁷⁵⁰ نحصل

على: $n=313$.

2. حساب العينة الطبقية:

ونظرا للتفاوت الكبير بين عدد العاملين في القطاع العام والخاص ارتأينا تطبيق العينة الطبقية العشوائية لكل قطاع (العام والخاص) لضمان استخراج عينة طبقية عشوائية تمثل كل قطاع بشكل منطقي من المجتمع الذي به 1700 عامل، وحيث أن العينة الكلية المطلوبة بلغ 313، فلا بد من تقسيم العينة بنسبة تعكس توزيع المجتمع بين المنظمة الخاصة والمنظمة العامة. حسب الطريقة التالية:

أ. حساب نسبة العاملين في كل منظمة:

- نسبة العاملين في المنظمة الخاص $\frac{481}{170}$
- نسبة العاملين في المنظمة العامة $\frac{1219}{170}$

ب. حساب عدد الأفراد الذين سيتم اختيارهم من كل منظمة:

- عدد العينة من المنظمة الخاصة $313 \times \frac{481}{170}$
- عدد العينة من المنظمة العامة $313 \times \frac{1219}{170}$

ت. تطبيق الحسابات:

- نسبة العاملين في المنظمة الخاصة $\approx 28\%$

⁷⁵⁰ robert v. krejcie and daryle w. morgan, 'determining sample size for research activities', educational and psychological measurement 30, no. 3 (september 1970): 607-10, <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>.

- نسبة العاملين في المنظمة العامة $\approx 72\%$
 - عدد العينة من المنظمات الخاصة $= 28\% \times 313 = 77$
 - عدد العينة من المنظمات العامة $= 72\% \times 313 = 236$
- ث. اختيار العينة العشوائية:
- من المنظمات الخاصة: سنقوم باختيار 77 عاملاً بشكل عشوائي.
 - من المنظمات العامة: سنقوم باختيار 236 عاملاً بشكل عشوائي.
- ج. التأكد من المجموع:

يجب أن يكون مجموع الأفراد المختارين من المنظمين يساوي $313 = 236 + 77$

الجدول رقم 34: العينة الطبقية العشوائية لكل قطاع

القطاع	المنظمة	عدد العاملين	النسبة	العينة الطبقية
العام	سونلغاز	658	72%	236
	اتصالات الجزائر	225		
	الجزائرية للمياه	336		
الخاص	ovipo	65	28%	77
	قوري بارك	35		
	مخبر المجد	45		
	ABG	65		
	BEUTY CLEVER	26		
	حلويات لؤلؤة الجنوب	45		
المجموع		1500	100%	313

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على طريقة حساب العينة العشوائية الطبقية.

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

الفرع الأول: وصف أدوات جمع البيانات

في هذه الدراسة، تم استخدام أدوات مختلفة لجمع بيانات شاملة وموثوقة. حيث تم اختيار هذه الأدوات بناءً على الاحتياجات المحددة للبحث، وتضمنت الأدوات بشكل أساسي على المقابلة والاستبيان، حيث ساهم كل منها بشكل فريد في ثراء البيانات التي تم جمعها.

أولاً: المقابلة:

المقابلات هي أحد أدوات جمع البيانات التي يمكن استخدامها في البحث، وتتمثل فكرة المقابلة في تحديد أسئلة معينة وطرحها على شخص معين بهدف الحصول على إجابات عنها واستخدام هذه الإجابات في إضافة فهم جديد وزيادة المعرفة حول موضوع البحث. كما تعتبر المقابلات أداة شائعة وموثوقة في جمع البيانات في مجالات مثل الأبحاث الاجتماعية وعلم النفس والصحة العامة والتربية والعلوم الإدارية والمجالات المشابهة لذلك⁷⁵¹.

وتعد المقابلات مفيدة بشكل خاص عند التحقيق في الظواهر المعقدة خاصة عند دراسة السلوك البشري، لأنها تسمح للباحثين بالنقاط التفصيل الدقيقة للسلوك البشري والعواطف والمواقف التي قد تتجاهلها الأساليب الكمية⁷⁵²، وبالتالي استكشاف الأسباب والدوافع الكامنة وراء ظاهرة معينة.

ولاستكمال البيانات الكمية وكأحد توصيات المحكمين للاستبيان الذي هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات، أجريت مقابلات شبه منظمة مع مدراء المنظمات محل الدراسة أو من ينوبهم رؤساء أقسام الموارد البشرية -، وقد تم اختيار هذه الأداة لقدرتها على توفير رؤى أعمق لبيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي والتي ستساعدنا في فهم وتفسير نتائج الدراسة والتي لا يمكن التقاطها من خلال الاستبيان وحده، وقد شملت المقابلة عدة محاور تدرس عدة جوانب تنظيمية في المنظمة كما يلي:

1. فرص التدريب والتطوير المهني

⁷⁵¹ catherina dawson, a practical guide to research methods, third, 2007, 80-97.

⁷⁵² michael quinn patton, qualitative research & evaluation methods, 3rd ed. (sage publications, inc, 2001), 25.

التدريب والتطوير المهني يمثلان حجر الزاوية في بناء قدرات الأفراد وتعزيز كفاءاتهم داخل المنظمة. هذه البرامج تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا. كما تسهم هذه الفرص في رفع معنويات العاملين، مما يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

لذا في سياق المقابلة تم تناول فرص التدريب والتطوير المهني تم الاستفسار عن مدى توفر فرص التدريب والتطوير المهني في المنظمة ومعدل تكرار برامج التدريب والتطوير المهني.

2. برامج التمكين والتفويض

برامج التمكين والتفويض تمثل أدوات حيوية في تعزيز فعالية العاملين وزيادة الإنتاجية داخل المنظمات. من خلال منح العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، تسهم هذه البرامج في تحفيز الابتكار وتعزيز الشعور بالانتماء والثقة. كما تساعد على تطوير المهارات القيادية وتمكين العاملين من تولي مهام ومشاريع جديدة بشكل مستقل، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويعزز التعاون والعمل الجماعي. لتحقيق الفعالية القصوى، يجب أن تدعم هذه البرامج بثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر، مع تقديم تدريب ودعم مناسبين لضمان نجاحها.

لذا في سياق المقابلة تم التركيز على مناقشة مدى فعالية المنظمة في تمكين العاملين من خلال التفويض، وعن مدى تشجيع العاملين على تولي المهام والمشاريع وفرق العمل.

3. نظم إدارة وتقييم الأداء

نظم إدارة وتقييم الأداء تعد من الركائز الأساسية لضمان تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة، حيث تساعد على قياس مدى تحقيق العاملين للأهداف المحددة وتحديد مجالات التطوير. يتمثل دور هذه النظم في تقديم تغذية راجعة مستمرة للعاملين حول أدائهم، مما يعزز من فرص التحسين المستمر ويحفزهم على تحقيق نتائج أفضل. فعالية هذه النظم تعتمد بشكل كبير على تكرار تقييمات الأداء ومدى انتظامها، إذ يفضل أن تتم التقييمات بشكل دوري ومنظم لضمان متابعة دقيقة للأداء وتحديد الخطوات التصحيحية في الوقت المناسب، مما يساهم في تعزيز الشفافية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتم في هذه المقابلة مع مدراء المنظمات او من يمثلهم التحدث عن تقييم مدى فعالية نظم إدارة الأداء في المنظمة، وعدد المرات التي يتم فيها إجراء تقييمات الأداء.

4. ثقافة المنظمة وقيمتها

ثقافة المنظمة وقيمتها تمثل الأساس الذي يقوم عليه سلوك العاملين وطريقة عملهم، حيث تعكس الثقافة العامة للمنظمة البيئة التي يعمل فيها العاملون ومدى انسجامها مع القيم المعلنة. مناقشة هذا الموضوع تركز على مدى تطابق الممارسات اليومية والثقافة الفعلية داخل المنظمة مع القيم التي تعلن عنها، مثل النزاهة، الابتكار، والعمل الجماعي. فعندما تتماشى الثقافة الفعلية مع القيم المعلنة، يعزز ذلك من مصداقية المنظمة ويؤدي إلى بيئة عمل إيجابية تحفز على الأداء العالي. أما في حال وجود فجوة بين الثقافة الفعلية والقيم المعلنة، فقد يؤدي ذلك إلى تناقضات تؤثر سلبًا على معنويات العاملين وانتمائهم للمنظمة.

وقد تم في سياق المقابلة التركيز على مناقشة ثقافة العمل العامة للمنظمة ومدى تماشي هذه الثقافة مع قيمها المعلنة.

5. أنظمة الحوافز والمكافآت

أنظمة الحوافز والمكافآت تعتبر من الأدوات الأساسية لتحفيز العاملين وتعزيز أدائهم في المنظمة، حيث تتنوع المكافآت المستخدمة بين المكافآت المالية مثل العلاوات والزيادات، والمكافآت غير المالية مثل التقدير العلني أو فرص التطوير المهني. تم مناقشة مدى فعالية هذه الأنظمة في تحفيز العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث تبين أن اختيار نوع المكافآت المناسب يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الدافع للعمل. عندما تتناسب الحوافز مع احتياجات وتوقعات العاملين، فإنها تسهم في زيادة التزامهم وتحفيزهم لتحقيق نتائج أفضل، بينما قد يؤدي عدم فعالية هذه النظم إلى تأثير عكسي يقلل من الحماس والانتماء للمنظمة.

وقد تم هنا الاستفسار عن أنواع المكافآت الأكثر استخدامًا في المنظمة ومدى فعالية هذه النظم في تحفيز العاملين ؟

6. التواصل والمشاركة في صنع القرار

التواصل والمشاركة في صنع القرار هما عنصران حيويان لنجاح أي منظمة، حيث تم مناقشة مدى انفتاح قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين، بالإضافة إلى مدى إشراك العاملين في عمليات صنع القرار. عندما يكون التواصل مفتوحًا وشفافًا، يشعر العاملون بأنهم جزء من المنظمة ويزيد ذلك من ثقتهم في الإدارة.

كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعزز من شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. إذا كانت الإدارة تتبنى نهجًا تشاركيًا وتتيح للعاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في القرارات المهمة، فإن ذلك يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزية.

في هذه الجزئية تم في المقابلة مناقشة مدى انفتاح التواصل بين الإدارة والعاملين في المنظمة، ومدى مشاركة العاملون في عمليات صنع القرار.

ثانيا: الاستبيان

الاستبيان هو وسيلة جمع البيانات من الأفراد عن طريق طرح لأسئلة محددة بموضوعية وودية من قبل المشاركين في الدراسة، ويتم تصميم الاستبيانات بشكل مدروس مسبقًا وتوزيعه بمنهجية واضحة على عينة من الفئة المستهدفة وتحليل النتائج التي تم جمعها، ويمكن استخدام مختلف أنواع الأسئلة القياسية التي تشتمل على الأسئلة المفتوحة والمغلقة والأسئلة المرتبطة وغير المرتبطة⁷⁵³.

وتكمن أهمية الاستبيانات كأداة لجمع البيانات في قدرتها على جمع كميات كبيرة من البيانات بكفاءة من جمهور واسع، حيث تعتبر الاستبيانات مفيدة بسبب مرونتها وفعاليتها من حيث التكلفة وسهولة التوزيع، كما أن استخدام الاستبيانات يسمح للباحثين بالحصول على بيانات يمكن قياسها كميًا بسهولة ويمكن تحليلها إحصائيًا، مما يجعلها أداة قيمة في كل من البحث النوعي والكمي⁷⁵⁴، كما أنه يمكن إدارة الاستبيانات بتنسيقات مختلفة، بما في ذلك عبر الإنترنت أو عبر البريد أو شخصيًا، مما يعزز قدرتها على التكيف مع سياقات البحث المختلفة والمجموعات السكانية⁷⁵⁵.

وبعد ضبط عينة الدراسة وبما أنه سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المبحوثين تم تصميم الاستبيان في شكله الأولي بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة وعرضه على المشرف للاطلاع عليه وضبطه وتصحيح ما يتم تصحيحه ثم بعدها تم عرضه على لجنة من الأساتذة الجامعيين لتحكيمه بعدها تم إجراء دراسة استطلاعية للتأكد من سهولة فهم فقراته للعينة، ثم بعدها تم التأكد من صدق وثبات

⁷⁵³ floyd j. fowler, survey research methods, 5th ed., applied social research methods (sage publications, inc, 2013), 4-15.

⁷⁵⁴ alan bryman, social research methods, 4th ed. (oxford university press, 2012), 57.

⁷⁵⁵ don a. dillman, jolene d. smyth, and leah melani christian, internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: the tailored design method, 4th ed. (wiley, 2014), 1-16.

الاستبانة كما سيأتي لاحقاً، تم ضبط الاستبيان في شكله النهائي، حيث تم تقسيمه الى ثلاث محاور رئيسية كالتالي:

1. المحور الأول: البيانات الشخصية

أ. الجنس: ذكر، أنثى

يهدف هذا السؤال إلى تصنيف المشاركين حسب الجنس، وهمهم لفهم إذا كانت هناك فروق جوهرية في الاستجابات بناءً على النوع الاجتماعي، ففي دراستنا قد يكون للجنس تأثير على كيفية تلقي الأفراد لبرامج تنمية الكفاءات البشرية وعلى مستوى ولائهم التنظيمي.

ب. السن: أقل من 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة

هذا التصنيف يساعد في تحليل البيانات وفقاً للفئات العمرية، وهمهم لمعرفة كيفية تأثير العمر على الآراء أو السلوكيات المدروسة.

فالفئة العمرية قد تؤثر على مدى استفادة الأفراد من برامج تنمية الكفاءات البشرية، مثلاً الأفراد الأصغر سناً قد يكونون أكثر قابلية للاستفادة من هذه البرامج مما يعزز ولائهم التنظيمي، بينما قد يتفاعل الأفراد الأكبر سناً بشكل مختلف مع هذه البرامج.

ت. الحالة العائلية: أعزب، متزوج، حالة أخرى

الحالة العائلية قد تؤثر على العديد من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للفرد، وبالتالي قد تكون لها تأثيرات مهمة على النتائج النهائية للدراسة، فقد تؤثر على التزامات الأفراد خارج العمل، مما يؤثر بدوره على استجابتهم لبرامج تنمية الكفاءات البشرية ومستوى ولائهم التنظيمي. مثلاً، الأفراد المتزوجون قد يقدرّون أكثر بيئة العمل التي تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما قد يزيد من ولائهم.

ث. المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل، ليسانس أو ما يعادله، ماستر أو ما يعادلها، دراسات عليا

المستوى التعليمي غالباً ما يرتبط بمتغيرات متعددة مثل الدخل، والوعي الثقافي، والقدرة على الوصول إلى المعلومات، وهو عامل أساسي في تحليل الفروقات بين المستويات التعليمية المختلفة.

وفي دراستنا الحالية فالمستوى التعليمي قد يكون له تأثير على توقعات الأفراد من برامج تنمية الكفاءات البشرية وكيفية تأثير هذه البرامج على ولائهم التنظيمي، مثلاً الأشخاص ذوو المستويات التعليمية

الأعلى قد يكونون أكثر تطلبًا في برامج التطوير المهني وقد يؤثر ذلك على ولائهم إذا لم تتناسب البرامج مع توقعاتهم.

ج. الخبرة: من 1 إلى 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنوات، أكثر من 20 سنة
سنوات الخبرة تعطي فكرة عن مدى تخصص المشاركين في مجالات عملهم، وكيف يمكن أن تؤثر الخبرة العملية على الآراء والتوجهات المهنية، حيث تؤثر الخبرة على مدى إدراك الأفراد لأهمية تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي، فالأفراد ذوو الخبرة الأكبر مثلًا قد يكون لديهم وجهات نظر مختلفة حول كيفية تأثير هذه البرامج على شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة.

ح. الأجرة: أقل من 25000 دج، من 25000 دج إلى 50000 دج، أكثر من 50000 دج
تحديد مستوى الدخل يساعد في فهم العلاقات بين الأجر ومستوى المعيشة، وأثره على السلوكيات المالية والاجتماعية، حيث أنه قد يؤثر على دافعية الأفراد للمشاركة في برامج تنمية الكفاءات البشرية وكيفية تأثير هذه البرامج على ولائهم التنظيمي، كالأفراد الذين يتقاضون أجرًا أعلى قد يتوقعون برامج تنمية متقدمة أكثر تعقيدًا، وقد يرتبط رضاهم عن هذه البرامج بمستوى ولائهم.

خ. نوع الوظيفة: إدارية، غير إدارية
التفريق بين الوظائف الإدارية وغير الإدارية يمكن أن يساعد في تحليل مدى تأثير طبيعة العمل على نتائج الدراسة، خاصة في المجالات التي تتطلب مهارات إدارية مقابل تلك التي تتطلب مهارات فنية أو تنفيذية.

طبيعة الوظيفة (إدارية أو غير إدارية) يمكن أن يكون له أثر على كيفية استفادة الأفراد من برامج تنمية الكفاءات البشرية. الأفراد في الوظائف الإدارية قد يحتاجون إلى برامج مختلفة لتنمية الكفاءات مقارنة بغير الإداريين، مما قد يؤثر على مستوى ولائهم التنظيمي بشكل مختلف.

د. نوع القطاع: العام، الخاص
العمل في القطاع العام أو الخاص يمكن أن يكون له تأثيرات مختلفة على الاستجابات، بسبب الاختلافات في بيئة العمل، والاستقرار الوظيفي، والامتيازات المختلفة بين القطاعين.

فالعمل في القطاع العام أو الخاص يؤثر على كيفية تطبيق برامج تنمية الكفاءات البشرية وعلى نتائجها فيما يتعلق بالولاء التنظيمي. يمكن أن تكون توقعات الأفراد في القطاع الخاص مختلفة عن تلك في القطاع العام، مما يؤثر على ولائهم بناءً على مدى فعالية تلك البرامج في تلبية احتياجاتهم.

2. المحور الثاني: برامج تنمية الكفاءات

تم تقسيمها الى بعدين رئيسيين كما في دراسة ⁷⁵⁶ Seema Sanghi (2014) وهما التنمية داخل مكان العمل والتنمية خارج مكان العمل ⁷⁵⁷، وكل بعد به 3 أبعاد فرعية وكل بعد فرعي يضم 7 فقرات تناقش عدة برامج تنمية داخل وخارج مكان العمل تم اقتباسها من عدة دراسات سابقة مثل دراسة Seema Sanghi (2014) ودراسة ⁷⁵⁸ Trnka and Jenvald (2006) ودراسة ⁷⁵⁹ (2023) Denvir and Briceland ودراسة ⁷⁶⁰ de Grave et al. (2013) ودراسة Bimrose and Brown (2014) ⁷⁶¹ ودراسة ⁷⁶² Gloor et al. (2008) وغيرها من الدراسات التي تناولت برامج تنمية الكفاءات أو أحد أبعادها مثل التدريب العملي، المحاكاة والتلعيب، ردود الفعل على الأداء، التناوب الوظيفي، التوجيه والإرشاد، برامج الشهادات، العمل التطوعي، ورش العمل والندوات، القراءة والدراسة الذاتية، الشبكات المهنية، التعلم عبر الانترنت وتفصيل الفقرات كالتالي:

- برامج التنمية داخل مكان العمل:

أ. برامج تنمية المعرفة داخل مكان العمل: ويضم الفقرات التالية:

فقرات هذا البعد تهدف إلى تقييم مدى استثمار العاملين في تعزيز معرفتهم داخل مكان العمل. تشمل هذه الفقرات عناصر مثل المشاركة في البرامج التدريبية، استخدام الموارد التعليمية، والتنقل

⁷⁵⁶ seema sanghi, human resource management (vikas publishing house, 2014).

⁷⁵⁷ sanghi.

⁷⁵⁸ jiri trnka and johan jenvald, 'role-playing exercise : a real-time approach to study collaborative command and control', international journal of intelligent control and systems 11, no. 4 (2006): 218–28.

⁷⁵⁹ paul denvir and laurie l. briceland, 'exploring the impact of an innovative peer role-play simulation to cultivate student pharmacists' motivational interviewing skills', pharmacy 11, no. 4 (29 july 2023): 122, <https://doi.org/10.3390/pharmacy11040122>.

⁷⁶⁰ de grave et al., 'workshops and seminars'.

⁷⁶¹ jenny bimrose and alan brown, 'mid-career progression and development: the role for career guidance and counseling', in handbook of career development: international perspectives, ed. gideon arulmani et al. (new york, ny: springer, 2014), 203–22, https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9460-7_11.

⁷⁶² p. gloor et al., 'location matters - measuring the efficiency of business social networking', international journal of foresight and innovation policy 4 (2008), <https://doi.org/10.1504/ijfip.2008.017578>.

بين الأقسام لتوسيع قاعدة المعارف. الهدف هو قياس مدى التزام العامل بتطوير معرفته باستمرار والتفاعل مع موارد المنظمة المتاحة لتحقيق هذا الهدف، وتضم 7 فقرات كالتالي:

1. أشارك بانتظام في البرامج التدريبية لتعزيز معرفتي في مجال عملي
2. أستخدم غالباً من عمليات المحاكاة أو تمارين لعب الأدوار لاكتساب المعرفة العملية التي تنطبق على المواقف الحقيقية في عملي.
3. أحظى دوماً بفرص لتوسيع قاعدة معارفي من خلال التنقل بين مختلف أقسام المنظمة.
4. أطلب دوماً تعليقات من مديري أو زملائي حول آخر ما تعلمته لتصحيح معارفي واكتساب وجهات نظر مختلفة.
5. أحضر ورش العمل والندوات التي تقدمها مؤسستي لأبقى على اطلاع بأحدث المعارف في مجال عملي.
6. أستخدم بشكل منتظم موارد المنظمة التعليمية والتكنولوجية، مثل الكتب والمجلات المتخصصة والمكتبات عبر الإنترنت، وبرامج إدارة المعرفة لتوسيع معارفي في مجال عملي.
7. أناقش باستمرار مع مديري وزملائي أفضل الاستراتيجيات والطرق لاكتساب المعرفة الجديدة ذات الصلة بعملي.

ب. برامج تنمية المهارات داخل مكان العمل: ويضم الفقرات التالية:

- تستهدف الفقرات لهذا البعد تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين الفنية والتقنية. الفقرات تشمل تطبيق المهارات المكتسبة في المهام اليومية، الاستفادة من المحاكاة وتمارين لعب الأدوار، وتلقي التعليقات لتحسين الأداء. الهدف هو التأكد من أن العامل ينمي مهاراته باستمرار وأنه يستخدم هذه المهارات عملياً لتحسين أدائه الوظيفي، وتشكل 7 فقرات كالتالي:
8. أشارك بانتظام في البرامج التدريبية لتنمية مهاراتي الفنية والتقنية.
 9. أمارس المهارات الجديدة التي تعلمتها في التدريب من خلال التطبيق العملي في مهامي اليومية.
 10. أتنقل باستمرار بين الأدوار الوظيفية المختلفة لتطوير مجموعة متنوعة من المهارات.
 11. ألتقى دوماً تعليقات بناءة من مديري وزملائي حول كيفية تحسين مهاراتي.

12. أستفيد من عمليات المحاكاة أو تمارين لعب الأدوار لتعزيز مهاراتي العملية.
13. أشارك في ورش عمل تنمية المهارات وجلسات التدريب العملي.
14. أعمل بشكل دائم مع مديري وزملائي لتحديد النقائص في المهارات المطلوبة وإنشاء خطة لتحسينها.
- ت. برامج تنمية السلوك داخل مكان العمل: ويضم الفقرات التالية:

تهدف هذه الفقرات إلى قياس مدى تأثير البرامج التدريبية على تحسين سلوكيات العاملين في مكان العمل. يتضمن ذلك المشاركة في ورش عمل حول السلوك المهني، الالتزام بإرشادات المدراء، وتعلم السلوكيات الإيجابية من الزملاء الناجحين. الهدف هو تعزيز سلوكيات العاملين بما يتماشى مع قيم وأهداف المنظمة، وبالتالي تحسين بيئة العمل الجماعي، وتحتوي على 7 فقرات هي:
15. أشارك في ورش العمل التي تهدف إلى تحسين السلوك في مكان العمل ومهارات التعامل مع الآخرين.
16. أستفيد من تمارين لعب الأدوار لممارسة السلوك المناسب في مكان العمل.
17. ألتقي دوماً بملاحظات حول سلوكي في مكان العمل من مديري أو زملائي.
18. ألتزم باتباع إرشادات مديري أو مرافقي لتطوير سلوكيات إيجابية تعزز بيئة العمل الجماعي في مكان العمل.
19. أحضر باستمرار للندوات والدورات التدريبية التي تركز على تنمية القيم والمعايير الأخلاقية في العمل.
20. ألاحظ سلوك زملائي الناجحين في عملهم وأتعلّم منهم.
21. أسعى دوماً لوضع أهداف شخصية لتحسين جوانب معينة من سلوكي في مكان العمل.
- ركز هذا البعد على عدة برامج يمكن تطبيقها في مكان العمل وهي باختصار :
- الجدول رقم 35: البرامج المستهدفة بالدراسة في بعد التنمية داخل مكان العمل

رقم الفقرة	الفقرة	البرنامج المستهدف
1	أشارك بانتظام في البرامج التدريبية لتعزيز معرفتي في مجال عملي	البرامج التدريبية

2	أستفيد غالباً من عمليات المحاكاة أو تمارين لعب الأدوار لاكتساب المعرفة العملية التي تنطبق على المواقف الحقيقية في عملي.	المحاكاة وتمارين لعب الأدوار
3	أحظى دوماً بفرص لتوسيع قاعدة معارفي من خلال التنقل بين مختلف أقسام المنظمة.	التنقل بين الأقسام
4	أطلب دوماً تعليقات من مديري أو زملائي حول آخر ما تعلمته لتصحيح معارفي واكتساب وجهات نظر مختلفة.	التعليقات من المديرين والزملاء
5	أحضر ورش العمل والندوات التي تقدمها مؤسستي لأبقى على اطلاع بأحدث المعارف في مجال عملي.	ورش العمل والندوات
6	أستخدم بشكل منتظم موارد المنظمة التعليمية والتكنولوجية، مثل الكتب والمجلات المتخصصة والمكتبات عبر الإنترنت، وبرامج إدارة المعرفة لتوسيع معارفي في مجال عملي.	التعلم من الموارد التعليمية والتكنولوجية للمنظمة
7	أناقش باستمرار مع مديري وزملائي أفضل الاستراتيجيات والطرق لاكتساب المعرفة الجديدة ذات الصلة بعملي.	النقاش مع المديرين والزملاء
8	أشارك بانتظام في البرامج التدريبية لتنمية مهاراتي الفنية والتقنية.	البرامج التدريبية
9	أمارس المهارات الجديدة التي تعلمتها في التدريب من خلال التطبيق العملي في مهام اليومية.	التطبيق العملي للمهارات
10	أنتقل باستمرار بين الأدوار الوظيفية المختلفة لتطوير مجموعة متنوعة من المهارات.	التنقل بين الأدوار الوظيفية
11	ألتقى دوماً تعليقات بناءة من مديري وزملائي حول كيفية تحسين مهاراتي.	التعليقات من المديرين والزملاء
12	أستفيد من عمليات المحاكاة أو تمارين لعب الأدوار لتعزيز مهاراتي العملية.	المحاكاة وتمارين لعب الأدوار
13	أشارك في ورش عمل تنمية المهارات وجلسات التدريب العملي.	ورش عمل تنمية المهارات والتدريب العملي
14	أعمل بشكل دائم مع مديري وزملائي لتحديد النقائص في المهارات المطلوبة وإنشاء خطة لتحسينها.	التعلم من المدير والزملاء
15	أشارك في ورش العمل التي تهدف إلى تحسين السلوك في مكان العمل ومهارات التعامل مع الآخرين.	ورش العمل

16	أستفيد من تمارين لعب الأدوار لممارسة السلوك المناسب في مكان العمل.	تمارين لعب الأدوار
17	أتلقي دوما ملاحظات حول سلوكي في مكان العمل من مديري أو زملائي.	الملاحظات من المديرين والزملاء
18	ألتزم باتباع إرشادات مديري أو مرافقي لتطوير سلوكيات إيجابية تعزز بيئة العمل الجماعي في مكان العمل.	الإرشادات من المديرين
19	أحضر باستمرار للندوات والدورات التدريبية التي تركز على تنمية القيم والمعايير الأخلاقية في العمل.	الندوات والدورات التدريبية
20	ألاحظ سلوك زملائي الناجحين في عملهم وأتعلم منهم.	التعلم من الزملاء الناجحين
21	أسعى دوما لوضع أهداف شخصية لتحسين جوانب معينة من سلوكي في مكان العمل.	وضع الأهداف الشخصية

المصدر: من إعداد الطالب بالرجوع الى فقرات الاستبيان

من خلال الجدول رقم 35 نلاحظ أن برامج التنمية التي تم التركيز عليها هي :

- المحاكاة وتمارين لعب الأدوار
- التنقل بين الأقسام
- التعليقات من المديرين والزملاء
- ورش العمل والندوات
- التعلم من الموارد التعليمية والتكنولوجية للمنظمة
- النقاش مع المديرين والزملاء
- البرامج التدريبية
- التطبيق العملي للمهارات
- ورش العمل
- تمارين لعب الأدوار
- التعلم من الزملاء الناجحين
- وضع الأهداف الشخصية

• برامج التنمية خارج مكان العمل:

- أ. برامج تنمية المعرفة خارج مكان العمل: ويضم الفقرات التالية:
 - تهدف هذه الفقرات الى تقييم فاعلية البرامج التي تركز على تطوير المعرفة النظرية والعملية للعاملين خارج إطار العمل الرسمي. يتم ذلك عبر تحديد مدى استفادة العاملين من هذه البرامج في تعزيز معلوماتهم ومهاراتهم في مجالات معينة، وتضم 7 فقرات كالتالي:
 22. أوصل تعليمي للحصول على شهادات مهنية أو أكاديمية لتحسين معرفتي المهنية .
 23. أقرأ باستمرار الكتب والمقالات العلمية والمجلات والنشرات المهنية لأبقى على اطلاع بأحدث الأبحاث والممارسات الحالية.
 24. أستعمل أحدث التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي للبحث عن مصادر جديدة للمعلومات وحلول للمشاكل المهنية .
 25. أشارك دوماً في الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية لاكتساب معلومات جديدة حول أحدث الاتجاهات في مجال عملي.
 26. أشارك بانتظام في المنتديات والمجموعات النقاشية عبر الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي لتبادل واكتساب المعرفة.
 27. أطلب باستمرار الإرشاد والتوجيه من المهنيين ذوي الخبرة في مجال عملي لتوسيع قاعدة معارفي.
 28. أدرس وأتعلم باستمرار وبشكل فردي لتعميق فهمي لمهنتي.
 - ب. برامج تنمية المهارات خارج مكان العمل: ويضم الفقرات التالية:
 - قياس تأثير البرامج المخصصة لتحسين وتطوير المهارات العملية والفنية لدى العاملين خارج بيئة العمل، هذه الفقرة تهدف إلى فهم مدى تأثير هذه البرامج على كفاءة العاملين في أداء مهامهم اليومية، وتشمل 7 فقرات كالتالي:
 29. أخصص جزءاً من وقتي للعمل التطوعي لاكتساب خبرات جديدة وتطوير مهاراتي العملية .
 30. أشارك في المسابقات والمنافسات المهنية لتطبيق مهاراتي وتطويرها من خلال التحدي والمنافسة.

31. ألتحق ببرامج ودورات التدريب الميداني التي تركز على الجانب العملي لتنمية مهاراتي بشكل فعال واكتساب مهارات جديدة.
32. أشارك في ورشات العمل لتعزيز مهاراتي من خلال التعلم التفاعلي والتوجيه المهني.
33. أستفيد من التكنولوجيا مثل الإنترنت والهاتف والذكاء الاصطناعي لتطوير وصقل مهاراتي باستمرار.
34. أنضمّ إلى الشبكات المهنية والجمعيات والمجموعات المهنية على الإنترنت للتواصل مع الخبراء ومشاركة الخبرات واكتساب مهارات جديدة.
35. أحرص دوماً على تحسين مهاراتي الفنية من خلال الممارسة المستمرة وتجربة أدوات وتقنيات جديدة.
- ت. برامج تنمية السلوك خارج مكان العمل: ويضم الفقرات التالية:
تقييم برامج التنمية التي تهدف إلى تحسين السلوكيات والمواقف الشخصية والمهنية للعاملين خارج مكان العمل. يُركز في هذه الفقرة على فهم كيفية تأثير هذه البرامج في تعزيز أخلاقيات العمل والانضباط لدى العاملين، وتحتوي 7 فقرات هي:
36. أتفاعل مع الزملاء في المجال المهني من خلال حضور الاجتماعات والحفلات والفعاليات الاجتماعية.
37. أشارك بنشاط في الجمعيات والمجموعات المهمة بمجال عملي لتعزيز سلوكيات التعاون والتواصل.
38. ألتزم بحضور الندوات وورش العمل التي تركز على تطوير السلوكيات المهنية والأخلاقية.
39. أعمل على تحسين سلوكياتي المهنية من خلال القراءة والبحث في الكتب والمقالات المتخصصة.
40. أستخدم منصات التعلم عبر الإنترنت لتعلم السلوكيات المهنية المثلى.
41. أبحث عن فرص العمل التطوعي لتحسين سلوكياتي في التعامل مع الزملاء والعملاء.

42. أستفيد من خبرات وتجارب الآخرين لتعلم المبادئ الأخلاقية والمهنية واكتساب سلوكيات جديدة تسهم في تطوير المهني.

الجدول رقم 36: البرامج المستهدفة بالدراسة في بعد التنمية خارج مكان العمل

رقم الفقرة	الفقرة	البرنامج المستهدف
22	أواصل تعليمي للحصول على شهادات مهنية أو أكاديمية لتحسين معرفتي المهنية.	الشهادات المهنية أو الأكاديمية
23	أقرأ باستمرار الكتب والمقالات العلمية والمجلات والنشرات المهنية لأبقى على اطلاع بأحدث الأبحاث والممارسات الحالية.	القراءة المستمرة والبحث العلمي
24	أستعمل أحدث التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي للبحث عن مصادر جديدة للمعلومات وحلول للمشاكل المهنية.	استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي
25	أشارك دوماً في الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية لاكتساب معلومات جديدة حول أحدث الاتجاهات في مجال عملي.	الندوات والمؤتمرات العلمية
26	أشارك بانتظام في المنتديات والمجموعات النقاشية عبر الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي لتبادل واكتساب المعرفة.	المنتديات والمجموعات النقاشية عبر الإنترنت
27	أطلب باستمرار الإرشاد والتوجيه من المهنيين ذوي الخبرة في مجال عملي لتوسيع قاعدة معارفي.	الإرشاد والتوجيه المهني
28	أدرس وأتعلّم باستمرار وبشكل فردي لتعميق فهمي لمهنتي.	التعلم الفردي المستمر
29	أخصص جزءاً من وقتي للعمل التطوعي لاكتساب خبرات جديدة وتطوير مهاراتي العملية.	العمل التطوعي
30	أشارك في المسابقات والمنافسات المهنية لتطبيق مهاراتي وتطويرها من خلال التحدي والمنافسة.	المسابقات والمنافسات المهنية
31	ألتحق ببرامج ودورات التدريب الميداني التي تركز على الجانب العملي لتنمية مهاراتي بشكل فعال واكتساب مهارات جديدة.	التدريب الميداني

ورشات العمل	أشارك في ورشات العمل لتعزيز مهاراتي من خلال التعلم التفاعلي والتوجيه المهني.	32
استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي	أستفيد من التكنولوجيا مثل الإنترنت والهاتف والذكاء الاصطناعي لتطوير وصقل مهاراتي باستمرار.	33
الشبكات المهنية والجمعيات	أُنضمّ إلى الشبكات المهنية والجمعيات والمجموعات المهنية على الإنترنت للتواصل مع الخبراء ومشاركة الخبرات واكتساب مهارات جديدة.	34
الممارسة المستمرة وتجربة الأدوات الجديدة	أحرص دوماً على تحسين مهاراتي الفنية من خلال الممارسة المستمرة وتجربة أدوات وتقنيات جديدة.	35
الفعاليات والمناسبات الاجتماعية	أُتفاعل مع الزملاء في المجال المهني من خلال حضور الاجتماعات والحفلات والفعاليات الاجتماعية.	36
الجمعيات والمجموعات المهنية	أشارك بنشاط في الجمعيات والمجموعات المهتمة بمجال عملي لتعزيز سلوكيات التعاون والتواصل.	37
ورش العمل لتطوير السلوكيات	ألتزم بحضور الندوات وورش العمل التي تركز على تطوير السلوكيات المهنية والأخلاقية.	38
القراءة المستمرة والبحث العلمي	أعمل على تحسين سلوكياتي المهنية من خلال القراءة والبحث في الكتب والمقالات المتخصصة.	39
منصات التعلم عبر الإنترنت	أستخدم منصات التعلم عبر الإنترنت لتعلم السلوكيات المهنية المثلى.	40
العمل التطوعي	أبحث عن فرص العمل التطوعي لتحسين سلوكياتي في التعامل مع الزملاء والعملاء.	41
التوجيه المهني والإرشاد	أستفيد من خبرات وتجارب الآخرين لتعلم المبادئ الأخلاقية والمهنية واكتساب سلوكيات جديدة تسهم في تطويري المهني.	42

المصدر: من إعداد الطالب بالرجوع الى فقرات الاستبيان.

من خلال الجدول رقم 36 نلاحظ أن البرامج المستهدفة بالدراسة هي :

- الشهادات المهنية أو الأكاديمية

- القراءة المستمرة والبحث العلمي
- استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي
- الندوات والمؤتمرات العلمية
- المنتديات والمجموعات النقاشية عبر الإنترنت
- الإرشاد والتوجيه المهني
- التعلم الفردي المستمر
- العمل التطوعي
- ورشات العمل
- التدريب الميداني
- المسابقات والمنافسات المهنية
- الشبكات المهنية والجمعيات
- الممارسة المستمرة وتجربة الأدوات الجديدة
- الفعاليات والمناسبات الاجتماعية
- الجمعيات والمجموعات المهنية
- منصات التعلم عبر الإنترنت

3. المحور الثالث: الولاء التنظيمي

ويضم 3 أبعاد حسب مقياس الولاء التنظيمي لـ Allen & Meyer (1990)، وهي:
أ- الولاء العاطفي.

1. سأكون سعيدًا جدًا بقضاء بقية مسيرتي المهنية مع هذه المنظمة.
2. أستمع بمناقشة منظمنا مع الأشخاص خارجها.
3. أشعر حقًا وكأن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلي.
4. أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن أصبح مرتبطًا بمنظمة أخرى بقدر ارتباطي بهذه المنظمة.
5. أشعر بأنني جزء من "العائلة" في منظمنا .
6. أشعر بالارتباط العاطفي بهذه المنظمة .

7. هذه المنظمة تعني لي الكثير شخصيًا.

8. أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى منظمتنا.

ب- الولاء المستمر

9. أتخوف مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي دون الحصول على وظيفة أخرى .

10. سيكون من الصعب جدًا بالنسبة لي أن أترك المنظمة الآن، حتى لو أردت ذلك.

11. الكثير من حياتي سيكون مضطربًا إذا قررت أن أترك المنظمة الآن.

12. سيكون مكلفًا جدًا بالنسبة لي أن أترك المنظمة الآن.

13. في الوقت الحالي، البقاء مع المنظمة هو ضرورة بقدر ما هو رغبة.

14. أشعر أن لدي خيارات قليلة جدًا للنظر في مغادرة هذه المنظمة.

15. واحدة من العواقب الخطيرة القليلة لمغادرة هذه المنظمة ستكون ندرة البدائل المتاحة.

16. أحد الأسباب الرئيسية التي تجعلني أستمّر في العمل لهذه المنظمة هو أن مغادرتها

سيطلب تضحية شخصية كبيرة - منظمة أخرى قد لا تتطابق مع الفوائد الإجمالية التي

أحصل عليها هنا.

ت- الولاء الأخلاقي.

17. أعتقد أن الناس في هذه الأيام ينتقلون من منظمة إلى أخرى بشكل متكرر .

18. أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائمًا مخلصًا لمنظّمته .

19. القفز من منظمة إلى أخرى يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي .

20. أحد الأسباب الرئيسية التي تجعلني أستمّر في العمل لهذه المنظمة هو أنني أعتقد أن

الولاء مهم ولذلك أشعر بالالتزام الأخلاقي بالبقاء .

21. إذا حصلت على عرض عمل أفضل في مكان آخر، فسأشعر أن من الصواب مغادرة

هذه المنظمة .

22. تم تعليمي على قيمة البقاء مخلصًا لمنظمة واحدة.

23. كانت الأمور أفضل في الأيام التي كان الناس يبقون فيها مع منظمة واحدة لمعظم

حياتهم المهنية.

24. أعتقد أن الرغبة في أن أكون "رجل المنظمة" أو "امرأة المنظمة" أمر معقول بعد الآن.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

أولاً: صدق الاستبيان

ويقصد به صدق أداة الدراسة، أي قياس عبارات الاستبيان لما وضعت لقياسه في الأصل.

1. الصدق الظاهري:

ويقوم على فكرة مدى مناسبة عبارات الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للحكم على صلاحيتها في قياس الخاصية المراد قياسها، ولأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله.

وعليه فقد تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها تتكون من عدة دكاترة عاملين بالجامعات داخل وخارج الوطن كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 37: قائمة المحكمين للاستبيان

م	اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الدولة
1	أبو القاسم حمدي	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	الجزائر
2	حلموس لمين	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	الجزائر
3	بن زيان روشان	بروفيسور	جامعة بشار	الجزائر
4	لعجال عادل	بروفيسور	جامعة تلمسان	الجزائر
5	محمد مناصرية	أستاذ محاضر أ	جامعة قسنطينة	الجزائر
6	الرحيلي محمد	بروفيسور	الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة	المملكة العربية السعودية
7	حسام علي مثنى	بروفيسور	جامعة بغداد	العراق
8	ماهر فؤاد	بروفيسور	جامعة بني سويف	مصر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تصريح المحكمين.

بعد اجراء التصحيحات التي اقترحها المحكمون تم القيام بدراسة استطلاعية لزيادة ضبط فقرات الاستبيان ومعرفة مدى امكانية العينة من فهمها والاجابة عليها حيث تم تبسيط المفردات العلمية في الفقرات الى شكل يمكن أغلب أفراد العينة من فهمه خاصة الذين ليس لهم مستوى علمي.

2. الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية تُعتبر دراسات مبدئية قبل الانتقال إلى دراسات أكثر تفصيلاً، فهي نوع من البحوث يتم إجراؤها لاستكشاف قضية معينة أو فهم ظاهرة جديدة، ويتم استخدامها لتحديد المشكلة أو لتوضيح المفاهيم الأولية، فهي دراسة استكشافية تُمكن الباحث من جمع معلومات أولية حول موضوع بحثه، فتشكل هذه المرحلة جزءاً أساسياً يسبق الدراسة الميدانية، حيث تُعد خطوة أولية لا غنى عنها لتزويد الباحث بفهم عميق للظروف والإمكانيات المتاحة في الميدان. كما تساعد في التأكد من كفاءة الأدوات المنهجية المزمع استخدامها لضبط متغيرات البحث بشكل أكثر فعالية⁷⁶³.

وتكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية أنها تساعد الباحثين على تحديد وتحليل المشكلات البحثية قبل الشروع في دراسات أكبر وأكثر تعقيداً. من خلال الدراسة الاستطلاعية، يمكن تحديد الجوانب الأكثر أهمية للدراسة، وبالتالي يتم توجيه الجهود البحثية بشكل أكثر فعالية⁷⁶⁴، كما أنها تمكن الباحثين من تقليل المخاطر المرتبطة بالبحث الأساسي عن طريق التأكد من أن الأدوات المستخدمة ملائمة وأن الفرضيات قابلة للاختبار.

ويمكن استعراض بعض وظائفها الرئيسية⁷⁶⁵:

- تُسهم في تمكين الباحثين من فهم الظواهر التي يدرسونها بشكل أفضل، وتحديد أسبابها وأهدافها، إضافة إلى توجيههم نحو الجوانب الأهم في الدراسة؛
- تساعد الدراسات الاستطلاعية في فهم العلاقة بين المشكلة البحثية التي يدرسها الباحث والمتغيرات المؤثرة فيها، كما تمكن من اكتشاف الروابط المختلفة بين هذه المتغيرات؛
- تلعب هذه الدراسات دوراً أساسياً في تحديد مشكلة البحث بدقة علمية، مما يسمح بالتخطيط لدراساتها بشكل منهجي وشامل؛
- تساعد في اختبار الافتراضات وتقدير مدى إمكانية تحقيقها، وتتيح الفرصة لإخضاعها للبحث العلمي والتأكد من صحتها؛

⁷⁶³ عبد الله زيد الكيلاني، دليل الرسائل والاطروحات الجامعية (دار المسيرة للطباعة والنشر، 2007)، 14.

⁷⁶⁴ john w. creswell, research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, fourth edition (sage publications, inc, 2013), 1-8.

⁷⁶⁵ د-مصطفى حميد الطائي، أخير ميلاد أبو بكر and د-مصطفى حميد الطائي، مناهج البحث العلمي و تطبيقاته في الإعلام و العلوم السياسية، الطبعة الأولى (دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر-الإسكندرية، 2007)، 88.

– تيسر للباحث كتابة الإطار النظري من خلال توضيح المفاهيم والمصطلحات الأساسية المتعلقة بمشكلة البحث؛

– توفر الأبحاث الاستطلاعية المعلومات اللازمة لتقييم مدى إمكانية تنفيذ البحث بشكل دقيق، كما تساعد في استكشاف الظروف المحيطة بإجراء الدراسة؛

– تتيح هذه الدراسات للباحثين فهم الصعوبات المحتملة التي قد تواجههم أثناء تنفيذ البحث، خاصة تلك المتعلقة بالمؤثرات الإعلامية والسياسية، مما يساعد في تفسير الأحداث والظواهر بشكل أكثر دقة.

أ. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من عمال سونلغاز بلغت 30 عاملاً

ب. عينة الدراسة الاستطلاعية:

ت. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

ث. ثبات وصدق العينة الاستطلاعية:

3. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، ويتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة المحاور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

أ. الاتساق الداخلي لعبارات تنمية الكفاءات داخل مكان العمل

• الاتساق الداخلي لعبارات تنمية المعرفة داخل مكان العمل

يبين الجدول الموالي معاملات ارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه ومستوى الدلالة، حيث يكون

معامل الارتباط دال احصائياً في حالة كون مستوى الدلالة SIG أصغر من 0.05.

الجدول رقم 38: معاملات ارتباط عبارات بعد تنمية المعرفة داخل مكان العمل

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة CSIG
السؤال 1	,573**	0,000
السؤال 2	,644**	0,000

السؤال 3	,653**	0,000
السؤال 4	,698**	0,000
السؤال 5	,721**	0,000
السؤال 6	,709**	0,000
السؤال 7	0,697**	0,000
تنمية المعرفة داخل مكان العمل	1	

(**) دال إحصائياً عند مستوى 0.01

(*) إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد الاستبيان ومخرجات برنامج spss

جميع معاملات الارتباط في الجدول رقم 38 تشير إلى وجود ارتباط قوي إلى قوي جداً بين العبارات وتنمية المعرفة داخل مكان العمل، حيث تتراوح القيم بين 0.573 و 0.721. أعلى معاملات الارتباط ظهرت في السؤال 5 (0.721) والسؤال 6 (0.709)، مما يدل على تأثير أكبر لهاتين العبارتين على تنمية المعرفة، بينما كان أدنى معامل ارتباط للسؤال 1 (0.573)، مما يشير إلى تأثير أقل نسبياً. جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الثقة 0.01 (CSIG = 0.000)، مما يعني أن هذه النتائج ليست ناتجة عن الصدفة ويمكن الاعتماد عليها بثقة، وأن جميع العبارات تسهم بشكل واضح في تعزيز المعرفة داخل مكان العمل.

• الاتساق الداخلي لعبارات تنمية المهارات داخل مكان العمل:

يبين الجدول الموالي معاملات ارتباط العبارات بالمؤشر الذي تنتمي إليه ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 39: معاملات ارتباط عبارات بعد تنمية المهارات داخل مكان العمل

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG
السؤال 8	0,653**	0,000
السؤال 9	0,655**	0,000
السؤال 10	0,751**	0,000
السؤال 11	0,728**	0,000
السؤال 12	0,643**	0,000

السؤال 13	0,590**	0,000
السؤال 14	0,653**	0,000
تنمية المهارات داخل مكان العمل	1	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 39 نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط تشير إلى وجود ارتباط قوي إلى قوي جداً بين العبارات وتنمية المهارات داخل مكان العمل، حيث تتراوح القيم بين 0.590 و 0.751. يظهر أعلى معامل ارتباط في السؤال 10 (0.751)، مما يدل على أن هذه العبارة لها تأثير كبير على تنمية المهارات، بينما كان أدنى معامل ارتباط للسؤال 13 (0.590)، مما يشير إلى تأثير أقل نسبياً مقارنةً بالعبارات الأخرى.

جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الثقة 0.01 (SIG = 0.000)، مما يشير إلى أن هذه النتائج ليست نتيجة للصدفة ويمكن الوثوق بها بدرجة عالية. هذه النتائج تعكس أن كل العبارات تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز المهارات داخل مكان العمل، وأن العبارات ذات معاملات الارتباط الأعلى لها تأثير أقوى في تحسين هذه المهارات.

• الاتساق الداخلي لعبارات بعد تنمية السلوك داخل مكان العمل

يبين الجدول الموالي معاملات ارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 40: معاملات ارتباط عبارات بعد تنمية السلوك داخل مكان العمل

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
السؤال 15	0,574**	0,000
السؤال 16	0,665**	0,000
السؤال 17	0,750**	0,000
السؤال 18	0,724**	0,000
السؤال 19	0,705**	0,000
السؤال 20	0,675**	0,000
السؤال 21	0,653**	0,000
تنمية السلوك داخل مكان العمل	1	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 40 نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط تشير إلى وجود ارتباط قوي إلى قوي جدًا بين العبارات المختلفة وتنمية السلوك داخل مكان العمل، حيث تتراوح القيم بين 0.574 و0.750. أعلى معاملات الارتباط يظهر في السؤال 17 (0.750)، مما يدل على أن هذه العبارة لها التأثير الأكبر على تنمية السلوك، بينما كان أدنى معامل ارتباط للسؤال 15 (0.574)، مما يشير إلى أن تأثيرها نسبيًا أقل مقارنةً ببقية العبارات.

جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الثقة $(SIG = 0.000)0.01$ ، مما يعني أن هذه النتائج لا تُعد ناتجة عن الصدفة ويمكن الاعتماد عليها بثقة كبيرة، وأن جميع العبارات تساهم بشكل ملحوظ في تعزيز السلوك داخل مكان العمل، وأن العبارات التي تمتلك معاملات ارتباط أعلى لها تأثير أقوى في تحسين السلوكيات في بيئة العمل.

ب. الاتساق الداخلي لتنمية الكفاءات خارج مكان العمل

• الاتساق الداخلي لعبارات بعد تنمية المعرفة خارج مكان العمل

يبين الجدول الموالي معاملات ارتباط العبارات بالمؤشر الذي تنتمي إليه ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 41: معاملات ارتباط عبارات تنمية المعرفة خارج مكان العمل

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
السؤال 22	0,533**	0,000
السؤال 23	0,643**	0,000
السؤال 24	0,655**	0,000
السؤال 25	0,621**	0,000
السؤال 26	0,648**	0,000
السؤال 27	0,631**	0,000
السؤال 28	0,647**	0,000
تنمية المعرفة خارج مكان العمل	1	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 41 نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط تشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين العبارات المختلفة وتنمية المعرفة خارج مكان العمل، حيث تتراوح القيم بين 0.533 و0.655. يظهر أعلى معامل ارتباط في السؤال 24 (0.655)، مما يدل على أن هذه العبارة لها التأثير الأكبر على

تنمية المعرفة خارج مكان العمل، بينما كان أدنى معامل ارتباط للسؤال 22 (0.533)، مما يشير إلى أن تأثيرها نسبياً أقل مقارنةً ببقية العبارات.

جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الثقة 0.01 (SIG = 0.000)، مما يعني أن هذه النتائج ليست ناتجة عن الصدفة ويمكن الاعتماد عليها بدرجة عالية من الثقة، وأن جميع العبارات تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز المعرفة خارج مكان العمل، وأن العبارات ذات معاملات الارتباط الأعلى لها تأثير أكبر في تحسين المعرفة في بيئات خارج إطار العمل التقليدي.

• الاتساق الداخلي لعبارات بعد تنمية المهارة خارج مكان العمل

يبين الجدول الموالي معاملات ارتباط العبارات بالمؤشر الذي تنتمي إليه ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 42: معاملات ارتباط عبارات بعد تنمية المهارة خارج مكان العمل

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
السؤال 29	0,681**	0,000
السؤال 30	0,633**	0,000
السؤال 31	0,725**	0,000
السؤال 32	0,651**	0,000
السؤال 33	0,627**	0,000
السؤال 34	0,584**	0,000
السؤال 35	0,653**	0,000
تنمية المهارة خارج مكان العمل	1	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 42 معاملات ارتباط عبارات بعد تنمية المهارة خارج مكان العمل) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط تشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين العبارات المختلفة وتنمية المهارة خارج مكان العمل، حيث تتراوح القيم بين 0.584 و 0.725. أعلى معامل ارتباط يظهر في السؤال 31 (0.725)، مما يدل على أن هذه العبارة لها التأثير الأكبر على تنمية المهارات خارج مكان العمل، بينما كان أدنى معامل ارتباط للسؤال 34 (0.584)، مما يشير إلى أن تأثيرها نسبياً أقل مقارنةً ببقية العبارات.

جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الثقة $(SIG = 0.000)0.01$ ، مما يعني أن هذه النتائج ليست ناتجة عن الصدفة ويمكن الاعتماد عليها بدرجة عالية من الثقة، وأن جميع العبارات تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز المهارات خارج مكان العمل، وأن العبارات ذات معاملات الارتباط الأعلى لها تأثير أكبر في تحسين المهارات في بيئات التعلم أو التنمية خارج نطاق العمل التقليدي.

• الاتساق الداخلي لعبارات بعد تنمية السلوك خارج مكان العمل

يبين الجدول الموالي معاملات ارتباط العبارات بالمؤشر الذي تنتمي إليه ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 43: معاملات ارتباط عبارات بعد تنمية السلوك خارج مكان العمل

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
السؤال 36	0,647**	0,000
السؤال 37	0,598**	0,000
السؤال 38	0,630**	0,000
السؤال 39	0,727**	0,000
السؤال 40	0,765**	0,000
السؤال 41	0,700**	0,000
السؤال 42	0,632**	0,000
تنمية السلوك خارج مكان العمل	1	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 43 معاملات ارتباط عبارات بعد تنمية السلوك خارج مكان العمل) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط تشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين العبارات المختلفة وتنمية السلوك خارج مكان العمل، حيث تتراوح القيم بين 0.598 و 0.765. يظهر أعلى معامل ارتباط في السؤال 40 (0.765)، مما يدل على أن هذه العبارة لها التأثير الأكبر على تنمية السلوك خارج مكان العمل، بينما كان أدنى معامل ارتباط للسؤال 37 (0.598)، مما يشير إلى أن تأثيرها نسبياً أقل مقارنةً ببقية العبارات. جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الثقة $(SIG = 0.000)0.01$ ، مما يعني أن هذه النتائج ليست ناتجة عن الصدفة ويمكن الاعتماد عليها بدرجة عالية من الثقة، وأن جميع العبارات تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز السلوكيات خارج مكان العمل، وأن العبارات ذات معاملات الارتباط الأعلى لها تأثير أكبر في تحسين السلوكيات في البيئات خارج نطاق العمل.

ت. الاتساق الداخلي لعبارات متغير الولاء التنظيمي

• الاتساق الداخلي لعبارات بعد الولاء العاطفي

يبين الجدول الموالي معاملات ارتباط العبارات بالمؤشر الذي تنتمي إليه ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 44: معاملات ارتباط عبارات بعد الولاء العاطفي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
السؤال 1	0,465**	0,000
السؤال 2	0,624**	0,000
السؤال 3	0,626**	0,000
السؤال 4	0,690**	0,000
السؤال 5	0,669**	0,000
السؤال 6	0,661**	0,000
السؤال 7	0,654**	0,000
السؤال 8	0,544**	0,000
الولاء العاطفي	1	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 44 معاملات ارتباط عبارات بعد الولاء العاطفي، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط تشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين العبارات المختلفة والولاء العاطفي، حيث تتراوح القيم بين 0.465 و 0.690. يظهر أعلى معامل ارتباط في السؤال 4 (0.690)، مما يدل على أن هذه العبارة لها التأثير الأكبر على الولاء العاطفي، بينما كان أدنى معامل ارتباط في السؤال 1 (0.465)، مما يشير إلى أن تأثيرها نسبياً أقل مقارنةً ببقية العبارات.

جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الثقة (SIG = 0.000) 0.01، مما يعني أن هذه النتائج ليست ناتجة عن الصدفة ويمكن الاعتماد عليها بدرجة عالية من الثقة. يشير ذلك إلى أن جميع العبارات تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الولاء العاطفي، وأن العبارات ذات معاملات الارتباط الأعلى لها تأثير أكبر في تحسين الولاء العاطفي لدى الأفراد

• الاتساق الداخلي لعبارات لبعد الولاء المستمر

يبين الجدول الموالي معاملات ارتباط العبارات بالمؤشر الذي تنتمي إليه ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 45: معاملات ارتباط عبارات بعد الولاء المستمر

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
السؤال 9	0,570**	0,000
السؤال 10	0,527**	0,000
السؤال 11	0,679**	0,000
السؤال 12	0,719**	0,000
السؤال 13	0,721**	0,000
السؤال 14	0,702**	0,000
السؤال 15	0,737**	0,000
السؤال 16	0,445**	0,000
بعد الولاء المستمر	1	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 45 معاملات ارتباط عبارات بعد الولاء المستمر، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط تشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين العبارات المختلفة والولاء المستمر، حيث تتراوح القيم بين 0.445 و 0.737. يظهر أعلى معامل ارتباط في السؤال 15 (0.737)، مما يدل على أن هذه العبارة لها التأثير الأكبر على الولاء المستمر، بينما كان أدنى معامل ارتباط في السؤال 16 (0.445)، مما يشير إلى أن تأثيرها نسبياً أقل مقارنةً ببقية العبارات.

جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الثقة (SIG = 0.000) 0.01، مما يعني أن هذه النتائج ليست ناتجة عن الصدفة ويمكن الاعتماد عليها بدرجة عالية من الثقة. يشير ذلك إلى أن جميع العبارات تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الولاء المستمر، وأن العبارات ذات معاملات الارتباط الأعلى لها تأثير أكبر في تحسين الولاء المستمر لدى الأفراد.

• الاتساق الداخلي لعبارات بعد الولاء الأخلاقي

يبين الجدول الموالي معاملات ارتباط العبارات بالمؤشر الذي تنتمي إليه ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 46: معاملات ارتباط عبارات بعد الولاء الأخلاقي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
السؤال 17	0,614**	0,000

السؤال 18	0,525**	0,000
السؤال 19	0,521**	0,000
السؤال 20	0,686**	0,000
السؤال 21	0,576**	0,000
السؤال 22	0,665**	0,000
السؤال 23	0,643**	0,000
السؤال 24	0,554**	0,000
بعد الولاء الأخلاقي	1	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 46 معاملات ارتباط عبارات بعد الولاء الأخلاقي نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين جميع العبارات التي تقيس "الولاء الأخلاقي" وبين البعد العام للولاء الأخلاقي. تشير قيم معاملات الارتباط التي تتراوح بين 0.445 و 0.737 إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين هذه العبارات والبعد العام، مما يدل على أن هذه العبارات تمثل جوانب متعددة ومتكاملة للولاء الأخلاقي.

أعلى معامل ارتباط تم تسجيله للسؤال رقم 15، مما يشير إلى أن هذا السؤال يلعب دوراً محورياً في قياس البعد الأخلاقي للولاء. في المقابل، سجل السؤال رقم 16 أدنى معامل ارتباط، مما قد يدعو إلى مزيد من الفحص والتدقيق في صياغة هذا السؤال أوفي فهم المبحوثين له.

إن دلالة جميع معاملات الارتباط الإحصائية عند مستوى الأهمية 0.01 تعزز من ثقة النتائج، وتشير إلى أن العلاقات المكتشفة ليست وليدة الصدفة. هذا يعني أن العبارات المستخدمة في قياس الولاء الأخلاقي تتسق مع بعضها البعض وتساهم بشكل فعال في تحديد مستوى الولاء الأخلاقي لدى الأفراد.

ثانياً: ثبات الاستبيان

لاختبار مدى توافر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم احتساب معامل المصداقية ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المبحوثين، وتتراوح قيمة ألفا من 0 إلى 1.

ألفا كرونباخ هو المقياس الأكثر استخدامًا والمتفق عليه بشكل عام الحد الأدنى لألفا كرونباخ هو⁷⁶⁶ 0.7.

نجد نتائج ألفا كرونباخ في الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 47: نتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	درجة معامل ألفا كرونباخ
متغير : تنمية الكفاءات في مكان العمل	21	0,881
تنمية المعرفة في مكان العمل	7	0,796
تنمية المهارة في مكان العمل	7	0,794
تنمية السلوك في مكان العمل	7	0,804
متغير : تنمية الكفاءات خارج مكان العمل	21	0,854
تنمية المعرفة خارج مكان العمل	7	0,740
تنمية المهارة خارج مكان العمل	7	0,773
تنمية السلوك خارج مكان العمل	7	0,796
متغير : الولاء التنظيمي	24	0,86
الولاء العاطفي	8	0,768
الولاء المستمر	8	0,792
الولاء الأخلاقي	8	0,743

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 47 الخاص بنتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ، نلاحظ أن المتغيرات الأساسية والأبعاد التابعة لها قد أظهرت مستويات جيدة من الثبات حيث تجاوزت كلها 0.7، مما يعكس اتساق الأداة المستخدمة في قياس هذه المتغيرات داخل وخارج مكان العمل.

فبالنسبة للمتغير الأساسي "تنمية الكفاءات في مكان العمل"، بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.881، مما يشير إلى درجة ثبات عالية وممتازة. الأبعاد التابعة لهذا المتغير، وهي "تنمية المعرفة في مكان العمل"

⁷⁶⁶ joseph f. hair jr., william c. black, barr y j. babin, rolf e. anderson: multivariate data analysis , eighth edition, cengage,2019,p: 161

(0.796)، "تنمية المهارة في مكان العمل" (0.794)، و"تنمية السلوك في مكان العمل" (0.804)، أظهرت جميعها مستويات ثبات جيدة، مما يدل على موثوقية الأداة في قياس هذه الأبعاد. وعلى صعيد متغير "تنمية الكفاءات خارج مكان العمل"، أظهر معامل الثبات قيمة عالية (0.854)، مع تباين الأبعاد التابعة له في الثبات، حيث بلغت "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" 0.740، "تنمية المهارة خارج مكان العمل" 0.773، و"تنمية السلوك خارج مكان العمل" 0.796. هذه القيم تشير إلى ثبات مقبول إلى جيد للأبعاد.

أما بالنسبة للمتغير الأساسي "الولاء التنظيمي"، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.86، وهو مؤشر على ثبات مرتفع. الأبعاد المرتبطة به، وهي "الولاء العاطفي" (0.768)، "الولاء المستمر" (0.792)، و"الولاء الأخلاقي" (0.743)، أظهرت معاملات ثبات جيدة، مما يعزز من موثوقية الأداة في قياس الأبعاد المختلفة للولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: إجراءات جمع بيانات الدراسة وأساليب معالجتها

الفرع الأول: إجراءات جمع بيانات الدراسة

تم في هذه الدراسة الاعتماد على نوعين من مصادر المعلومات وهي المصادر الرئيسية وهي التي تم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي وتمثلت في الاستبيان والمقابلة، ومصادر ثانوية تمثلت في المراجع والمصادر من الكتب والأوراق والمجلات والملتقيات العلمية وتم الاعتماد عليها في الجانب النظري للدراسة وهي الفصل الثاني والثالث، وتفصيل مصادر المعلومات المعتمدة في البحث كالتالي:

أولاً: المصادر الثانوية:

1. المراجع والمصادر : وتم اعتماد هذه المراجع والمصادر بمختلف أنواعها (كتب ومجلات علمية وملتقيات علمية وأوراق بحثية) وهذا قصد جمع المادة العلمية الخاصة بهذه الدراسة لتشكيل خلفية نظرية للموضوع محل الدراسة وهو تنمية الكفاءات البشرية وتعزيز الولاء التنظيمي، كما تم الاستفادة من المراجع والمصادر في طرق ومناهج البحث العلمي وطرائق جمع ومعالجة البيانات إحصائياً وقد تم ترتيبها في آخر هذا البحث.

2. المقابلة:

بعد اجراء مقابلة مع مديري المنظمات محل الدراسة أو ممثليهم وهم في الغالب مديري الموارد البشرية تحصلنا على البيانات النوعية التالية لكل منظمة:

أ. منظمات القطاع العام

• سونلغاز :

الجدول رقم 48: نتائج المقابلة.

موضوع السؤال	الإجابة
فرص التدريب والتطوير المهني	فرص التدريب والتطوير المهني في المنظمة ممتازة وناحة للجميع بسهولة، مع وجود برامج ودورات منتظمة وباستمرار للتدريب والتطوير المهني.
برامج التمكين والتفويض	فعالية المنظمة في تمكين العاملين من خلال التفويض في المنظمة فعال جدا مع وجود دعم كبير من الإدارة للعاملين، كما أنه يوجد تشجيع مستمر للعاملين على تولي المهام والمشاريع وفرق العمل.
نظم إدارة وتقييم الأداء	نظم إدارة الأداء فعالة جدا مع وجود ردود فعل من الإدارة وتقييمات مفيدة، كما أنها تجرى سنويا وبشكل منتظم.
ثقافة المنظمة وقيمتها	ثقافة العمل العامة للمنظمة إيجابية بشكل عام ومتسقة مع قيمها المعلنة مع وجود تناقضات ملحوظة أحيانا.
أنظمة الحوافز والمكافآت	أنواع المكافآت الأكثر استخداما في المنظمة هي المكافآت والعلاوات المالية مما يجعل نظم الحوافز فعالة للغاية مع دافع قوي رضا كبير للعاملين .
التواصل والمشاركة في صنع القرار	التواصل بين الإدارة والعاملين مفتوح الى حد ما مع وجود بعض العوائق في الاتصال، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار معدومة كليا ولا يوجد مساهمة من قبل العاملين .

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على تصريحات المدراء او من ينوبهم.

من خلال الجدول رقم 48 نلاحظ أنه هذه المنظمة تظهر اهتماماً واضحاً بتطوير عاملها من خلال فرص التدريب والتطوير المهني المتاحة، إضافةً إلى فعالية برامج التمكين والتفويض التي تعزز من قدرات العاملين وتحفزهم على المشاركة في مهام أكبر. أنظمة إدارة الأداء والحوافز تبدو فعالة، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين .

مع ذلك، هناك بعض التحديات التي تواجه المنظمة، خاصة فيما يتعلق بثقافة المنظمة حيث تظهر أحيانا تناقضات بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية. كما أن التواصل والمشاركة في صنع

القرار يعانين من بعض العوائق، حيث أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات شبه معدومة، مما قد يؤثر سلباً على شعورهم بالانتماء والتقدير.

بشكل عام، المنظمة تبدو قوية في جوانب عدة لكنها تحتاج إلى معالجة بعض النقاط لتعزيز بيئتها التنظيمية بشكل شامل.

• اتصالات الجزائر

الجدول رقم 49: نتائج المقابلة.

موضوع السؤال	الإجابة
فرص التدريب والتطوير المهني	محدودة فرص التدريب والتطوير المهني في المنظمة ممتازة ومتاحة للجميع، كما أنه يوجد برامج دورية منتظمة كل بضعة أشهر للتدريب والتطوير المهني.
برامج التمكين والتفويض	فعالية المنظمة في تمكين العاملين من خلال التفويض في المنظمة فعالة بشكل متوسط مع الحد الأدنى جداً من التفويض، كما أنه يوجد تشجيع كبير للعاملين على تولي المهام والمشاريع وفرق العمل.
نظم إدارة وتقييم الأداء	نظم إدارة الأداء فعالة للغاية مع وجود ردود فعل واضحة وقابلة للتنفيذ، كما أنها تجرى بشكل متكرر منتظم سنوياً.
ثقافة المنظمة وقيمتها	ثقافة العمل العامة للمنظمة إيجابية للغاية وداعمة ومتسقة تماماً مع قيمها المعلنة مع انعكاسات واضحة في الممارسات اليومية.
أنظمة الحوافز والمكافآت	أنواع المكافآت الأكثر استخداماً في المنظمة هي الاجازات أو الاجازات الإضافية المكافآت والعلاوات المالية التقدير وفرص التطوير والتدريب المهني مما يجعل نظم الحوافز فعالة جداً ومحفزة.
التواصل والمشاركة في صنع القرار	التواصل بين الإدارة والعاملين مفتوح بشكل جيد لكن مع وجود بعض العوائق في الاتصال أحياناً، كما أن العاملين منخرطون بشكل جيد في اتخاذ مساهمات منتظمة وتأثير واضح.

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على تصريحات المدراء اومن ينوبهم.

من خلال الجدول رقم 49 تبدو هذه المنظمة متفوقة في العديد من الجوانب التنظيمية. فرص التدريب والتطوير المهني ممتازة ومتاحة للجميع، مع برامج دورية منتظمة. التمكين والتفويض فعال بشكل متوسط مع وجود تشجيع على تولي المهام والمشاريع. نظم إدارة الأداء فعالة للغاية وتجرى بانتظام مع ردود فعل

قابلة للتنفيذ. ثقافة العمل إيجابية وداعمة ومتسقة مع القيم المعلنة. نظم الحوافز متنوعة وفعالة جداً، مما يعزز من تحفيز العاملين. التواصل بين الإدارة والعاملين جيد بشكل عام، مع انخراط العاملين في صنع القرار بشكل مؤثر، رغم وجود بعض العوائق في الاتصال أحياناً.

• الجزائرية للمياه

الجدول رقم 50: نتائج المقابلة.

موضوع السؤال	الإجابة
فرص التدريب والتطوير المهني	محدودة فرص التدريب والتطوير المهني في المنظمة، ولا يوجد تقريباً برامج دورية للتدريب والتطوير المهني.
برامج التمكين والتفويض	فعالية المنظمة في تمكين العاملين من خلال التفويض في المنظمة غير فعال مع الحد الأدنى جداً من التفويض، كما أنه لا يوجد تشجيع للعاملين على تولي المهام والمشاريع وخلق العمل.
نظم إدارة وتقييم الأداء	فعالية نظم إدارة الأداء محدودة جداً وغير فعالة، كما أنها تجرى بشكل غير متكرر وغير منتظم.
ثقافة المنظمة وقيمتها	ثقافة العمل العامة للمنظمة إيجابية بشكل عام ومتسقة مع قيمها المعلنة مع وجود تناقضات ملحوظة أحياناً.
أنظمة الحوافز والمكافآت	أنواع المكافآت الأكثر استخداماً في المنظمة هي الاجازات أو الاجازات الإضافية مما يجعل نظم الحوافز غير فعالة ومحدودة الدافعية.
التواصل والمشاركة في صنع القرار	التواصل بين الإدارة والعاملين مفتوح الى حد ما مع وجود بعض العوائق في الاتصال، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار معدومة كلياً ولا يوجد مساهمة من قبل العاملين .

من اعداد الباحث اعتمادا على تصريحات المدراء او من ينوبهم.

من خلال الجدول رقم 50 وبشكل عام فإن المنظمة تعاني من ضعف في فرص التدريب والتطوير، وقلة الفعالية في التمكين والتفويض، بالإضافة إلى نظم إدارة أداء وحوافز غير فعالة. رغم أن ثقافة العمل إيجابية نسبياً، إلا أن هناك حاجة ملحة لتحسين المشاركة في صنع القرار وتعزيز التواصل الداخلي لتحقيق بيئة تنظيمية أكثر فعالية وتحفيزاً.

• منظمة ovipo

الجدول رقم 51: نتائج المقابلة.

موضوع السؤال	الإجابة
فرص التدريب والتطوير المهني	فرص التدريب والتطوير المهني في المنظمة محدودة جداً، ولا يوجد تقريباً برامج للتدريب والتطوير المهني إلا نادراً.
برامج التمكين والتفويض	فعالية المنظمة في تمكين العاملين من خلال التفويض في المنظمة غير فعال، لكنه يوجد تشجيع للعاملين على تولي المهام والمشاريع وفرق العمل.
نظم إدارة وتقييم الأداء	فعالية نظم إدارة الأداء محدودة جداً وغير فعالة، كما أنها تجرى بشكل غير متكرر وغير منتظم.
ثقافة المنظمة وقيمتها	ثقافة العمل العامة للمنظمة إيجابية بشكل عام ومتسقة مع قيمها المعلنة مع وجود تناقضات ملحوظة أحياناً.
أنظمة الحوافز والمكافآت	نظام الحوافز والمكافآت غير فعال في المنظمة إلا نادراً مع الحد الأدنى من الحوافز.
التواصل والمشاركة في صنع القرار	التواصل بين الإدارة والعاملين مفتوح إلى حد ما مع وجود بعض العوائق في الاتصال، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار معدومة كلياً ولا يوجد مساهمة من قبل العاملين.

من اعداد الباحث اعتماداً على تصريحات المدراء او من ينوبهم.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 51 أن المنظمة تعاني من محدودية شديدة في فرص التدريب والتطوير المهني، مع غياب برامج منتظمة. التمكين والتفويض غير فعالين رغم وجود تشجيع على تولي المهام. نظم إدارة الأداء غير فعالة وتجري بشكل غير منتظم. ثقافة العمل إيجابية بشكل عام ومتسقة مع القيم المعلنة، لكن تظهر أحياناً تناقضات. نظام الحوافز ضعيف ونادراً ما يكون فعالاً. التواصل بين الإدارة والعاملين محدود، والمشاركة في اتخاذ القرار غائبة تماماً.

• قوري بارك

الجدول رقم 52: نتائج المقابلة.

موضوع السؤال	الإجابة
فرص التدريب والتطوير المهني	فرص التدريب والتطوير المهني في المنظمة محدودة جداً، ولا يوجد تقريباً برامج دورية للتدريب والتطوير المهني.

برامج التمكين والتفويض	فعالية المنظمة في تمكين العاملين من خلال التفويض في المنظمة غير فعال مطلقاً، كما أنه لا يوجد تشجيع للعاملين على تولي المهام والمشاريع وخلق العمل.
نظم إدارة وتقييم الأداء	نظم إدارة الأداء محدودة جداً وغير فعال، كما أن تقييم الأداء تجري بشكل غير متكرر وغير منتظم.
ثقافة المنظمة وقيمتها	ثقافة العمل العامة للمنظمة إيجابية بشكل عام ومتسقة مع قيمها المعلنة مع وجود تناقضات ملحوظة أحياناً.
أنظمة الحوافز والمكافآت	أنواع المكافآت الأكثر استخداماً في المنظمة هي الاجازات أو الاجازات الإضافية مع العلاوات والمكافآت في حدود ضيقة مما يجعل نظم الحوافز غير فعالة ومحدودة الدافعية.
التواصل والمشاركة في صنع القرار	التواصل بين الإدارة والعاملين مفتوح الى حد ما مع وجود بعض العوائق في الاتصال، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار معدومة كلياً ولا يوجد مساهمة من قبل العاملين .

من اعداد الباحث اعتماداً على تصريحات المدراء او من ينوبهم.

بشكل عام ومن خلال الجدول 52 فإن هذه المنظمة تعاني من ضعف شديد في عدة جوانب تنظيمية. فرص التدريب والتطوير المهني محدودة للغاية ولا توجد برامج دورية منتظمة. التمكين والتفويض غير فعال تماماً، مع غياب التشجيع على تولي المهام. نظم إدارة الأداء غير فعالة وتجرى بشكل غير منتظم. على الرغم من أن ثقافة العمل إيجابية بشكل عام، إلا أن هناك تناقضات ملحوظة أحياناً. نظام الحوافز غير فعال ولا يقدم دافعية قوية للعاملين. التواصل بين الإدارة والعاملين محدود، والمشاركة في اتخاذ القرار معدومة.

• مخبر المجد للتحاليل الطبية

الجدول رقم 53: نتائج المقابلة.

موضوع السؤال	الإجابة
فرص التدريب والتطوير المهني	فرص التدريب والتطوير المهني في المنظمة محدودة، ويوجد برامج دورية مجدولة كل بضعة أشهر للتدريب والتطوير المهني.

برامج التمكين والتفويض	فعالية المنظمة في تمكين العاملين من خلال التفويض في المنظمة غير فعالة مع الحد الأدنى من التفويض، كما أنه لا يوجد تشجيع للعاملين على تولي المهام والمشاريع وفرق العمل.
نظم إدارة وتقييم الأداء	فعالية نظم إدارة الأداء محدودة جدا وغير فعالة، كما أنها تجرى بشكل غير متكرر وغير منتظم.
ثقافة المنظمة وقيمتها	ثقافة العمل العامة للمنظمة إيجابية بشكل عام ومتسقة مع قيمها المعلنة مع وجود تناقضات ملحوظة أحيانا.
أنظمة الحوافز والمكافآت	أنواع المكافآت الأكثر استخداما في المنظمة هي المكافآت والعلاوات المالية مع تقديم وبعض الجوائز مما يجعل نظم الحوافز فعالة ومحفزة أكثر.
التواصل والمشاركة في صنع القرار	التواصل بين الإدارة والعاملين مفتوح بشكل جيد مع تواصل شفاف ومتكرر، إلا أنه توجد مساهمة محدودة جدل في اتخاذ القرار من قبل العاملين .

من اعداد الباحث اعتمادا على تصريحات المدراء او من ينوبهم.

نلاحظ من خلال الجدول 53 أن هذه المنظمة تقدم فرص تدريب وتطوير مهني محدودة، مع برامج دورية مجدولة كل بضعة أشهر. التمكين والتفويض غير فعالين، مع حد أدنى من التفويض والتشجيع على تولي المهام. نظم إدارة الأداء غير فعالة وتجرى بشكل غير منتظم. ثقافة العمل إيجابية بشكل عام ومتسقة مع القيم المعلنة، رغم وجود تناقضات أحيانا. الحوافز تعتبر فعالة ومحفزة بفضل المكافآت المالية وبعض الجوائز. التواصل مفتوح وشفاف، لكن مشاركة العاملين في صنع القرار محدودة للغاية

• منظمة ABG

الجدول رقم 54: نتائج المقابلة.

موضوع السؤال	الإجابة
فرص التدريب والتطوير المهني	محدودية فرص التدريب والتطوير المهني في المنظمة وتقتصر على التدريب الأساسي فقط ومتاحة لبعض الأفراد ذوي الشهادات فقط، مع وجود برامج شبه سنوية للتدريب والتطوير المهني.

برامج التمكين والتفويض	المنظمة تمكين العاملين من خلال التفويض بشكل متوسط وفي حالات معينة فقط، كما أنه يوجد تشجيع للعاملين على تولي المهام والمشاريع وخلق العمل.
نظم إدارة وتقييم الأداء	فعالية نظم إدارة الأداء محدودة جدا وغير فعالة، كما أنها تجري بشكل غير متكرر وغير منتظم.
ثقافة المنظمة وقيمتها	ثقافة العمل العامة للمنظمة إيجابية بشكل عام ومتسقة مع قيمها المعلنة مع وجود تناقضات ملحوظة أحيانا.
أنظمة الحوافز والمكافآت	أنواع المكافآت الأكثر استخداما في المنظمة هي المكافآت والعلاوات المالية وفرص التدريب والتطوير المهني لبعض العاملين مما يجعل نظم الحوافز فعالة بشكل جزئي.
التواصل والمشاركة في صنع القرار	التواصل بين الإدارة والعاملين مفتوح الى حد ما مع وجود بعض العوائق في الاتصال، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار معدومة كليا ولا يوجد مساهمة من قبل العاملين .

من اعداد الباحث اعتمادا على تصريحات المدراء او من ينوبهم.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 54 أن هذه المنظمة تعاني من محدودية في فرص التدريب والتطوير المهني، مع اقتصرها على الأفراد ذوي الشهادات وبرامج شبه سنوية. التمكين والتفويض متاحان بشكل متوسط وفي حالات معينة فقط. نظم إدارة الأداء غير فعالة وتفتقر إلى الانتظام. رغم أن ثقافة العمل إيجابية ومتسقة مع القيم المعلنة، إلا أن هناك تناقضات أحيانا. نظم الحوافز فعالة جزئيا، خاصة بسبب المكافآت المالية والتدريب المحدود. التواصل بين الإدارة والعاملين مفتوح إلى حد ما، لكن المشاركة في صنع القرار غائبة تماما.

• منظمة بيوتي كليفر beuty clever

الجدول رقم 55: نتائج المقابلة.

موضوع السؤال	الإجابة
فرص التدريب والتطوير المهني	فرص التدريب والتطوير المهني محدودة جدا في المنظمة ما عدا التدريب الاساسي، ولا يوجد تقريبا برامج دورية منتظمة للتدريب والتطوير المهني.

برامج التمكين والتفويض	فعالية المنظمة في تمكين العاملين من خلال التفويض في المنظمة متوسط الى حد ما، كما أنه يوجد تشجيع للعاملين على تولي المهام والمشاريع وفرق العمل.
نظم إدارة وتقييم الأداء	نظم إدارة الأداء فعالة مع وجود بعض العناصر المفيدة، لكنها تجرى بشكل غير متكرر وغير منتظم.
ثقافة المنظمة وقيمتها	ثقافة العمل العامة للمنظمة سلبية وغير داعمة بشكل عام ولا تتماشى مع قيمها المعلنة.
أنظمة الحوافز والمكافآت	أنواع المكافآت الأكثر استخداماً في المنظمة هي المكافآت والعلاوات المالية مما يجعل نظم الحوافز فعالة ومحفزة.
التواصل والمشاركة في صنع القرار	التواصل بين الإدارة والعاملين مفتوح للغاية مع تواصل شفاف ومتكرر كما أن العاملين منخرطون الى حد ما في اتخاذ القرار.

من اعداد الباحث اعتمادا على تصريحات المدراء او من ينوبهم.

من خلال الجدول رقم 55 نلاحظ أن هذه المنظمة تعاني من محدودية في فرص التدريب والتطوير المهني، مع وجود بعض الفعالية في التمكين والتفويض. نظم إدارة الأداء فعالة لكنها تقتصر إلى الانتظام. ومع أن نظم الحوافز تعتبر محفزة بفضل المكافآت المالية، إلا أن ثقافة العمل سلبية ولا تتماشى مع القيم المعلنة للمنظمة. ومع ذلك، يُلاحظ أن التواصل بين الإدارة والعاملين مفتوح وشفاف، مما يعزز من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى حد ما.

• مؤسسة حلوليات لأولوة الجنوب

الجدول رقم 56: نتائج المقابلة.

موضوع السؤال	الإجابة
فرص التدريب والتطوير المهني	فرص التدريب والتطوير المهني محدودة جدا في المنظمة، ولا يوجد تقريبا برامج دورية منتظمة للتدريب والتطوير المهني.
برامج التمكين والتفويض	فعالية المنظمة في تمكين العاملين من خلال التفويض في المنظمة بشكل غير فعال، كما أنه لا يوجد تشجيع للعاملين على تولي المهام والمشاريع وفرق العمل.
نظم إدارة وتقييم الأداء	نظم إدارة الأداء غير فعالة وغير واضحة المعالم.

ثقافة المنظمة وقيمتها	ثقافة العمل العامة للمنظمة سلبية وغير داعمة بشكل عام ولا تتماشى مع قيمها المعلنة.
أنظمة الحوافز والمكافآت	أنواع المكافآت الأكثر استخداماً في المنظمة هي المكافآت والعلاوات المالية مما يجعل نظم الحوافز فعالة ومحفزة.
التواصل والمشاركة في صنع القرار	التواصل بين الإدارة والعاملين مفتوح لبي حد ما، كما انه لا مشاركة فعالة للعاملين في اتخاذ القرار.

من اعداد الباحث اعتمادا على تصريحات المدراء او من ينوبهم.

من خلال الجدول رقم 56 نلاحظ أن هذه المنظمة تعاني من ضعف كبير في فرص التدريب والتطوير المهني، مع غياب فعالية برامج التمكين والتفويض. نظم إدارة الأداء غير فعالة وغير واضحة، وثقافة العمل سلبية ولا تتماشى مع القيم المعلنة. رغم ذلك، نظم الحوافز تعتبر محفزة بفضل المكافآت المالية، لكن التواصل بين الإدارة والعاملين محدود، ولا يوجد مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات.

ثانيا: المصادر الرئيسية

1. الاستبيان:

بعد تجهيز الاستبيان للتوزيع الفعلي على المبحوثين حيث تم الاتصال بالمنظمات المحددة سابقا كعينة بحثية وتوزيع الاستبانات كما في الجدول التالي:

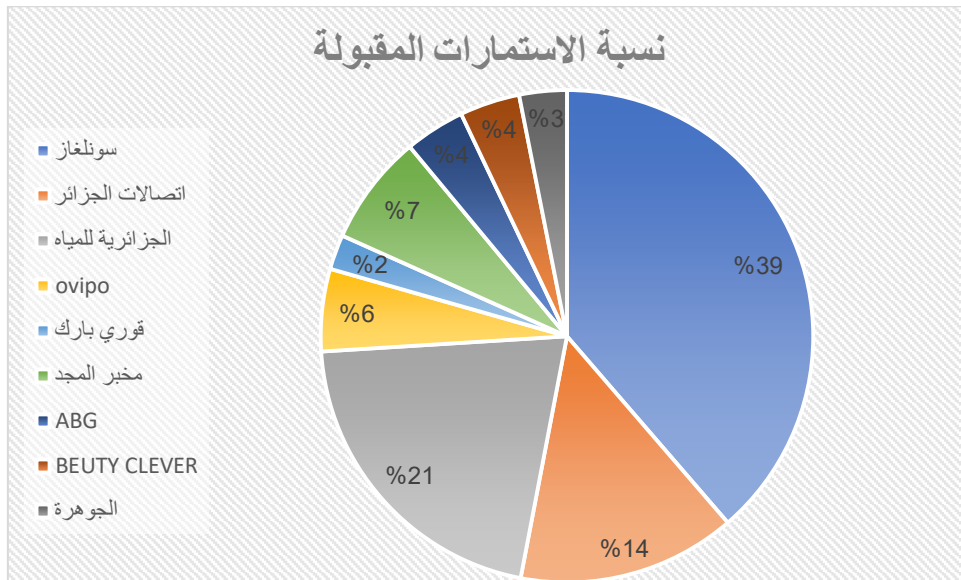
الجدول رقم 57: عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

القطاع	المنظمة	عدد العاملين	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات المقبولة	المجموع الفرعي للاستثمارات المقبولة	نسبة الاستثمارات المقبولة
العام	سونلغاز	658	200	190	4	186	356	93%
	اتصالات الجزائر	225	100	80	11	69		69%
	الجزائرية للمياه	336	150	130	29	101		67%
الخاص	ovipo	150	70	50	24	26	125	37%
	قوري بارك	55	30	30	19	11		37%

70%		35	5	40	50	45	مخبر المجد
27%		19	31	50	70	110	ABG
38%		19	11	30	50	36	BEUTY CLEVER
30%		15	15	30	50	85	حلويات لؤلؤة الجنوب
%62	481	149	630	770	1700	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المنظمات والمقابلة مع المدراء.

الشكل رقم 11: نسبة الاستثمارات المقبولة لكل منظمة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (1)

من خلال الجدول رقم 57 والشكل رقم 10 يظهر أن القطاع العام بشكل عام لديه نسبة قبول استثمارات أعلى (93% إلى 67%) مقارنة بالقطاع الخاص الذي تتراوح نسب القبول فيه بين 27% إلى 37% باستثناء مخبر المجد، وهذا التفاوت في نسبة قبول الاستثمارات بين القطاعين العام والخاص يمكن تفسيره بأن موضوع الاستثمارات (تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي) يعتبر أكثر أهمية وذو صلة مباشرة للقطاع العام مقارنة ببعض المنظمات الخاصة، حيث قد تكون الأولويات مختلفة. في القطاع العام، يبدو أن هناك اهتمامًا أكبر بتنمية الكفاءات وضمان الولاء التنظيمي، مما يعزز من معدلات الاستجابة. أما في القطاع الخاص، فإن هذا الموضوع قد لا يكون على نفس الدرجة من الأهمية أو التأثير، خاصة إذا

كانت المنظمة تركز على نتائج قصيرة المدى وليس لديها برامج تطوير واضحة، مما يؤدي إلى نسب استجابة أقل، وتفصيلها كالتالي:

أ. اختلاف طبيعة العمل والهيكل التنظيمي:

- القطاع العام: عادةً ما يكون لدى المنظمات الحكومية هياكل تنظيمية أكبر وأكثر استقرارًا، مما قد يؤدي إلى مستوى أعلى من الالتزام والانضباط بين العاملين، هذا يمكن أن يفسر نسبة القبول المرتفعة في الاستثمارات الموزعة، حيث قد يشعر العاملون بالمسؤولية تجاه تقديم ردودهم.
- القطاع الخاص: قد تكون المنظمات الخاصة، خاصة الصغيرة منها، أقل استقرارًا من حيث الهيكل التنظيمي، مع بيئة عمل ربما تكون أكثر ضغطًا وتنافسية. هذا يمكن أن يؤدي إلى تقليل اهتمام العاملين بالمشاركة في مثل هذه الاستثمارات، مما يفسر النسب المنخفضة في القبول.

ب. موضوعية وأهمية الاستثمارات:

إذا كانت الاستثمارات تتناول موضوعات ذات صلة مباشرة بعمل العاملين أو تلامس احتياجاتهم ومشاكلهم، فمن المرجح أن تكون نسبة القبول أعلى. في القطاع العام، وبما أن أغلب العاملين ذوو مستويات علمية وشهادات أكاديمية فقد يلفت موضوع تنمية الكفاءات والالتزام التنظيمي انتباههم ويشعرون بأهميته.

أما في القطاع الخاص، قد يكون هذا الموضوع أقل ارتباطًا بحياة العاملين اليومية أو قد يُنظر إليه على أنه أقل أهمية، مما يقلل من الحافز للرد عليها.

ت. الثقافة التنظيمية:

في القطاع العام، يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية أكثر تأكيدًا على الامتثال والالتزام، مما يعزز من نسبة الردود المقبولة، فالعاملون في القطاع العام قد يشعرون بالضغط للامتثال للمتطلبات التنظيمية، وفي المقابل، قد يركز القطاع الخاص بشكل أكبر على الأداء والنتائج المالية، مما قد يؤدي إلى تقليل الاهتمام بالأنشطة غير المرتبطة مباشرة بالإنتاجية، مثل ملء الاستثمارات.

ث. الإجراءات الإدارية:

قد يكون لدى المنظمات العامة أنظمة وإجراءات متابعة أكثر فعالية، مثل تذكير العاملين باستمرار أو تخصيص وقت محدد لملء الاستمارات، مما يزيد من نسبة القبول، أما في القطاع الخاص قد تقتصر بعض المنظمات الخاصة إلى هذه العمليات أوقد تعتبرها غير ضرورية، مما يؤدي إلى معدلات استجابة أقل.

ج. العلاقات الشخصية:

العلاقات الشخصية بين الباحث والعاملين والمدراء لها دور كبير في رفع نسبة قبول الاستمارات، فهذه العلاقات يمكن أن تعزز من الثقة، الالتزام الشخصي، والتفاعل الإيجابي مع عملية توزيع وجمع الاستمارات وزيادة نسبة المشاركة.

الجدول رقم 58: مقارنة العينة الطبقية المحسوبة بالحقيقية

القطاع	العينة الطبقية المحسوبة	العينة الطبقية الحقيقية
العام	236	356
الخاص	77	125
المجموع	313	481

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدولين رقم (34) ورقم (57)

من خلال الجدول رقم 58 والجدول رقم 56 والشكل رقم 10 نلاحظ أن عدد الاستمارات المسترجعة والمقبولة للبحث والتحليل والتي بلغت 481 تفوق العينة العشوائية المحسوبة والتي قدرت ب 313، كما أن العينة الطبقية العشوائية للقطاع العام بلغت 356 وهو ما يفوق 249 المحسوبة (72% من 313)، أما القطاع الخاص فقد بلغت العينة 125 وهو أيضا أكبر من 77 المحسوبة سابقا (28% من 313).

ويمكن تلخيص المراحل السابقة في إجراءات جمع البيانات كآلي :

- قام الباحث بإعداد استبانة لقياس تأثير تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي وتحكيمها وتعديل ما تطلب تعديله.
- بعد الحصول على موافقة المنظمات التي يشملها مجتمع الدراسة والبالغ عددها 9 منظمة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية تتألف من 30 عامل بمؤسسة سونلغاز بهدف التحقق من صلاحية الأداة المستخدم وسهولة فهمها.

- خلال شهر، تم توزيع الاستبانات على 770 عامل ا وعامل ة ضمن مجتمع الدراسة، وتحفيزهم على تقديم إجاباتهم على الأسئلة الواردة في الاستبانة.
- تم اجراء مقابلة مع مدراء المنظمات محل الدراسة أو من ينوبهم وهم في الغالب مدراء قسم الموارد البشرية من اجل اخذ نظرة عامة عن البيئة والمناخ التنظيمي في المنظمة.
- بعد مدة من توزيع الاستمارات تم جمعها، حيث تم استرداد 630 استبانة، منها تم استبعاد 149 استبانات لعدم اكتمالها أو عدم صلاحيتها للتحليل بسبب ترك عدد كبير من الأسئلة دون إجابة. وبالتالي، تم تحليل 481 استبانة صالحة، ما يعادل نسبة استرداد بلغت 62%

الفرع الثاني: طرق وأساليب معالجة بيانات الدراسة

أولاً: طرق معالجة البيانات

بمجرد الانتهاء من جمع البيانات شرعنا في تنظيمها وترميزها لإدخالها الى برنامج SPSS لمعالجتها احصائيا بالشكل التالي:

1. المحور الأول:

- الجنس: ذكر=1؛ انثى=2.
- السن: أقل من 30=1؛ من 31 الى 40=2؛ من 41 الى 50=3؛ أكثر من 50 =4.
- الحالة الاجتماعية: أعزب=1؛ متزوج=2؛ حالة أخرى=3 .
- المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل=1؛ ليسانس أو ما يعادلها=2 ؛ ماستر أو ما يعادلها=3؛ دراسات عليا=4 .
- الخبرة: أقل من 5 سنة=1؛ من 5 الى 10=2؛ من 11 الى 20 سنوات=3؛ أكثر من 20 سنوات=4.
- الأجرة: أقل من 25000=1؛ من 25000 الى 50000=2؛ أكثر من 50000=3
- نوع الوظيفة: إدارية=1؛ غير إدارية=2.
- نوع المنظمة: القطاع العام=1؛ القطاع الخاص=2.
- بدائل مقياس ليكرت: معارض بشدة =1؛ معارض=2؛ موافق الى حد ما =3؛ موافق=4؛ موافق بشدة=5.

2. المحور الثاني:

تم ترقيم الفقرات الخاصة بهذا المحور ببعديه من 1 الى 42 بالترتيب، فتم ترقيم البعد الأول والخاص بالانتمية داخل مكان العمل من 1 الى 21 وأما البعد الثاني الخاص بالانتمية خارج مكان العمل فتم ترقيمه من 22 الى 42.

3. المحور الثاني:

4. تم ترقيم الفقرات الخاصة بهذا المحور بأبعاده الثلاثة من 1 الى 24 بالترتيب

ثانيا: أساليب معالجة البيانات:

لتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27 مع الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقياس ليكرت:

تم الاعتماد في هذا الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي وهو مقياس نشر لأول مرة سنة 1932 بواسطة العالم رينسيس ليكرت في مقاله " A technique for the measurement of attitudes"⁷⁶⁷، وهو أحد الأساليب المستخدمة لقياس الآراء والمواقف، ويتألف من خمس خيارات استجابة تعبر عن درجة اتفاق المجيب مع عبارة معينة. الخيارات الخمسة:

1. غير موافق بشدة

2. غير موافق

3. موافق إلى حد ما⁷⁶⁸

4. موافق

5. موافق بشدة

كل خيار يتم تمثيله عادةً بدرجة رقمية من 1 الى 5، مما يسمح بتحليل البيانات بسهولة، وسيتم ذلك في ترميز الاستبيان لاحقا.

⁷⁶⁷ r. likert, 'a technique for the measurement of attitudes', archives of psychology 22 140 (1932): 55–55.

⁷⁶⁸ تم التصرف في هذه العبارة وتحويلها من محايد الى موافق الى حد ما أخذاً بنصائح المحكمين للاستبيان

وتم الاعتماد على المتوسطات المرجحة كما في الجدول رقم (1)، لأن المتوسط المرجح يساهم في توضيح كيفية تفسير النتائج المستمدة من البيانات باستخدام مقياس ليكرت، مع تقديم نطاقات واضحة لكل مستوى من المستويات، مما يسهل على الباحثين فهم وتحليل النتائج بشكل فعال، وقد وتم حساب المتوسط المرجح بالشكل التالية:

$$\text{عدد الاجابات} / \text{عدد المسافات بينها أي } 4/5 \text{ وتساوي } 0.80$$

الشكل رقم 12: المسافات بين أوزان الاجابات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع: عز حسن عبد الفتاح، استكشاف التحليل الاحصائي والبيوتستراب باستخدام IBM SPSS، (دار خوارزم العلمية للنشر-جدة، 2013)، 89
أو يمكن حسابها من خلال إنقاص أكبر وزن من أقل وزن ثم قسمته على عدد الإجابات ويمكن تمثيلها عددياً كالتالي:

$$0.80 = 5/4 = 5 / (1-5)$$

الجدول رقم 59: المتوسطات المرجحة لمقياس ليكرت

الوزن الرتبي	المقياس	المتوسط المرجح	المستوى
1	غير موافق بشدة	1.80 – 1.00	منخفض
2	موافق	2.60 – 1.81	
3	موافق الى حد ما	3.40 – 2.61	متوسط
4	غير موافق	4.20 – 3.41	مرتفع
5	موافق بشدة	5.00 – 4.21	

المصدر: عز حسن عبد الفتاح IBM SPSS، استكشاف التحليل الاحصائي والبيوتستراب باستخدام) دار خوارزم العلمية للنشر - جدة، 2013. (.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 59 أن قيمة أول وزن وهي 1 تم إضافة لها طول الفئة المحسوب

وهو 0.80 ليتم الحصول على الفئة الأولى 1.00 – 1.80 وهكذا لكل الفئات.

2. الأساليب الإحصائية الوصفية:

للتعرف بدقة على مجتمع الدراسة وتحليل الإجابات المتعلقة بآراء أفراد العينة تم الاعتماد على بعض

الأساليب الإحصائية الوصفية منها:

أ. التكرارات والنسب المئوية: يتم استعمالها في تحليل ووصف البيانات العامة المتعلقة بأفراد العينة، لتصبح الخصائص الهامة للبيانات أكثر وضوحاً مما يساعد على زيادة فهمها وتحليلها، وتتكون من العرض الجدولي والعرض البياني⁷⁶⁹، حيث يحتوي العمود الأيسر (المسمى بالفئات أو المجموعات) في العرض الجدولي على جميع الردود الممكنة للمتغير الذي يتم دراسته. بينما يحتوي العمود الأيمن على قائمة بالتكرارات، أو عدد الملاحظات، لكل فئة. يتم الحصول على توزيع التكرار النسبي (Relative Frequency Distribution) عن طريق قسمة كل تكرار على عدد الملاحظات وضرب النتيجة في 100% للحصول على النسبة المئوية، أما العرض البياني فيمثل الرسوم البيانية الشريطية والرسوم البيانية الدائرية وتستخدم بشكل شائع لوصف البيانات الفئوية، فإذا كان الهدف هو لفت الانتباه إلى تكرار كل فئة، فنستخدم في الغالب الرسم البياني الشريطي (Bar Chart)، حيث يمثل ارتفاع كل مستطيل في الرسم البياني تكرار كل فئة ولا توجد حاجة لأن تكون الأعمدة متلاصقة⁷⁷⁰.

ب. الوسط الحسابي (Advantages of Mean): يُعرف متوسط العينة (الحسابي) لعينة بحجم "n" على أنه مجموع قيم العينة مقسوماً على حجم العينة ويستعمل لتحديد النزعة المركزية إيجابياً أو سلبياً، وله عدة مزايا أهمها⁷⁷¹:

- المتوسط سهل الحساب.
- يمكن استخدامه في عمليات حسابية أخرى مثل اختبار الفرضيات.

⁷⁶⁹ رشيد، محمد حسين محمد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي (عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، 2015)، 31.
⁷⁷⁰ paul newbold, william carlson, and betty thorne, statistics for business and economics, ebook, global edition, 9th ed. (pearson uk, 2019), 32.

⁷⁷¹ rajan chattamvelli and ramalingam shanmugam, descriptive statistics for scientists and engineers: applications in r (synthesis lectures on mathematics & statistics), 2nd ed. (springer; second edition 2023, 2023), 45–47.

- المتوسط دائماً فريد (في حين أن المنوال للعينة قد لا يكون فريداً).
- يمكن تحديثه بسهولة (عندما تتم إضافة أو حذف بيانات).
- يمكنه التعامل مع القيم المتطرفة.

ويحقق المتوسط العديد من الخصائص المثيرة للاهتمام، على سبيل المثال، المتوسط يضع نفسه بين القيم المتطرفة للملاحظات بطريقة تجعل مجموع انحرافات الملاحظات (منه) إلى يساره وإلى يمينه متساوية من حيث حجمها.

ت. الانحراف المعياري: وهو الجذر التربيعي للتباين، يعيد البيانات إلى وحدة القياس الأصلية. إذا كانت القياسات الأصلية بالأقدام، سيكون التباين بالقدم المربعة، لكن الانحراف المعياري سيكون بالقدم. يقيس الانحراف المعياري الانتشار المتوسط حول المتوسط⁷⁷²، وهو أحد مقاييس التشتت ويستعمل لتأكيد صحة تمركز قيم الوسط الحسابي لفقرات الاستبانة.

ث. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha): توجد تقارير مختلفة تحدد القيم المقبولة لألفا بين 0.70 و 0.95. قد تكون القيمة المنخفضة لألفا ناتجة عن قلة عدد الأسئلة، أو ضعف الترابط بين العناصر، أو وجود بنيات غير متجانسة. على سبيل المثال، إذا كان سبب انخفاض قيمة ألفا هو ضعف الترابط بين العناصر، فيجب مراجعة بعض العناصر أو استبعادها. يمكن تحديد هذه العناصر بسهولة عن طريق حساب ارتباط كل عنصر من عناصر الاختبار مع المجموع الكلي لدرجات الاختبار؛ وتُحذف العناصر ذات الارتباطات المنخفضة التي تقترب من الصفر. من جهة أخرى، إذا كانت قيمة ألفا مرتفعة جداً، فقد يشير ذلك إلى وجود تكرار بين بعض العناصر، حيث تختبر نفس السؤال بطرق مختلفة. وقد تم التوصية بألا تتجاوز قيمة ألفا 0.90 كحد أقصى⁷⁷³.

ج. معامل الارتباط بيرسون: يُعتبر معامل ارتباط بيرسون معامل ارتباط بارامتري؛ وهو يمثل حجم تأثير طبيعي؛ يمكن تربيع ٢ لإعطاء مقياس للتباين المُفسر، ويعبر عنه كنسبة مئوية، وتتراوح

⁷⁷² newbold, carlson, and thorne, statistics for business and economics, ebook, global edition, 76.

⁷⁷³ mohsen tavakol and reg dennick, 'making sense of cronbach's alpha', international journal of medical education 2 (27 june 2011): 53–55, <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>.

معاملات الارتباط من -1 (ارتباط سلبي كامل) إلى 0 (لا يوجد ارتباط) إلى +1 (ارتباط إيجابي كامل).

ح. يمكن إنشاء حدود ثقة حول معامل بيرسون، فإذا كانت قيمة r للعينة تساوي 0.5، وحدود الثقة تتراوح بين 0.4 إلى 0.6 (حدود ثقة 95%)، يمكننا أن نكون على ثقة بنسبة 95% من أن القيمة الحقيقية لـ r في المجتمع تقع ضمن النطاق 0.4 إلى 0.6. ويستعمل هذا العامل للحكم على طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات⁷⁷⁴.

خ. اختبار T لعينيتين مستقلتين (Independent Samples T-Test): نظراً لأن اختبار T هو اختبار برامتري، يشارط في البيانات استيفاء الافتراضات الطبيعية للاختبارات البرامترية - أي أن البيانات تم سحبها من مجتمع موزع بشكل طبيعي. وهذا الاختبار حجم الفرق بين متوسطين مستقلين، ويُعبّر عنه بالانحرافات المعيارية. مما يسمح بالاستدلال بدرجة معينة من الثقة (عادة 95%) بأن متوسط الفرق بين المتوسطات يقع ضمن نطاق معين⁷⁷⁵.

د. اختبار ANOVA: بدلاً من استخدام اختبارات T للحالتين، نستخدم تحليل التباين (ANOVA) عندما تكون هناك ثلاث حالات أو أكثر، ANOVA فهو المكافئ البرامتري لاختبار T، لكنه يُستخدم للمقارنة بين أكثر من مجموعتين، حيث يُعتبر ANOVA تعميماً لاختبار T لأكثر من مجموعتين، ولهذا السبب، هناك علاقة مباشرة بينهما؛ في الواقع، إذا استخدمت ANOVA على حالتين، ستكون النتائج مكافئة لتلك التي تم الحصول عليها باستخدام اختبار ANOVA T، وهو اختصار لتحليل التباين (Analysis of Variance) وكما هو الحال مع اختبار T، يجب استيفاء بعض الافتراضات قبل إجراء ANOVA. مثل أن تكون الدرجات مأخوذة من مجتمع موزع توزيعاً طبيعياً وأن يكون هناك تجانس في التباين، ويهدف تحليل التباين (ANOVA) إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق في المتوسطات بين المجموعات، حيث يتم ذلك يتم ذلك من خلال تحديد المتوسط العام ورؤية مدى اختلاف كل متوسط فردي عن المتوسط العام⁷⁷⁶.

⁷⁷⁴ chistine dancey and john reidy, statistics without maths for psychology, 7th ed. (pearson education, 2017), 209.

⁷⁷⁵ dancey and reidy, 217.

⁷⁷⁶ dancey and reidy, 300.

ذ. تحليل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم الانحدار الخطي لاكتشاف تأثير متغير يسمى (مستقل أو التفسيرية) وفي بحثنا هذا يتمثل في (تنمية الكفاءات البشرية) على آخر يسمى (تابع أو معياري) وهو بحثنا (الولاء التنظيمي) مما يسمح بالتنبؤ بالمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل أو التفسيري⁷⁷⁷.

⁷⁷⁷ dancey and reidy, 377-78.

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان واختبار الفروض

تمهيد:

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الذي أجرته الدراسة بهدف اختبار الفرضيات المتعلقة بتنمية الكفاءات البشرية وتأثيرها على تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي. يعكس تحليل الاستبيان أهمية هذا الموضوع في البيئة التنظيمية، حيث تعتبر الكفاءات البشرية عنصراً أساسياً لدعم الولاء التنظيمي من خلال تطوير المعرفة، المهارات، والسلوكيات داخل وخارج مكان العمل. كما سيتم توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات الأساسية والفرعية، مستعينين بأدوات مثل الانحدار الخطي وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مما يعزز دقة النتائج ويوفر صورة واضحة عن العلاقة بين تنمية الكفاءات والولاء التنظيمي. وعليه، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

المطلب الثاني: صياغة الفروض الإحصائية الفرضية الرئيسية

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة.

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

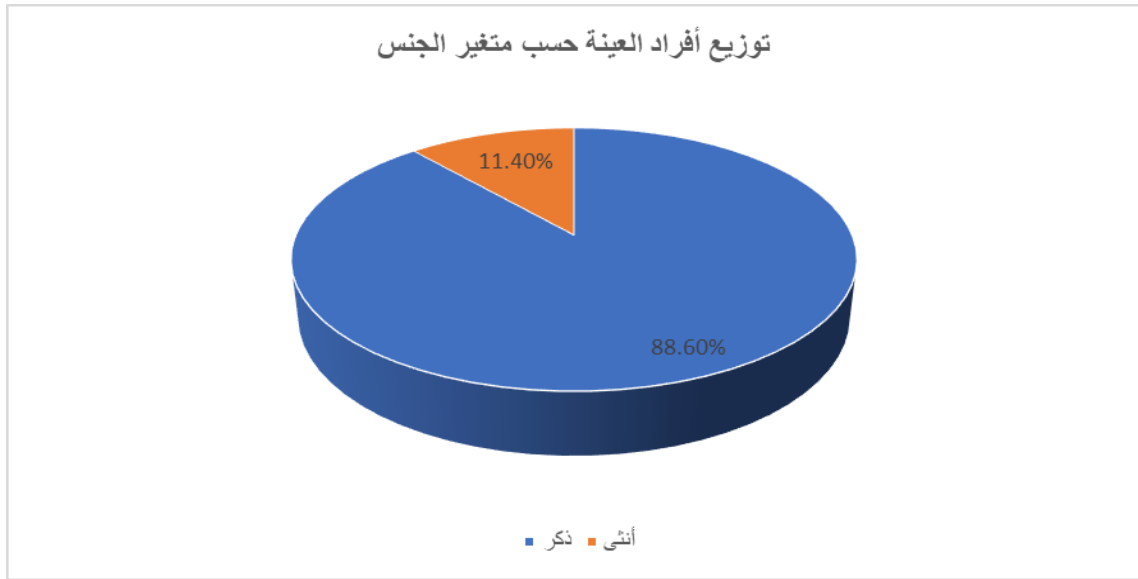
الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم 60: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
88,6	426	ذكر
11,4	55	أنثى
100,0	481	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 13: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم 58

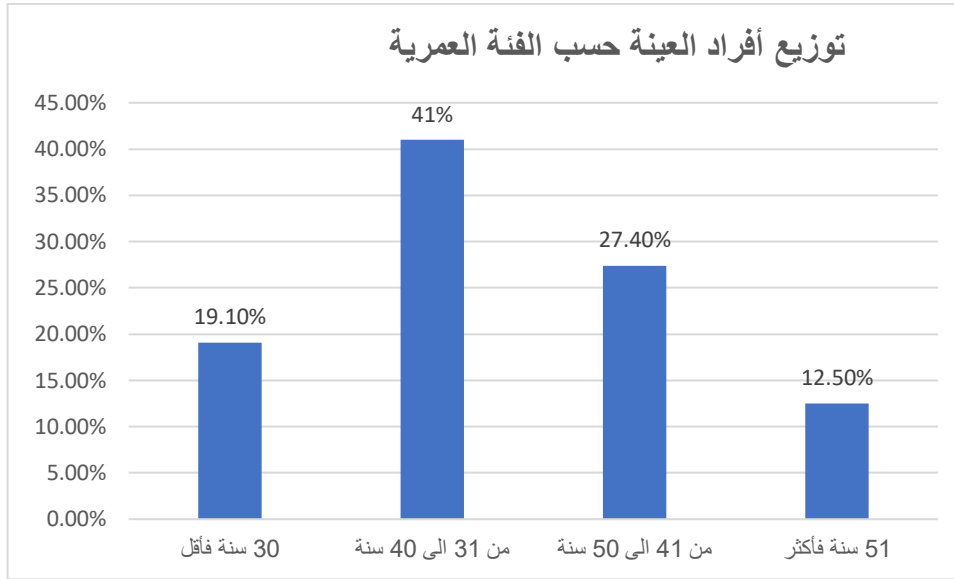
من خلال الجدول رقم 60 والشكل رقم 12، نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس. يظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم 426 فردًا، بنسبة 88.6% من إجمالي العينة. بينما بلغ عدد الإناث 55 فردًا، مما يمثل نسبة 11.4% من إجمالي العينة. هذه النتائج تعكس وجود تفاوت كبير في توزيع العينة حسب الجنس، حيث يُظهر الجدول أن العينة تضم نسبة أكبر بكثير من الذكور مقارنة بالإناث وهذا راجع لطبيعة عمل المنظمات محل الدراسة التي تتطلب جهد بدني أكبر.

الجدول رقم 61: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	سنوات السن الخبرة
19,1	92	30 سنة فأقل
41,0	197	من 31 الى 40 سنة
27,4	132	من 41 الى 50 سنة
12,5	60	51 سنة فأكثر
100	481	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 14: المخطط العمودي لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم 61.

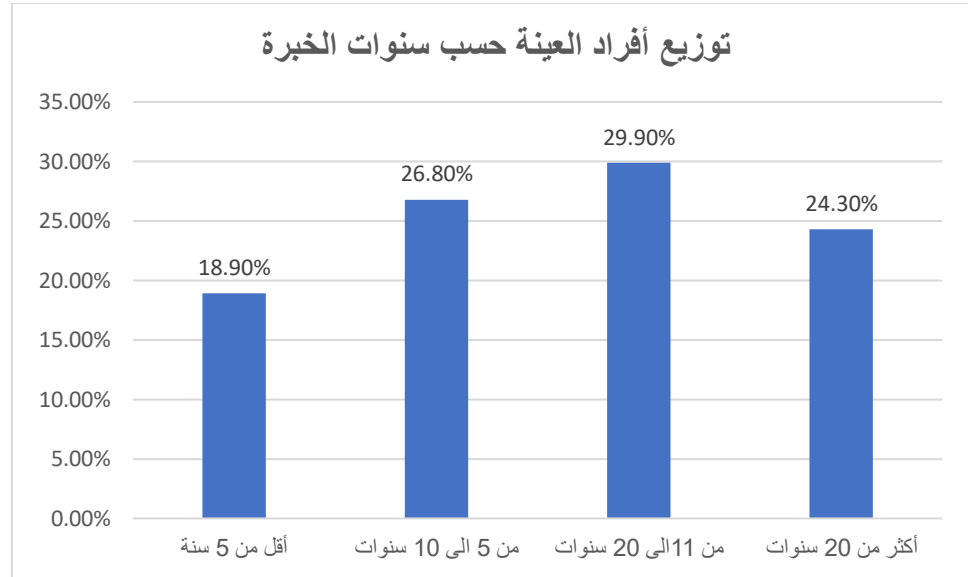
من خلال الجدول رقم 61 والشكل رقم 13، نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي من 31 إلى 40 سنة، حيث بلغ عددهم 197 فرداً، ما يمثل 41.0% من إجمالي العينة. تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 27.4% (132 فرداً)، ثم الفئة العمرية 30 سنة فأقل بنسبة 19.1% (92 فرداً). وأخيراً، نجد أن الفئة العمرية 51 سنة فأكثر تمثل 12.5% فقط من إجمالي العينة (60 فرداً). فغالباً ما تكون الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي الأكثر نشاطاً في سوق العمل، وتمثل سنوات الخبرة التي تتراوح بين المراحل المتوسطة والمتقدمة من الحياة المهنية. هذا يجعلها الفئة الأكثر شيوعاً، كما أن الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، والتي تمتلك خبرة أكبر، تأتي في المرتبة الثانية نظراً لاستمرارهم في العطاء الوظيفي والإداري، وأما الفئة العمرية 30 سنة فأقل، فهي أقل نسبياً لأنها تضم الأشخاص الذين ما زالوا في بداية حياتهم المهنية، بينما تكون الفئة العمرية 51 سنة فأكثر أقل نسبياً لأنها تشمل من هم في نهاية مساهمهم المهني أو على وشك التقاعد.

الجدول رقم 62: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
18,9	91	أقل من 5 سنة
26,8	129	من 5 الى 10 سنوات
29,9	144	من 11 الى 20 سنوات
24,3	117	أكثر من 20 سنوات
100	481	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 15: المخطط العمودي لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم 62.

من خلال الجدول رقم 62 والشكل رقم 14، نلاحظ أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة ذات الخبرة من 11 إلى 20 سنة، حيث بلغ عددهم 144 فرداً، ما يمثل 29.9% من إجمالي العينة. تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 26.8% (129 فرداً)، ثم الفئة ذات الخبرة لأكثر من 20 سنة بنسبة 24.3% (117 فرداً). وأخيراً، نجد أن الفئة الأقل تمثيلاً هي الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 18.9% (91 فرداً). توزيع القوى العاملة في المنظمات والمنظمات ويعتمد على عمر المنظمة بالدرجة الأولى ثم الى عدة عوامل اخرى، حيث تمثل الفئة ذات الخبرة من 11 إلى 20 سنة نسبة كبيرة من العاملين الذين يمتلكون الخبرة الكافية ولكنهم ما زالوا في منتصف حياتهم المهنية، مما يجعلهم في وضع يسمح لهم بالمشاركة بفعالية في مثل هذه الدراسات. الفئة من 5 إلى 10 سنوات تأتي في المرتبة الثانية حيث تعكس تلك الفئة العاملين الذين بدأوا في ترسيخ وجودهم المهني. الفئة ذات الخبرة لأكثر من 20 سنة تكون غالباً لعاملين في المناصب العليا أوفي نهاية حياتهم المهنية، مما يبرر نسبتهم المرتفعة نسبياً. أما الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات، فهي الأقل تمثيلاً لأنها تضم الأشخاص الذين لا يزالون في بداية مساهمهم المهني ولم يكتسبوا بعد خبرة طويلة.

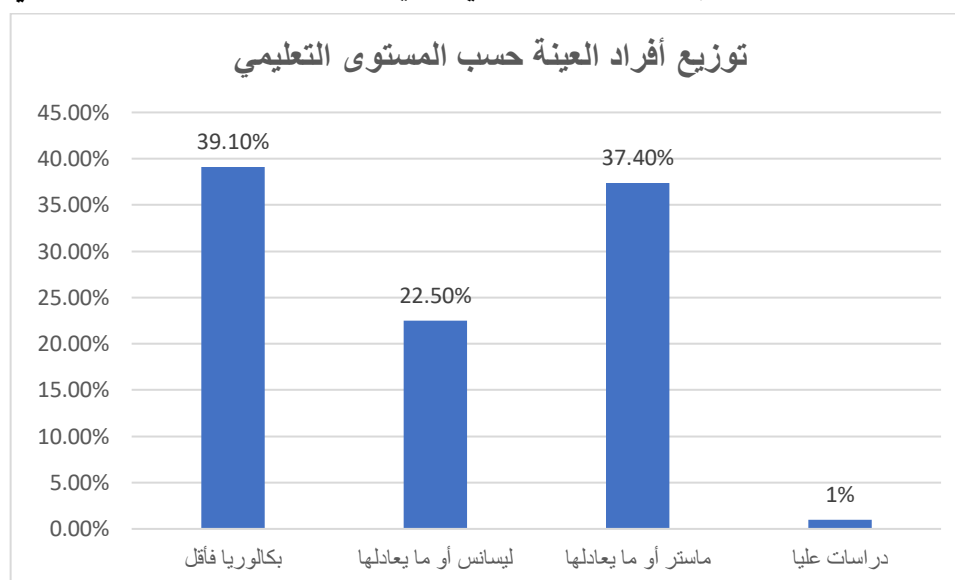
الجدول رقم 63: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
39,1	188	بكالوريا فأقل

22,5	108	ليسانس أو ما يعادلها
37,4	180	ماستر أو ما يعادلها
1,0	5	دراسات عليا
100	481	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 16: المخطط العمودي لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم 63.

من خلال الجدول رقم 63 والشكل رقم 15، نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. يُظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة "بكالوريا فأقل"، حيث بلغ عددهم 188 فردًا، ما يمثل 39.1% من إجمالي العينة. تليها فئة "ماستر أو ما يعادلها" بنسبة 37.4% (180 فردًا)، ثم فئة "ليسانس أو ما يعادلها" بنسبة 22.5% (108 أفراد). بينما كانت فئة "دراسات عليا" هي الأقل تمثيلًا، حيث لم يتجاوز عددهم 5 أفراد بنسبة 1.0%.

تستند هذه النتائج إلى هيكل التعليم وسوق العمل وطبيعة العمل في المنظمات؛ حيث يُعتبر الأشخاص الحاصلون على "بكالوريا فأقل" النسبة الأكبر لأنهم يمثلون القوى العاملة التي تبدأ حياتها المهنية في سن مبكرة ودون الحاجة إلى تعليم جامعي طويل. فهذه الفئة غالبًا ما تدخل سوق العمل مباشرة بعد إنهاء التعليم الثانوي، مما يزيد من نسبة تمثيلها في النتائج المتعلقة بالقوى العاملة.

أما فئتا "الماستر أو ما يعادلها" و"الليسانس أو ما يعادلها"، فتأتيان في المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي، نظرًا لأن الكثير من المنظمات، خاصة ذات الطابع العمومي، تفضل العاملين ذوي التعليم المتقدم

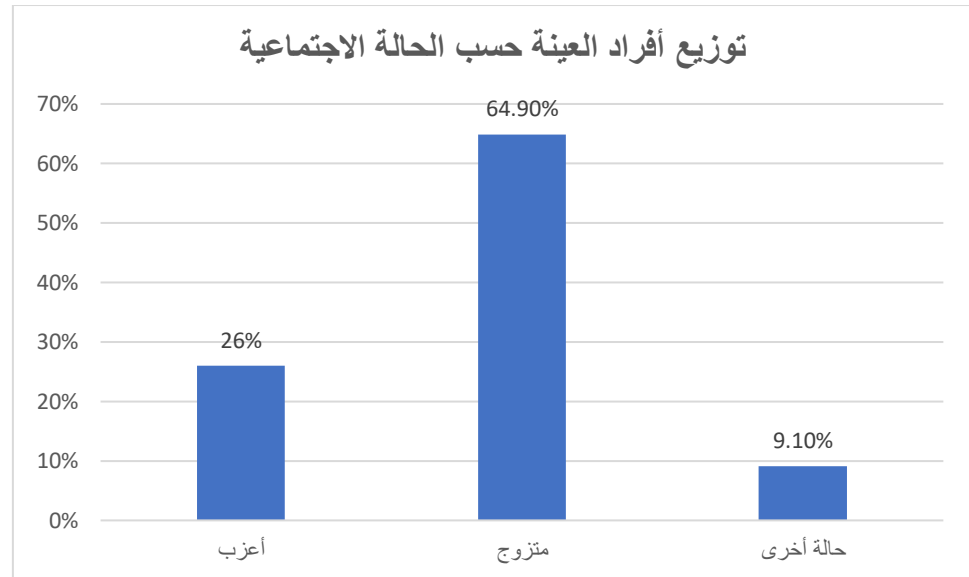
لشغل وظائف متخصصة أو إدارية. في المقابل، فإن نسبة الحاصلين على "دراسات عليا" منخفضة جدًا (1.0%) لأن هذه الفئة عادةً ما تتجه نحو العمل الأكاديمي أو البحثي أو تشغل مناصب قيادية محددة، مما يحد من نسبة تمثيلها في القوى العاملة التقليدية.

الجدول رقم 64: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
26,0	125	أعزب
64,9	312	متزوج
9,1	44	حالة أخرى
100,0	481	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 17: المخطط العمودي لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم 64.

من خلال الجدول رقم 64 والشكل رقم 16، نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية. يُظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة متزوجون، حيث بلغ عددهم 312 فردًا، ما يمثل 64.9% من إجمالي العينة. تليهم فئة "أعزب" بنسبة 26.0% (125 فردًا)، بينما كانت فئة "حالة أخرى" هي الأقل تمثيلًا بنسبة 9.1% (44 فردًا).

هذه النتائج يمكن تفسيرها بطبيعة التركيبة الاجتماعية والاقتصادية للفئات العاملة في المجتمع، فالفئة الأكبر من المتزوجين تعكس الأفراد الذين يكونون في مراحل متقدمة من حياتهم المهنية، حيث يميل الأفراد

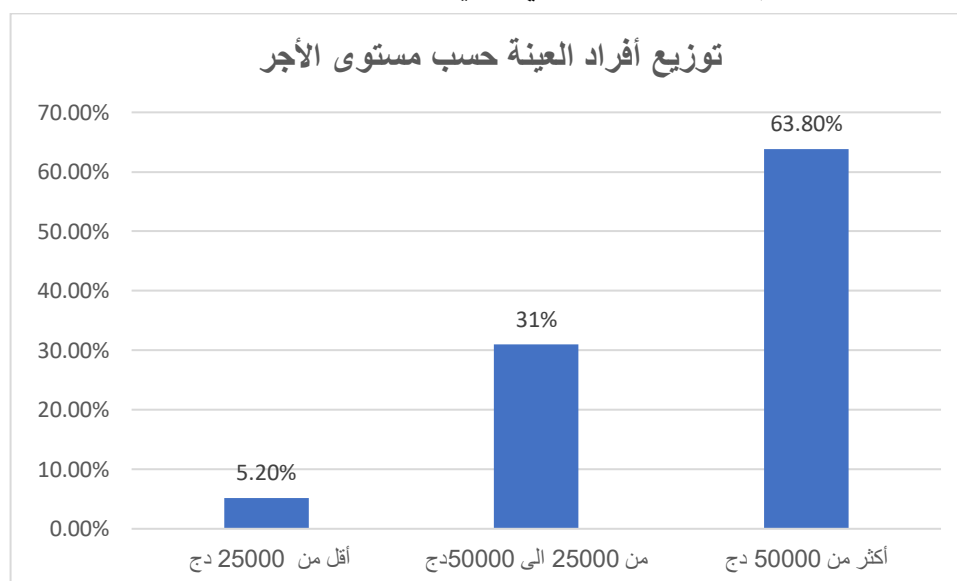
إلى الزواج بعد استقرارهم المهني والمالي. هذا يتماشى مع الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للزواج في حياة الأفراد العاملين. بالنسبة لفئة العزاب، فهي تمثل عادةً الأشخاص الذين ما زالوا في بداية حياتهم المهنية أو الذين يركزون على بناء مساهم المهني قبل الزواج. أما الفئة الأقل تمثيلاً، وهي "حالة أخرى"، فقد تشمل المطلقين أو الأراامل أو من لديهم ظروف اجتماعية خاصة، وهذه الفئة عادة ما تكون أقل عدداً في المجتمع، مما يبرر نسبة تمثيلها المنخفضة في العينة.

الجدول رقم 65: توزيع أفراد العينة حسب مستوى الأجر

النسبة %	التكرار	الأجر
5,2	25	أقل من 25000 دج
31,0	149	من 25000 إلى 50000 دج
63,8	307	أكثر من 50000 دج
100,0	481	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 18: المخطط العمودي لتوزيع أفراد العينة حسب مستوى الأجر



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم 65.

من خلال الجدول رقم 65 والشكل رقم 17، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يتقاضون أجراً "أكثر من 50000 دج"، حيث بلغ عددهم 307 أفراد، ما يمثل 63.8% من إجمالي العينة، تليها الفئة التي يتراوح أجرها "من 25000 إلى 50000 دج" بنسبة 31.0% (149 فرداً)، بينما كانت الفئة الأقل تمثيلاً هي التي يتقاضى أفرادها أجراً "أقل من 25000 دج" بنسبة 5.2% (25 فرداً).

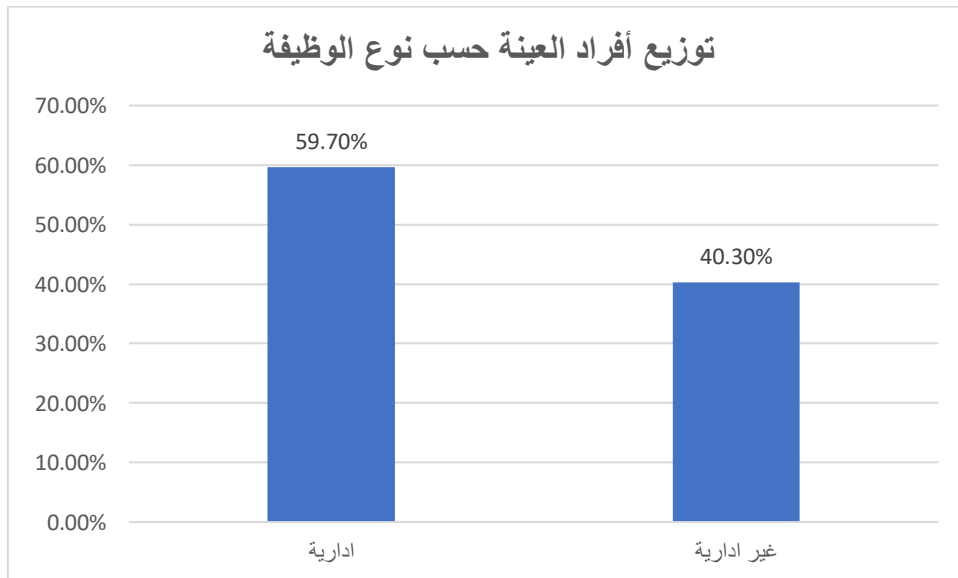
هذه النتائج هي انعكاس لطبيعة سوق العمل وشرائح العاملين في المنظمات التي شملها الاستبيان. الفئة الأكبر التي تتقاضى "أكثر من 50000 دج" غالبًا تمثل عاملين ذوي خبرة طويلة أو من يشغلون مناصب إدارية عليا أو تخصصية تتطلب كفاءات عالية أو يعملون في منظمات تتميز بأجورها العالية مثل سونلغاز، أما الفئة الثانية التي تتقاضى "من 25000 إلى 50000 دج" تشمل عادةً العاملين في المناصب المتوسطة، مثل الفنيين أو الإداريين الذين يمتلكون سنوات خبرة متوسطة ويؤدون وظائف تتطلب مهارات معينة ولكن ليست بمستوى التخصص أو الإدارة العليا، أما الفئة الأقل تمثيلاً التي تتقاضى "أقل من 25000 دج"، فهي غالبًا تشمل العمالة المبتدئة، أو العمال غير المهرة، أو من يعملون في قطاعات ذات أجور منخفضة

الجدول رقم 66: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة
ادارية	287	59,7
غير ادارية	194	40,3
المجموع	481	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 19: المخطط العمودي لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم 66.

من خلال الجدول رقم 66 والشكل رقم 18، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يعملون في وظائف "إدارية"، حيث بلغ عددهم 287 فردًا، ما يمثل 59.7% من إجمالي العينة. في حين أن الفئة "غير الإدارية" تمثل 40.3% من العينة (194 فردًا).

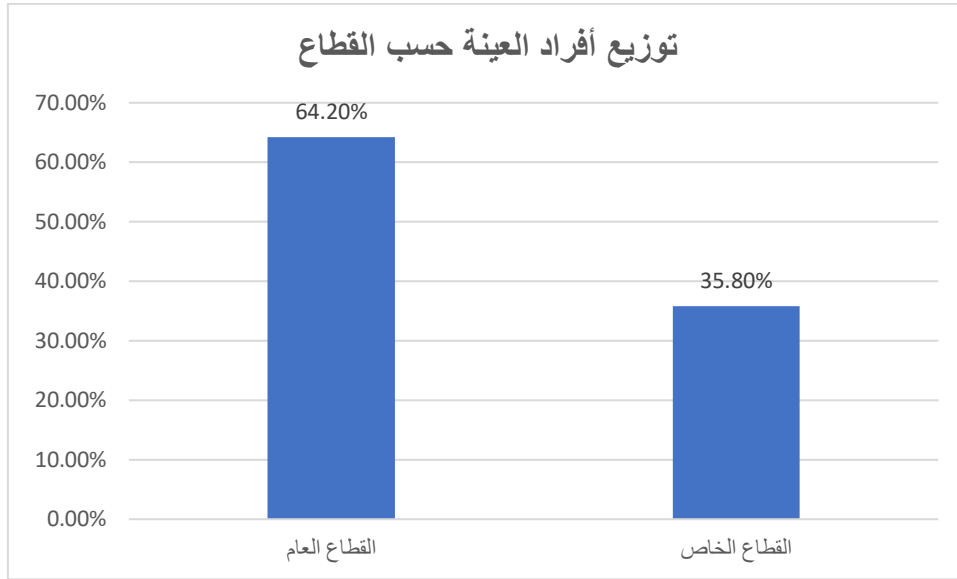
يمكن أن تعزى هذه النتائج إلى طبيعة القطاعات والمنظمات التي يعمل بها أفراد العينة، حيث تُعد الوظائف الإدارية شائعة في العديد من المنظمات، وخاصة في القطاعات الحكومية والخاصة التي تعتمد على الهياكل الإدارية والتنظيمية لإدارة الأعمال والعمليات. الوظائف الإدارية تشمل مجموعة متنوعة من الأدوار مثل الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والتخطيط، والموارد البشرية، والمالية، والتي تتطلب مهارات تنظيمية وإدارية محددة وهي فئة يمكن الوصول إليها بسرعة، مما يفسر النسبة الأكبر من العينة في هذه الفئة. أما الفئة "غير الإدارية"، والتي تشكل 40.3%، فهي تشمل الوظائف التي تتطلب مهارات فنية أو تخصصية معينة مثل الهندسة، والتصنيع، والتسويق، والتعليم، والبحث، والتي قد تكون أقل عددًا من الوظائف الإدارية في هيكل المنظمة ولطبيعة عملهم يصعب الوصول إليهم لكثرة انشغالهم لأن وظائفهم في الغالب تحتاج جهد بدني كبير والتواجد في الميدان وربما التنقل من مكان إلى آخر، عكس الوظائف الإدارية التي أكون في الغالب قارة، وعليه فهذه التوزيعات تعكس توازنًا طبيعيًا بين الوظائف الإدارية وغير الإدارية في بيئات العمل المختلفة.

الجدول رقم 67: توزيع أفراد العينة حسب القطاع

القطاع	التكرار	النسبة %
القطاع العام	309	64,2
القطاع الخاص	172	35,8
المجموع	481	100,0

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 20: المخطط العمودي لتوزيع أفراد العينة حسب القطاع



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم 67.

من خلال الجدول رقم 67 والشكل رقم 19، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يعملون في "القطاع العام"، حيث بلغ عددهم 309 أفراد، ما يمثل 64.2% من إجمالي العينة. في المقابل، يعمل 172 فرداً في "القطاع الخاص"، ما يمثل 35.8% من العينة.

هذه النتائج يمكن أن تعزى الى أن القطاع العام غالباً المشغل الأكبر للقوى العاملة، خاصة في الجزائر، لأنه في هذه الحالة، يميل العاملون إلى البحث عن الاستقرار الوظيفي والأمان الوظيفي الذي يقدمه القطاع العام، بالإضافة إلى الامتيازات مثل الرواتب المستقرة، والتأمينات الاجتماعية، والمعاشات التقاعدية، على الجانب الآخر، يمثل "القطاع الخاص" نسبة 35.8% من العينة، وهو ما قد يعكس تحسناً في فرص العمل المتاحة في هذا القطاع نظراً لجهود الدولة في تحسين هذا القطاع وتشجيعه، ولكنه لا يزال أقل استقطاباً مقارنةً بالقطاع العام بسبب عوامل مثل تقلبات السوق، وغياب الاستقرار الوظيفي في بعض الحالات، والتفاوت في المزايا الوظيفية، هذه التوزيعات تعكس واقع سوق العمل حيث يلعب كل قطاع دوراً مهماً ولكن بتركيز نسبي مختلف على توظيف الأفراد.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

أولاً: تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه تنمية الكفاءات البشرية

1. تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه بعد تنمية الكفاءات داخل مكان العمل

أ. تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه محور تنمية المعرفة داخل مكان العمل

الجدول رقم 68: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تنمية المعرفة داخل مكان العمل

عبرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
السؤال 1	أشارك بانتظام في البرامج التدريبية لتعزيز معرفتي في جال عملي	3.29	0.997	متوسط	6
السؤال 2	أستفيد غالبا من عمليات المحاكاة أو تمارين لعب الأدوار لاكتساب المعرفة العملية التي تنطبق على المواقف الحقيقية في عملي.	3.24	0.973	متوسط	7
السؤال 3	أحظى دوما بفرص لتوسيع قاعدة معارفي من خلال التنقل بين مختلف أقسام المنظمة.	3.38	1.042	متوسط	4
السؤال 4	أطلب دوما تعليقات من مديري أو زملائي حول آخر ما تعلمته لتصحيح معارفي واكتساب وجهات نظر مختلفة.	3.43	0.938	مرتفع	2
السؤال 5	أحضر ورش العمل والندوات التي تقدمها مؤسستي لأبقى على اطلاع بأحدث المعارف في مجال عملي.	3.40	1.037	متوسط	3
السؤال 6	أستخدم بشكل منتظم موارد المنظمة التعليمية والتكنولوجية، مثل الكتب والمجلات المتخصصة والمكتبات عبر الإنترنت، وبرامج إدارة المعرفة لتوسيع معارفي في مجال عملي.	3.45	1.092	مرتفع	1
السؤال 7	أناقش باستمرار مع مديري وزملائي أفضل الاستراتيجيات والطرق لاكتساب المعرفة الجديدة ذات الصلة بعملي.	3.37	1.094	متوسط	5
بعد: تنمية المعرفة داخل مكان العمل		3,3653	,68824		

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 68 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأسئلة الفردية المتعلقة بتنمية المعرفة داخل مكان العمل تتراوح بين 3.24 و 3.45، مما يشير إلى أن معظم العبارات تقع في المستويين "المتوسط"

و"المرتفع" وفقاً لمقياس ليكرت المعتمد في التقييم. تحديداً، حصل السؤال السادس على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.45 مما منحه المستوى "مرتفع" وجعله في المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه السؤال الرابع بمتوسط حسابي قدره 3.43 في المرتبة الثانية. من جهة أخرى، جاء السؤال الثاني في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.24 مما يشير إلى أقل مستوى من الاتفاق بين المشاركين. تُظهر الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.938 و1.094 وجود اختلافات معتدلة في ردود المشاركين، مما يعكس تبايناً في وجهات النظر تجاه تنمية المعرفة داخل مكان العمل.

من جهة أخرى، يُظهر ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي أن السؤال 6 "أستخدم بشكل منتظم موارد المنظمة التعليمية والتكنولوجية، مثل الكتب والمجلات المتخصصة والمكتبات عبر الإنترنت، وبرامج إدارة المعرفة لتوسيع معارفي في مجال عملي" جاء في المرتبة الأولى مما يعني أن المشاركين أبدوا موافقة قوية نسبياً على العبارة المرتبطة به. بينما جاءت الأسئلة الأخرى مثل السؤال 2 "أستفيد غالباً من عمليات المحاكاة أو تمارين لعب الأدوار لاكتساب المعرفة العملية التي تنطبق على المواقف الحقيقية في عملي" في مرتبة أدنى، مما يعكس مستوى أقل من الاتفاق أو القبول مقارنة بالعبارات الأخرى، هذه النتائج تشير إلى أن هناك تفاوتاً في أهمية أو تقييم مختلف جوانب تنمية المعرفة في مكان العمل.

بالنسبة للبعد ككل، وهو "تنمية المعرفة داخل مكان العمل"، فإن المتوسط الحسابي الكلي يبلغ 3.37، وهو ما يضعه في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت. أما الانحراف المعياري للبعد ككل فيبلغ 0.688، مما يشير إلى أن هناك تجانساً نسبياً في إجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في الآراء حول هذا البعد. هذا يدل على أن هناك اتفاقاً عاماً بين المشاركين على أهمية هذا الجانب، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في مستويات الموافقة، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على تقبل الفكرة وأهميتها داخل بيئة العمل.

ومن خلال الجدول رقم 35 والجدول رقم 68 نلاحظ أيضاً أن برامج تنمية المعرفة في مكان العمل الأكثر استخداماً هي: التعلم من الموارد التعليمية والتكنولوجية للمنظمة أولاً ثم التعليقات من المديرين والزلاء، مما يعطي مؤشراً على أن العاملين بالمنظمات يركزون على دمج المعرفة النظرية مع العملية. حيث تساهم الموارد التعليمية في تزويد العاملين بالمعرفة الأساسية المتوافقة مع أهداف المنظمة، بينما تعزز التعليقات من المديرين والزلاء هذا التعلم من خلال التفاعل الاجتماعي والتغذية الراجعة، مما يحسن من تطبيق المهارات المكتسبة في المواقف العملية. هذه الاستراتيجية تعتمد على نظريات التعلم التنظيمي والاجتماعي لتحقيق تنمية فعالة ومستدامة للمعرفة.

ب. تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه بعد تنمية المهارة داخل مكان العمل

الجدول رقم 69: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تنمية المهارة داخل مكان العمل

عبرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
السؤال 8	أشارك بانتظام في البرامج التدريبية لتنمية مهاراتي الفنية والتقنية.	3.33	1.010	متوسط	5
السؤال 9	أمارس المهارات الجديدة التي تعلمتها في التدريب من خلال التطبيق العملي في مهام اليومية.	3.34	0.988	متوسط	4
السؤال 10	أنتقل باستمرار بين الأدوار الوظيفية المختلفة لتطوير مجموعة متنوعة من المهارات.	3.48	1.069	مرتفع	2
السؤال 11	ألتقي دوماً تعليقات بناءة من مديري وزملائي حول كيفية تحسين مهاراتي.	3.52	1.021	مرتفع	1
السؤال 12	أستفيد من عمليات المحاكاة أو تمارين لعب الأدوار لتعزيز مهاراتي العملية.	3.35	1.024	متوسط	3
السؤال 13	أشارك في ورش عمل تنمية المهارات وجلسات التدريب العملي.	3.26	0.901	متوسط	6
السؤال 14	أعمل بشكل دائم مع مديري وزملائي لتحديد النقص في المهارات المطلوبة وإنشاء خطة لتحسينها.	3.18	0.968	متوسط	7
بعد: تنمية المهارة داخل مكان العمل		3,3653	,66775		

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 69 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأسئلة الفردية المتعلقة بتنمية المهارة داخل مكان العمل تتراوح بين 3.18 و 3.52، مما يشير إلى أن معظم العبارات تقع في المستويين "المتوسط" و "المرتفع" وفقاً لمقياس ليكرت المعتمد في التقييم. تحديداً، حصل السؤال 11 على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.52 مما منحه المستوى "مرتفع" وجعله في المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه السؤال 10 بمتوسط حسابي قدره 3.48 في المرتبة الثانية. من جهة أخرى، جاء السؤال 4 عشر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.18 مما يشير إلى أقل مستوى من الاتفاق بين المشاركين. تُظهر الانحرافات المعيارية التي

تتراوح بين 0.901 و 1.069 وجود اختلافات معتدلة في ردود المشاركين، مما يعكس تبايناً في وجهات النظر تجاه تنمية المهارة داخل مكان العمل.

من جهة أخرى، يُظهر ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي أن السؤال 11 "ألتقى دوماً تعليقات بناءة من مديري وزملائي حول كيفية تحسين مهاراتي" جاء في المرتبة الأولى مما يعني أن المشاركين أبدوا موافقة قوية نسبياً على العبارة المرتبطة به. بينما جاءت الأسئلة الأخرى مثل السؤال 14 "أعمل بشكل دائم مع مديري وزملائي لتحديد النقائص في المهارات المطلوبة وإنشاء خطة لتحسينها" في مرتبة أدنى، مما يعكس مستوى أقل من الاتفاق أو القبول مقارنة بالعبارات الأخرى. هذه النتائج تشير إلى أن هناك تفاوتاً في أهمية أو تقييم مختلف جوانب تنمية المهارة في مكان العمل.

بالنسبة للبعد ككل، وهو "تنمية المهارة داخل مكان العمل"، فإن المتوسط الحسابي الكلي يبلغ 3.37، وهو ما يضعه في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت. أما الانحراف المعياري للبعد ككل فيبلغ 0.668، مما يشير إلى أن هناك تجانساً نسبياً في إجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في الآراء حول هذا البعد. هذا يدل على أن هناك اتفاقاً عاماً بين المشاركين على أهمية هذا الجانب، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في مستويات الموافقة، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على تقبل الفكرة وأهميتها داخل بيئة العمل.

ومن خلال الجدول رقم 35 والجدول رقم 69 نلاحظ أيضاً أن برامج تنمية المهارة في مكان العمل الأكثر استخداماً هي: التعليقات من المديرين والزملاء ثم المحاكاة والتنقل بين الأدوار الوظيفية، مما يشير إلى أهمية التفاعل الاجتماعي والتجربة العملية. فالتعليقات الفورية تساهم في تحسين الأداء من خلال توجيه العامل بشكل مباشر بناءً على تجاربه اليومية، مما يعزز التطور السريع للمهارات. من جهة أخرى، التنقل بين الأدوار الوظيفية يُتيح للعاملين اكتساب خبرات متعددة، مما يُعزز من تنمية مهاراتهم عبر تعرضهم لتحديات جديدة وتوسيع فهمهم لوظائف وأقسام مختلفة داخل المنظمة، فهذا النهج يجمع بين التغذية الراجعة العملية والتعلم من التجربة المباشرة.

ت. تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه بعد تنمية السلوك داخل مكان العمل

الجدول رقم 70: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد: تنمية السلوك داخل مكان العمل

عبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة

سؤال 15	أشارك في ورش العمل التي تهدف إلى تحسين السلوك في مكان العمل ومهارات التعامل مع الآخرين.	3.31	1.027	متوسط	5
السؤال 16	أستفيد من تمارين لعب الأدوار لممارسة السلوك المناسب في مكان العمل.	3.36	0.993	متوسط	3
السؤال 17	ألتقي دوماً ملاحظات حول سلوكي في مكان العمل من مديري أو زملائي.	3.39	1.140	متوسط	2
السؤال 18	ألتزم باتباع إرشادات مديري أو مرافقي لتطوير سلوكيات إيجابية تعزز بيئة العمل الجماعي في مكان العمل.	3.50	1.051	مرتفع	1
السؤال 19	أحضر باستمرار للدورات والدورات التدريبية التي تركز على تنمية القيم والمعايير الأخلاقية في العمل.	3.35	1.045	متوسط	4
السؤال 20	ألاحظ سلوك زملائي الناجحين في عملهم وأتعلم منهم.	3.19	0.928	متوسط	7
السؤال 21	أسعى دوماً لوضع أهداف شخصية لتحسين جوانب معينة من سلوكي في مكان العمل.	3.20	1.040	متوسط	6
بعد: تنمية السلوك داخل مكان العمل		3,3291	,70118		

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 70 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأسئلة الفردية المتعلقة بتنمية السلوك داخل مكان العمل تتراوح بين 3.19 و3.50، مما يشير إلى أن معظم العبارات تقع في المستويين "المتوسط" و"المرتفع" وفقاً لمقياس ليكرت المعتمد في التقييم. تحديداً، حصل السؤال الثامن عشر على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.50 مما منحه المستوى "مرتفع" وجعله في المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه السؤال السابع عشر بمتوسط حسابي قدره 3.39 في المرتبة الثانية. من جهة أخرى، جاء السؤال العشرون في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.19 مما يشير إلى أقل مستوى من الاتفاق بين المشاركين. تُظهر الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.928 و1.140 وجود اختلافات معتدلة في ردود المشاركين، مما يعكس تبايناً في وجهات النظر تجاه تنمية السلوك داخل مكان العمل.

من جهة أخرى، يُظهر ترتيب العبارات وفقًا للمتوسط الحسابي أن السؤال 18 "ألتزم باتتباع إرشادات مديري أو مرافقي لتطوير سلوكيات إيجابية تعزز بيئة العمل الجماعي في مكان العمل" جاء في المرتبة الأولى مما يعني أن المشاركين أبدوا موافقة قوية نسبيًا على العبارة المرتبطة به. بينما جاءت الأسئلة الأخرى مثل السؤال 20 "ألاحظ سلوك زملائي الناجحين في عملهم وأتعلم منهم" في مرتبة أدنى، مما يعكس مستوى أقل من الاتفاق أو القبول مقارنة بالعبارات الأخرى. هذه النتائج تشير إلى أن هناك تفاوتًا في أهمية أو تقييم مختلف جوانب تنمية السلوك في مكان العمل.

بالنسبة للبعد ككل، وهو "تنمية السلوك داخل مكان العمل"، فإن المتوسط الحسابي الكلي يبلغ 3.33، وهو ما يضعه في المستوى "المتوسط" وفقًا لمقياس ليكرت. أما الانحراف المعياري للبعد ككل فيبلغ 0.701، مما يشير إلى أن هناك تجانسًا نسبيًا في إجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في الآراء حول هذا البعد. هذا يدل على أن هناك اتفاقًا عامًا بين المشاركين على أهمية هذا الجانب، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في مستويات الموافقة، مما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على تقبل الفكرة وأهميتها داخل بيئة العمل.

ومن خلال الجدول رقم 35 والجدول رقم 70 نلاحظ أيضًا أن برامج تنمية السلوك في مكان العمل الأكثر استخدامًا هي: الإرشادات من المديرين أو المرافقين، مما يعطي انطباعًا على دور التفاعل الاجتماعي المباشر في تعديل السلوك. فالتعليقات من المديرين أو الزملاء المقربين توفر توجيهًا فوريًا وشخصيًا، مما يساعد العاملين على التعرف على سلوكياتهم وتصحيحها بشكل مستمر. هذا النوع من التغذية الراجعة يعزز التوافق مع قيم ومعايير المنظمة، ويعمل على تحسين التفاعل المهني من خلال تصحيح السلوكيات غير المرغوبة وتعزيز السلوكيات الإيجابية بشكل عملي ومستمر.

الجدول رقم 71: يلخص المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد الفرعية لمتغير تنمية الكفاءات في

مكان العمل

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
1	متوسط	0.688240	3.3653	تنمية معرفة في مكان العمل
2	متوسط	0.667750	3.3514	تنمية المهارة في مكان العمل
3	متوسط	0.701180	3.3291	تنمية السلوك في مكان العمل
		0.55513	3.3486	تنمية الكفاءات في مكان العمل

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 71 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية لمتغير "تنمية الكفاءات في مكان العمل" تتراوح بين 3.3291 و 3.3653، مما يشير إلى أن جميع الأبعاد تقع في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت المعتمد في التقييم. تحديداً، حصل بعد "تنمية المعرفة في مكان العمل" على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.3653، مما يجعله في المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه بعد "تنمية المهارة في مكان العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.3514 في المرتبة الثانية. من جهة أخرى، جاء بعد "تنمية السلوك في مكان العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.3291، مما يشير إلى أقل مستوى من الاتفاق بين الأبعاد الفرعية الأخرى.

من جهة أخرى، يُظهر ترتيب الأبعاد الفرعية وفقاً للمتوسط الحسابي أن "تنمية المعرفة في مكان العمل" جاء في المرتبة الأولى، مما يعني أن المشاركين أبدوا موافقة قوية نسبياً على الأنشطة والممارسات المرتبطة بهذا البعد لتنمية الكفاءات. بينما جاء "تنمية السلوك في مكان العمل" في المرتبة الأدنى، مما يعكس مستوى أقل من الاتفاق أو القبول مقارنة بالأبعاد الأخرى. تشير هذه النتائج إلى أن هناك تفاوتاً في أهمية أو تقييم جوانب تنمية الكفاءات في مكان العمل.

بالنسبة للبعد الكلي، وهو "تنمية الكفاءات في مكان العمل"، فإن المتوسط الحسابي الكلي يبلغ 3.3486، وهوما يضعه في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت. أما الانحراف المعياري للبعد الكلي فيبلغ 0.555130، مما يشير إلى أن هناك تجانساً نسبياً في إجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في الآراء حول هذا البعد. هذا يدل على أن هناك اتفاقاً عاماً بين المشاركين على أهمية هذه الأبعاد كجزء من تنمية الكفاءات في مكان العمل، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في مستويات الموافقة، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على تقبل الفكرة وأهميتها داخل بيئة العمل.

2. تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه بعد تنمية الكفاءات خارج مكان العمل

أ. تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه محور المعرفة خارج مكان العمل

الجدول رقم 72: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد: تنمية المعرفة خارج مكان العمل

عبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
لـ 22 سؤال	أواصل تعليمي للحصول على شهادات مهنية أو أكاديمية لتحسين معرفتي المهنية.	3.33	0.971	متوسط	4

السؤال 23	أقرأ باستمرار الكتب والمقالات العلمية والمجلات والنشرات المهنية لأبقى على اطلاع بأحدث الأبحاث والممارسات الحالية.	3.32	1.094	متوسط	5
السؤال 24	أستعمل أحدث التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي للبحث عن مصادر جديدة للمعلومات وحلول للمشاكل المهنية.	3.32	1.049	متوسط	5
السؤال 25	أشارك دوماً في الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية لاكتساب معلومات جديدة حول أحدث الاتجاهات في مجال عملي.	3.34	0.974	متوسط	3
السؤال 26	أشارك بانتظام في المنتديات والمجموعات النقاشية عبر الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي لتبادل واكتساب المعرفة.	3.37	0.955	متوسط	2
السؤال 27	أطلب باستمرار الإرشاد والتوجيه من المهنيين ذوي الخبرة في مجال عملي لتوسيع قاعدة معارفي.	3.43	1.088	مرتفع	1
السؤال 28	أدرس وأتعمق باستمرار وبشكل فردي لتعميق فهمي لمهنتي.	3.30	1.064	متوسط	7
بعد: تنمية المعرفة خارج مكان العمل		3,3433	,64371		

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 72 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأسئلة الفردية المتعلقة بتنمية المعرفة خارج مكان العمل تتراوح بين 3.30 و 3.43، مما يشير إلى أن معظم العبارات تقع في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت المعتمد في التقييم، مع وجود عبارة واحدة في المستوى "المرتفع". تحديداً، حصل السؤال السابع والعشرون على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.43 مما منحه المستوى "مرتفع" وجعله في المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه السؤال السادس والعشرون بمتوسط حسابي قدره 3.37 في المرتبة الثانية. من جهة أخرى، جاء السؤال الثامن والعشرون في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.30 مما يشير إلى أقل مستوى من الاتفاق بين المشاركين. تُظهر الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.955 و 1.094 وجود

اختلافات معتدلة في ردود المشاركين، مما يعكس تبايناً في وجهات النظر تجاه تنمية المعرفة خارج مكان العمل.

من جهة أخرى، يُظهر ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي أن السؤال 27 "أطلب باستمرار الإرشاد والتوجيه من المهنيين ذوي الخبرة في مجال عملي لتوسيع قاعدة معارفي" جاء في المرتبة الأولى مما يعني أن المشاركين أبدوا موافقة قوية نسبياً على العبارة المرتبطة به. بينما جاءت الأسئلة الأخرى مثل السؤال 28 "أدرس وأتعمق باستمرار وبشكل فردي لتعميق فهمي لمهنتي" في مرتبة أدنى، مما يعكس مستوى أقل من الاتفاق أو القبول مقارنة بالعبارات الأخرى. هذه النتائج تشير إلى أن هناك تفاوتاً في أهمية أو تقييم مختلف جوانب تنمية المعرفة خارج مكان العمل.

بالنسبة للبعد ككل، وهو "تنمية المعرفة خارج مكان العمل"، فإن المتوسط الحسابي الكلي يبلغ 3.34، وهو ما يضعه في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت. أما الانحراف المعياري للبعد ككل فيبلغ 0.644، مما يشير إلى أن هناك تجانساً نسبياً في إجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في الآراء حول هذا البعد. هذا يدل على أن هناك اتفاقاً عاماً بين المشاركين على أهمية هذا الجانب، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في مستويات الموافقة، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على تقبل الفكرة وأهميتها في تنمية المعرفة المهنية خارج بيئة العمل

ومن خلال الجدول رقم 36 والجدول رقم 72 نلاحظ أيضاً أن برامج تنمية المعرفة خارج مكان العمل الأكثر استخداماً هي: الإرشاد والتوجيه المهني، ويمكن تفسير ذلك أن العمال يعتمدون في تنمية معرفتهم خارج مكان العمل على دور المرشدين المهنيين في تقديم نصائح مخصصة وخبرات موجهة، فالإرشاد يتيح للأفراد الاستفادة من تجارب ومعارف الخبراء، مما يساعدهم على تطوير مهارات جديدة وفهم أعمق لمجالاتهم المهنية. والتوجيه المهني يعزز النمو الشخصي والمهني من خلال توجيه المتعلمين إلى أفضل الممارسات، وتقديم دعم مستمر يعزز الثقة بالنفس و يتيح للفرد تطوير معرفته وقدراته بشكل يتماشى مع أهدافه المهنية.

ب. تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه محو تنمية المهارة خارج مكان العمل

الجدول رقم 73: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد: تنمية المهارة خارج مكان العمل

عبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة

السؤال 29	أخصص جزءاً من وقتي للعمل التطوعي لاكتساب خبرات جديدة وتطوير مهاراتي العملية.	3.24	1.016	متوسط	7
السؤال 30	أشارك في المسابقات والمنافسات المهنية لتطبيق مهاراتي وتطويرها من خلال التحدي والمنافسة.	3.41	0.890	مرتفع	3
السؤال 31	ألتحق ببرامج ودورات التدريب الميداني التي تركز على الجانب العملي لتنمية مهاراتي بشكل فعال واكتساب مهارات جديدة.	3.44	1.032	مرتفع	2
السؤال 32	أشارك في ورشات العمل لتعزيز مهاراتي من خلال التعلم التفاعلي والتوجيه المهني.	3.48	1.000	مرتفع	1
السؤال 33	أستفيد من التكنولوجيا مثل الانترنت والهاتف والذكاء الاصطناعي لتطوير وصقل مهاراتي باستمرار.	3.36	1.005	متوسط	4
السؤال 34	أُنضمّ إلى الشبكات المهنية والجمعيات والمجموعات المهنية على الإنترنت للتواصل مع الخبراء ومشاركة الخبرات واكتساب مهارات جديدة.	3.33	0.828	متوسط	5
السؤال 35	أحرص دوماً على تحسين مهاراتي الفنية من خلال الممارسة المستمرة وتجربة أدوات وتقنيات جديدة.	3.25	0.923	متوسط	6
بعد: تنمية المهارة خارج مكان العمل		3,3579	,62441		

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 73 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأسئلة الفردية المتعلقة بتنمية المهارة خارج مكان العمل تتراوح بين 3.24 و3.48، مما يشير إلى أن معظم العبارات تقع في المستويين "المتوسط" و"المرتفع" وفقاً لمقياس ليكرت المعتمد في التقييم. تحديداً، حصل السؤال الثاني والثلاثون على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.48 مما منحه المستوى "مرتفع" وجعله في المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه السؤال الحادي والثلاثون بمتوسط حسابي قدره 3.44 في المرتبة الثانية. من جهة أخرى، جاء السؤال التاسع والعشرون في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.24 مما يشير إلى أقل مستوى من الاتفاق بين

المشاركين. تُظهر الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.828 و1.032 وجود اختلافات معتدلة في ردود المشاركين، مما يعكس تبايناً في وجهات النظر تجاه تنمية المهارة خارج مكان العمل. من جهة أخرى، يُظهر ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي أن السؤال 32 "أشارك في المسابقات والمنافسات المهنية لتطبيق مهاراتي وتطويرها من خلال التحدي والمنافسة" جاء في المرتبة الأولى مما يعني أن المشاركين أبدوا موافقة قوية نسبياً على العبارة المرتبطة به. بينما جاءت الأسئلة الأخرى مثل السؤال 29 "أخصص جزءاً من وقتي للعمل التطوعي لاكتساب خبرات جديدة وتطوير مهاراتي العملية" في مرتبة أدنى، مما يعكس مستوى أقل من الاتفاق أو القبول مقارنة بالعبارات الأخرى. هذه النتائج تشير إلى أن هناك تفاوتاً في أهمية أو تقييم مختلف جوانب تنمية المهارة خارج مكان العمل.

بالنسبة للبعد ككل، وهو "تنمية المهارة خارج مكان العمل"، فإن المتوسط الحسابي الكلي يبلغ 3.36، وهو ما يضعه في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت. أما الانحراف المعياري للبعد ككل فيبلغ 0.624، مما يشير إلى أن هناك تجانساً نسبياً في إجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في الآراء حول هذا البعد. هذا يدل على أن هناك اتفاقاً عاماً بين المشاركين على أهمية هذا الجانب، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في مستويات الموافقة، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على تقبل الفكرة وأهميتها في تنمية المهارات المهنية خارج بيئة العمل.

ومن خلال الجدول رقم 36 والجدول رقم 73 نلاحظ أيضاً أن برامج تنمية المهارة خارج مكان العمل الأكثر استخداماً هي: ورشات العمل ثم التدريب الميداني، وهذا ما يعد مزيج من التعلم النظري والتطبيقي. فورشات العمل توفر بيئة تعليمية تفاعلية تسمح للمشاركين بتطبيق المفاهيم في مواقف عملية، مما يعزز فهمهم وتطوير مهاراتهم من خلال التعلم الجماعي. بينما تركز برامج التدريب الميداني على التعلم العملي المباشر في بيئات حقيقية، مما يتيح للمشاركين اكتساب مهارات جديدة عبر التجربة الواقعية، ما يعزز من فعالية تطوير المهارات بشكل شامل ومستدام.

ت. تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه محو تنمية السلوك خارج مكان العمل

الجدول رقم 74: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد: تنمية السلوك خارج مكان العمل

عبرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة

السؤال 36	أتفاعل مع الزملاء في المجال المهني من خلال حضور الاجتماعات والحفلات والفعاليات الاجتماعية.	3.38	1.070	متوسط	1
السؤال 37	أشارك بنشاط في الجمعيات والمجموعات المهمة بمجال عملي لتعزيز سلوكيات التعاون والتواصل.	3.29	1.074	متوسط	2
السؤال 38	ألتزم بحضور الندوات وورش العمل التي تركز على تطوير السلوكيات المهنية والأخلاقية.	3.25	0.989	متوسط	4
السؤال 39	أعمل على تحسين سلوكياتي المهنية من خلال القراءة والبحث في الكتب والمقالات المتخصصة.	3.29	1.019	متوسط	3
السؤال 40	أستخدم منصات التعلم عبر الإنترنت لتعلم السلوكيات المهنية المثلى.	3.19	1.084	متوسط	6
السؤال 41	أبحث عن فرص العمل التطوعي لتحسين سلوكياتي في التعامل مع الزملاء والعملاء.	3.16	1.020	متوسط	7
السؤال 42	أستفيد من خبرات وتجارب الآخرين لتعلم المبادئ الأخلاقية والمهنية واكتساب سلوكيات جديدة تسهم في تطويري المهني.	3.28	1.031	متوسط	5
بعد: تنمية السلوك خارج مكان العمل		3,2620	6,9902		

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 74 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأسئلة الفردية المتعلقة بتنمية السلوك خارج مكان العمل تتراوح بين 3.16 و3.38، مما يشير إلى أن معظم العبارات تقع في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت المعتمد في التقييم. تحديداً، حصل السؤال السادس والثلاثون على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.38 مما جعله في المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه السؤالين السابع والثلاثين والتاسع والثلاثين بمتوسط حسابي قدره 3.29 في المرتبة الثالثة. من جهة أخرى، جاء السؤال الحادي والأربعون في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.16 مما يشير إلى أقل مستوى من الاتفاق بين المشاركين. تُظهر الانحرافات

المعيارية التي تتراوح بين 0.989 و1.084 وجود اختلافات معتدلة في ردود المشاركين، مما يعكس تبايناً في وجهات النظر تجاه تنمية السلوك خارج مكان العمل.

من جهة أخرى، يُظهر ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي أن السؤال 36 "أنتقل مع الزملاء في المجال المهني من خلال حضور الاجتماعات والحفلات والفعاليات الاجتماعية" جاء في المرتبة الأولى مما يعني أن المشاركين أبدوا موافقة قوية نسبياً على العبارة المرتبطة به. بينما جاءت الأسئلة الأخرى مثل السؤال 41 "أبحث عن فرص العمل التطوعي لتحسين سلوكياتي في التعامل مع الزملاء والعملاء" في مرتبة أدنى، مما يعكس مستوى أقل من الاتفاق أو القبول مقارنة بالعبارات الأخرى. هذه النتائج تشير إلى أن هناك تفاوتاً في أهمية أو تقييم جوانب تنمية السلوك خارج مكان العمل.

بالنسبة للبعد ككل، وهو "تنمية السلوك خارج مكان العمل"، فإن المتوسط الحسابي الكلي يبلغ 3.26، وهو ما يضعه في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت. أما الانحراف المعياري للبعد ككل فيبلغ 0.699، مما يشير إلى أن هناك تجانساً نسبياً في إجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في الآراء حول هذا البعد. هذا يدل على أن هناك اتفاقاً عاماً بين المشاركين على أهمية هذا الجانب، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في مستويات الموافقة، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على تقبل الفكرة وأهميتها في تنمية السلوكيات المهنية خارج بيئة العمل.

ومن خلال الجدول رقم 36 والجدول رقم 74 نلاحظ أيضاً أن برامج تنمية السلوك خارج مكان العمل الأكثر استخداماً هي: حضور الفعاليات والمناسبات الاجتماعية من خلال التفاعل مع الزملاء في المجال المهني من خلال حضور الاجتماعات والحفلات والفعاليات الاجتماعية. وهذا يؤكد دور التفاعل الاجتماعي في تطوير السلوك المهني. من خلال المشاركة في الاجتماعات، الحفلات، والفعاليات الاجتماعية، فيتفاعل الأفراد مع زملاء من مجالاتهم، مما يتيح لهم فرصاً لتطوير مهارات التواصل، وتوسيع شبكاتهم المهنية، وتعزيز فهمهم لآداب السلوك المهني. هذا النوع من التفاعل الاجتماعي يسمح للأفراد باكتساب سلوكيات إيجابية مرتبطة بالعمل الجماعي والتفاعل المهني في بيئة غير رسمية، مما يساهم في تحسين سلوكهم في المواقف العملية.

يمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم 75: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تنمية الكفاءات خارج مكان العمل

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة

2	متوسط	0.64371	3.3433	تنمية المعرفة خارج مكان العمل
1	متوسط	0.62441	3.3579	تنمية المهارة خارج مكان العمل
3	متوسط	0.69902	3.2620	تنمية السلوك خارج مكان العمل
		,51085	3,3211	تنمية الكفاءات خارج مكان العمل

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 75 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية لمتغير "تنمية الكفاءات خارج مكان العمل" تتراوح بين 3.2620 و 3.3579، مما يشير إلى أن جميع الأبعاد تقع في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت المعتمد في التقييم. تحديداً، حصل بعد "تنمية المهارة خارج مكان العمل" على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.3579، مما يجعله في المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه بعد "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.3433 في المرتبة الثانية. من جهة أخرى، جاء بعد "تنمية السلوك خارج مكان العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.2620، مما يشير إلى أقل مستوى من الاتفاق بين الأبعاد الفرعية الأخرى.

من جهة أخرى، يُظهر ترتيب الأبعاد الفرعية وفقاً للمتوسط الحسابي أن "تنمية المهارة خارج مكان العمل" جاء في المرتبة الأولى، مما يعني أن المشاركين أبدوا موافقة قوية نسبياً على الأنشطة والممارسات المرتبطة بهذا البعد لتنمية الكفاءات. بينما جاء "تنمية السلوك خارج مكان العمل" في المرتبة الأدنى، مما يعكس مستوى أقل من الاتفاق أو القبول مقارنة بالأبعاد الأخرى. تشير هذه النتائج إلى أن هناك تفاوتاً في أهمية أو تقييم مختلف جوانب تنمية الكفاءات خارج مكان العمل.

بالنسبة للبعد الكلي، وهو "تنمية الكفاءات خارج مكان العمل"، فإن المتوسط الحسابي الكلي يبلغ 3.3211، وهو ما يضعه في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت. أما الانحراف المعياري للبعد الكلي فيبلغ 0.51085، مما يشير إلى أن هناك تجانساً نسبياً في إجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في الآراء حول هذا البعد. هذا يدل على أن هناك اتفاقاً عاماً بين المشاركين على أهمية هذه الأبعاد كجزء من تنمية الكفاءات خارج مكان العمل، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في مستويات الموافقة، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على تقبل الفكرة وأهميتها في تنمية الكفاءات المهنية خارج بيئة العمل.

ثانياً: تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه متغير الولاء التنظيمي

1. تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه بعد الولاء العاطفي

الجدول رقم 76: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الولاء العاطفي

عبرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
السؤال 1	سأكون سعيدًا جدًا بقضاء بقية مسيرتي المهنية مع هذه المنظمة.	3.15	1.073	متوسط	1
السؤال 2	أستمتع بمناقشة منظمنا مع الأشخاص خارجها.	2.86	1.139	متوسط	4
السؤال 3	أشعر حقًا وكأن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكل.	2.80	1.078	متوسط	7
السؤال 4	أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن أصبح مرتبطًا بمنظمة أخرى بقدر ارتباطي بهذه المنظمة.	2.83	1.167	متوسط	6
السؤال 5	أشعر بأنني جزء من "العائلة" في منظمنا.	2.91	1.165	متوسط	3
السؤال 6	أشعر بالارتباط العاطفي بهذه المنظمة.	2.83	1.122	متوسط	6
السؤال 7	هذه المنظمة تعني لي الكثير شخصيًا.	2.84	1.111	متوسط	5
السؤال 8	أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى منظمنا.	2.88	1.153	متوسط	2
بعد: الولاء العاطفي		2,8867	,69552		

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 76 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأسئلة الفردية المتعلقة بـ "الولاء العاطفي" تتراوح بين 2.80 و 3.15، مما يشير إلى أن معظم العبارات تقع في المستوى "المتوسط" وفقًا لمقياس ليكرت المعتمد في التقييم. تحديدًا، حصل السؤال الأول على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.15 مما جعله في المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه السؤال الخامس بمتوسط حسابي قدره 2.91 في المرتبة الثانية. من جهة أخرى، جاء السؤال الثالث في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.80 مما يشير إلى أقل مستوى من الاتفاق بين المشاركين. تُظهر الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 1.073 و 1.167 وجود اختلافات معتدلة في ردود المشاركين، مما يعكس تباينًا في وجهات النظر تجاه الولاء العاطفي للمنظمة.

من جهة أخرى، يُظهر ترتيب العبارات وفقًا للمتوسط الحسابي أن السؤال 1 "سأكون سعيدًا جدًا بقضاء بقية مسيرتي المهنية مع هذه المنظمة" جاء في المرتبة الأولى مما يعني أن المشاركين أبدوا موافقة

نسبية على العبارة المرتبطة به. بينما جاءت الأسئلة الأخرى مثل السؤال 3 "أشعر حقًا وكأن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلني" في مرتبة أدنى، مما يعكس مستوى أقل من الاتفاق أو القبول مقارنة بالعبارات الأخرى. هذه النتائج تشير إلى أن هناك تفاوتًا في أهمية أو تقييم مختلف جوانب الولاء العاطفي داخل المنظمة.

بالنسبة للبعد ككل، وهو "الولاء العاطفي"، فإن المتوسط الحسابي الكلي يبلغ 2.89، وهوما يضعه في المستوى "المتوسط" وفقًا لمقياس ليكرت. أما الانحراف المعياري للبعد ككل فيبلغ 0.696، مما يشير إلى أن هناك تجانسًا نسبيًا في إجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في الآراء حول هذا البعد. هذا يدل على أن هناك تفاوتًا بين المشاركين في مدى الولاء العاطفي للمنظمة، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في مستويات الموافقة، مما يُعد مؤشرًا على أهمية العمل على تحسين هذا الجانب لتعزيز الارتباط العاطفي للعاملين .

2. تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه بعد الولاء المستمر

الجدول رقم 77: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد الولاء المستمر

عبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
السؤال 9	أتخوف مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي دون الحصول على وظيفة أخرى.	2.71	1.145	متوسط	8
السؤال 10	سيكون من الصعب جدًا بالنسبة لي أن أترك المنظمة الآن، حتى لو أردت ذلك.	2.83	1.067	متوسط	6
السؤال 11	الكثير من حياتي سيكون مضطربًا إذا قررت أن أترك المنظمة الآن.	2.86	1.073	متوسط	5
السؤال 12	سيكون مكلفًا جدًا بالنسبة لي أن أترك المنظمة الآن.	2.95	1.094	متوسط	3
السؤال 13	في الوقت الحالي، البقاء مع المنظمة هو ضرورة بقدر ما هو رغبة.	2.91	1.125	متوسط	4
السؤال 14	أشعر أن لدي خيارات قليلة جدًا للنظر في مغادرة هذه المنظمة.	2.79	1.130	متوسط	7
السؤال 15	واحدة من العواقب الخطيرة القليلة لمغادرة هذه المنظمة ستكون ندرة البدائل المتاحة.	3.05	1.165	متوسط	1

السؤال 16	أحد الأسباب الرئيسية التي تجعلني أستمّر في العمل لهذه المنظمة هو أن مغادرتها سيتطلب تضحية شخصية كبيرة - منظمة أخرى قد لا تتطابق مع الفوائد الإجمالية التي أحصل عليها هنا.	2.85	1.080	متوسط	5
بعد: الولاء المستمر		2,8682	70928,		

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 77 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأسئلة الفردية المتعلقة بـ "الولاء المستمر" تتراوح بين 2.71 و 3.05، مما يشير إلى أن معظم العبارات تقع في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت المعتمد في التقييم. تحديداً، حصل السؤال الخامس عشر على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.05 مما جعله في المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه السؤال الثاني عشر بمتوسط حسابي قدره 2.95 في المرتبة الثانية. من جهة أخرى، جاء السؤال التاسع في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.71 مما يشير إلى أقل مستوى من الاتفاق بين المشاركين. تُظهر الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 1.067 و 1.165 وجود اختلافات معتدلة في ردود المشاركين، مما يعكس تبايناً في وجهات النظر تجاه الولاء المستمر للمنظمة.

من جهة أخرى، يُظهر ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي أن السؤال 15 "واحدة من العواقب الخطيرة القليلة لمغادرة هذه المنظمة ستكون ندرة البدائل المتاحة" جاء في المرتبة الأولى مما يعني أن المشاركين أبدوا موافقة نسبية على العبارة المرتبطة به. بينما جاءت الأسئلة الأخرى مثل السؤال 9 "أتخوف مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي دون الحصول على وظيفة أخرى" في مرتبة أدنى، مما يعكس مستوى أقل من الاتفاق أو القبول مقارنة بالعبارات الأخرى. هذه النتائج تشير إلى أن هناك تفاوتاً في أهمية أو تقييم مختلف جوانب الولاء المستمر داخل المنظمة.

بالنسبة للبعد ككل، وهو "الولاء المستمر"، فإن المتوسط الحسابي الكلي يبلغ 2.87، وهو ما يضعه في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت. أما الانحراف المعياري للبعد ككل فيبلغ 0.709، مما يشير إلى أن هناك تجانساً نسبياً في إجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في الآراء حول هذا البعد. هذا يدل على أن هناك تفاوتاً بين المشاركين في مدى الولاء المستمر للمنظمة، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في مستويات الموافقة، مما يُعد مؤشراً على أهمية العمل على تحسين هذا الجانب لتعزيز الولاء والاستمرارية بين العاملين.

3. تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه بعد الولاء الأخلاقي

الجدول رقم 78: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد الولاء الأخلاقي

عبرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
السؤال 17	أعتقد أن الناس في هذه الأيام ينتقلون من منظمة إلى أخرى بشكل متكرر.	2.82	1.079	منخفض	6
السؤال 18	أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائماً مخلصاً لمنظمته.	3.00	1.044	متوسط	1
السؤال 19	القفز من منظمة إلى أخرى يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي.	2.82	1.066	منخفض	6
السؤال 20	أحد الأسباب الرئيسية التي تجعلني أستمّر في العمل لهذه المنظمة هو أنني أعتقد أن الولاء مهم ولذلك أشعر بالالتزام الأخلاقي بالبقاء.	2.93	1.117	متوسط	2
السؤال 21	إذا حصلت على عرض عمل أفضل في مكان آخر، فسأشعر أن من الصواب مغادرة هذه المنظمة.	2.91	1.131	متوسط	3
السؤال 22	تم تعليمي على قيمة البقاء مخلصاً لمنظمة واحدة.	2.81	1.026	متوسط	8
السؤال 23	كانت الأمور أفضل في الأيام التي كان الناس يبقون فيها مع منظمة واحدة لمعظم حياتهم المهنية.	2.82	1.140	متوسط	6
السؤال 24	أعتقد أن الرغبة في أن أكون "رجل المنظمة" أو "امرأة المنظمة" أمر معقول بعد الآن.	2.98	1.055	متوسط	4
بعد: الولاء الأخلاقي		2,8877	,64781		

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 78 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأسئلة الفردية المتعلقة بـ "الولاء الأخلاقي" تتراوح بين 2.81 و 3.00، مما يشير إلى أن معظم العبارات تقع في المستويين "المتوسط" و "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت المعتمد في التقييم. تحديداً، حصل السؤال الثامن عشر على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.00 مما جعله في المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه السؤال العشرون بمتوسط حسابي

قدره 2.93 في المرتبة الثانية. من جهة أخرى، جاء السؤال الثاني والعشرون في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.81 مما يشير إلى أقل مستوى من الاتفاق بين المشاركين. تُظهر الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 1.026 و 1.140 وجود اختلافات معتدلة في ردود المشاركين، مما يعكس تبايناً في وجهات النظر تجاه الولاء الأخلاقي للمنظمة.

من جهة أخرى، يُظهر ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي أن السؤال 18 "أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائماً مخلصاً لمنظمته" جاء في المرتبة الأولى مما يعني أن المشاركين أبدوا موافقة نسبية على العبارة المرتبطة به. بينما جاءت الأسئلة الأخرى مثل السؤال 22 "تم تعليمي على قيمة البقاء مخلصاً لمنظمة واحدة" في مرتبة أدنى، مما يعكس مستوى أقل من الاتفاق أو القبول مقارنة بالعبارات الأخرى. هذه النتائج تشير إلى أن هناك تفاوتاً في أهمية أو تقييم مختلف جوانب الولاء الأخلاقي داخل المنظمة.

بالنسبة للبعد ككل، وهو "الولاء الأخلاقي"، فإن المتوسط الحسابي الكلي يبلغ 2.89، وهو ما يضعه في المستوى "المتوسط" إلى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت. أما الانحراف المعياري للبعد ككل فيبلغ 0.648، مما يشير إلى أن هناك تجانساً نسبياً في إجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في الآراء حول هذا البعد. هذا يدل على أن هناك تفاوتاً بين المشاركين في مدى الولاء الأخلاقي للمنظمة، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في مستويات الموافقة، مما يُعد مؤشراً على أهمية العمل على تعزيز هذا الجانب لتحسين الالتزام الأخلاقي للعاملين.

يمكن تلخيص متوسطات إجابات افراد العينة حول متغير الولاء التنظيمي وأبعاده الفرعية في الجدول

الموالي

الجدول رقم 79: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الولاء التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
2	0.69552	2.8867	الولاء العاطفي
3	0.70928	2.8682	الولاء المستمر
1	0.64781	2.8877	الولاء الأخلاقي
	0.53976	2.8809	الولاء التنظيمي

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 79 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية لمتغير "الولاء التنظيمي" تتراوح بين 2.8682 و 2.8877، مما يشير إلى أن جميع الأبعاد تقع في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس

ليكرت المعتمد في التقييم. تحديداً، حصل بعد "الولاء الأخلاقي" على أعلى متوسط حسابي بقيمة 2.8877، مما يجعله في المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه بعد "الولاء العاطفي" بمتوسط حسابي قدره 2.8867 في المرتبة الثانية. من جهة أخرى، جاء بعد "الولاء المستمر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.8682، مما يشير إلى أقل مستوى من الاتفاق بين الأبعاد الفرعية الأخرى.

من جهة أخرى، يُظهر ترتيب الأبعاد الفرعية وفقاً للمتوسط الحسابي أن "الولاء الأخلاقي" جاء في المرتبة الأولى، مما يعني أن المشاركين أبدوا موافقة نسبية على الأنشطة والممارسات المرتبطة بهذا البعد لتعزيز الولاء التنظيمي. بينما جاء "الولاء المستمر" في المرتبة الأدنى، مما يعكس مستوى أقل من الاتفاق أو القبول مقارنة بالأبعاد الأخرى. تشير هذه النتائج إلى أن هناك تفاوتاً في أهمية أو تقييم مختلف جوانب الولاء التنظيمي داخل المنظمة.

بالنسبة للبعد الكلي، وهو "الولاء التنظيمي"، فإن المتوسط الحسابي الكلي يبلغ 2.8809، وهو ما يضعه في المستوى "المتوسط" وفقاً لمقياس ليكرت. أما الانحراف المعياري للبعد الكلي فيبلغ 0.53976، مما يشير إلى أن هناك تجانساً نسبياً في إجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في الآراء حول هذا البعد. هذا يدل على أن هناك توافقاً نسبياً بين المشاركين في مدى الولاء التنظيمي، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في مستويات الموافقة، مما يُعد مؤشراً على أهمية العمل على تعزيز الولاء التنظيمي داخل المنظمة من خلال استراتيجيات تطويرية تستهدف الأبعاد الثلاثة للولاء: العاطفي، المستمر، والأخلاقي.

من خلال الجدول 79 يمكن أيضاً ملاحظة أنه تشير القيم المتوسطة للولاء في الأنواع الثلاثة إلى أن مستوى الولاء بشكل عام هو "متوسط" في المنظمة، فالولاء الأخلاقي هو الأقوى بين الأنواع الثلاثة، مما يعكس قوة القيم والمبادئ التي توجه سلوك العاملين، أما الولاء المستمر هو الأقل، مما قد يشير إلى أن العاملين لا يشعرون بالالتزام القسري للبقاء في المنظمة.

المطلب الثاني: صياغة الفروض الإحصائية واختبارها

الفرع الأول: صياغة الفروض الإحصائية

بعد عرض الفرضيات البحثية في المقدمة سنقوم بصياغة الفرضيات الإحصائية، ولكون مفهوم فرضية البحث والفرضية الإحصائية متميزة في أدوارها وتطبيقاتها. فيعد فهم الفرق بين هذين النوعين من الفرضيات أمرًا ضروريًا لتصميم البحث المناسب وتحليل البيانات وتفسير النتائج.

مفهوم الفرضية البحثية: هي توقعات يقدمها الباحث حول النتائج المتوقعة والتنبؤات للعلاقات بين المتغيرات ويتم صياغتها بناءً على الأطر النظرية أو الأبحاث السابقة أو الملاحظات وتحدد ما يتوقع الباحث العثور عليه في دراسته فهي الإجابة المقترحة لسؤال البحث. تتضمن فرضية البحث عادةً تفسيرًا وتكون عادةً في أول البحث وتتضمن في صياغتها المتغيرات والاختبارات الإحصائية⁷⁷⁸.

مفهوم الفرضية الإحصائية: لاختبار هذه الفرضية البحثية، نحتاج إلى الانتقال من المجال المفاهيمي إلى المجال المرئي. بمعنى آخر، نحتاج إلى تشغيل فرضيتنا بطريقة تمكننا من جمع وتحليل البيانات التي تؤثر على الفرضية، وهو ما يسمى بالفرضية الإحصائية والتي يقصد بها بيان رياضي يستخدم في سياق الإحصائيات الاستدلالية لاختبار صحة فرضية البحث⁷⁷⁹. تتكون الفرضية الإحصائية من عبارات متنافية: الفرضية الصفرية (H_0) والفرضية البديلة (H_1). تنص "الفرضية الصفرية" (H_0) على أنه لا يوجد نمط أو اتجاه في البيانات (على سبيل المثال، لا يوجد فرق بين المجموعات، ولا توجد علاقة بين متغيرين). أما الفرضية البديلة " H_1 " فتدل على وجود نمط أو اتجاه متميز في البيانات (على سبيل المثال، هناك فرق بين المجموعات، أو علاقة بين متغيرين)⁷⁸⁰.

فالفرضيات الإحصائية ليست هي نفسها الفرضيات البحثية. الفرضيات الإحصائية ليست تفسيرات بديلة للأنماط أو الاتجاهات المرصودة. إنها ببساطة بيانات حول ما إذا كان هناك نمط أو اتجاه أم لا. تستخدم الفرضيات الإحصائية لتحديد ما إذا كانت الأنماط أو الاتجاهات موجودة في الدراسات الوصفية، أو لاختبار التنبؤات في الدراسات القائمة على الفرضيات، وعادة ما يتم اختبارها فعليًا من خلال جمع البيانات وتحليلها،

⁷⁷⁸ creswell, research design, 242–54.

⁷⁷⁹ andy field, discovering statistics using ibm spss statistics, paperback (sage publications ltd, 2018), 40–45, <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=75ccc20cc5cacec5fb3b02fce0de6038>.

⁷⁸⁰ kylee grenis, 'search results for "statistical hypotheses, scientific hypotheses, and predictions"', data nuggets, accessed 17 september 2024, <https://datanuggets.org/search/statistical+hypotheses%2c+scientific+hypotheses%2c+and+predictions/>.

باستخدام تقنيات مثل اختبارات t أو تحليل التباين (ANOVA) أو تحليل الانحدار أو الأدوات الإحصائية الأخرى⁷⁸¹.

ولجعل الفرضيات المقترحة في مقدمة هذا البحث فرضيات قابلة للقياس سنقوم بصياغة الفرضيات الإحصائية لكل فرضية بحثية كما حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 80: الفرضيات البحثية والإحصائية

نوعها	نصها	الفرضية
بحثية	تنمية الكفاءات البشرية لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.	الفرضية الرئيسية
إحصائية	H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
	H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
بحثية	تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	الفرضية الفرعية الثالثة
إحصائية	H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
	H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
بحثية	تنمية المعرفة داخل مكان العمل لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	الفرضية الثانوية الأولى
إحصائية	H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية المعرفة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
	H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية المعرفة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
بحثية	تنمية المهارة داخل مكان العمل لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	الفرضية الثانوية

⁷⁸¹ gaurav garg and c. r. kothari, research methodology: methods and techniques, 2nd ed. (new age international (p) limited, 2004), 184–95.

احصائية	H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية المهارة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	الفرضية الثانوية الثالثة
	H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية المهارة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
بحثية	تنمية السلوك داخل مكان العمل له أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	الفرضية الفرعية الرابعة
احصائية	H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
	H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	الفرضية الفرعية الأولى
بحثية	تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
احصائية	H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	الفرضية الثانوية الثانية
	H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
بحثية	تنمية المعرفة خارج مكان العمل لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	الفرضية الثانوية الثانية
احصائية	H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية المعرفة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
	H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية المعرفة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	الفرضية الثانوية الثانية
بحثية	تنمية المهارة خارج مكان العمل لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
احصائية	H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	الفرضية الثانوية الثانية
	H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
بحثية	تنمية السلوك خارج مكان العمل له أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	الفرضية الثانوية الثانية

احصائية	H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية السلوك خارج مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	الفرضية الفرعية الخامسة
	H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية السلوك خارج مكان العمل والولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي	
بحثية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى أحد المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة، الأجرة، نوع الوظيفة) ؟	الفرضية الثانوية الأولى
بحثية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس	
احصائية	H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس	الفرضية الثانوية الثانية
	H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس	
بحثية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى السن	الفرضية الثانوية الثالثة
احصائية	H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى السن	
	H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى السن	الفرضية الثانوية الرابعة
بحثية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الحالة العائلية	
احصائية	H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الحالة العائلية	الفرضية الثانوية الخامسة
	H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الحالة العائلية	
بحثية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى المستوى التعليمي	الفرضية الثانوية السادسة
احصائية	H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى المستوى التعليمي	

	H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى المستوى التعليمي	
بحثية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الخبرة	الفرضية الثانوية الخامسة
احصائية	H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الخبرة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الخبرة	
بحثية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الأجرة	الفرضية الثانوية السادسة
احصائية	H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الأجرة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الأجرة	
بحثية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى نوع الوظيفة	الفرضية الثانوية السابعة
احصائية	H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى نوع الوظيفة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى نوع الوظيفة	
بحثية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع	الفرضية الثانوية الثامنة
احصائية	H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع	
بحثية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس	الفرضية الثانوية التاسعة
احصائية	H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس	

380

	H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الأجرة	
بحثية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة	الفرضية الثانوية الخامسة عشر
إحصائية	H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة	
	H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة	
بحثية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع	الفرضية الثانوية السادسة عشر
إحصائية	H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع	
	H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

أولاً: التأكد من شروط الاختبار

للقيام بدراسة إحصائية يجب أولاً التأكد والتحقق من توفر شروط وفروض إجراء تحليل الانحدار

الخطي:

1. التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم 81: اختبار طبيعية البيانات

Kurtosis التقلطح		Skewness الالتواء		
الانحراف المعياري	القيمة	الانحراف المعياري	القيمة	
,222	-,662	,111	-,233	تتمية الكفاءات داخل مكان العمل
,222	-,216	,111	-,362	تتمية المعرفة
,222	-,499	,111	-,236	تتمية المهارة
,222	-,466	,111	-,277	تتمية السلوك

تنمية الكفاءات خارج مكان العمل	-179	111	-691	222
تنمية المعرفة	-431	111	242	222
تنمية المهارة	-295	111	044	222
تنمية السلوك	-257	111	-548	222
تنمية الكفاءات	-273	111	-478	222
الولاء التنظيمي	592	111	343	222
الولاء العاطفي	612	111	550	222
الولاء المستمر	020	111	186	222
الولاء الأخلاقي	375	111	674	222

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

بناءً على الجدول رقم 81 يمكن ملاحظة ما يلي:

أ. تحليل الالتواء (Skewness):

- الالتواء هو مقياس لعدم التناظر في توزيع البيانات. إذا كانت القيمة بين -1 و1، يعتبر التوزيع قريباً من التوزيع الطبيعي.
- معظم القيم في الجدول تقع بين -1 و1، مما يشير إلى أن البيانات لا تعاني من مشكلة كبيرة في الالتواء وتقترب من التوزيع الطبيعي.
- القيم التي تكون قريبة من الصفر تشير إلى عدم وجود انحراف ملحوظ، مثل: "تنمية الكفاءات داخل مكان العمل (-0.233)"، و"الولاء المستمر (0.020)".
- بعض القيم تظهر انحرافاً طفيفاً، مثل "الولاء التنظيمي (0.592)" و"الولاء العاطفي (0.612)".

ب. تحليل التفلطح (Kurtosis):

- التفلطح هو مقياس لمدى حدة أو تسطح التوزيع. إذا كانت القيمة بين -2 و2، يعتبر التوزيع طبيعياً.
- معظم القيم في الجدول تقع بين -2 و2، مما يشير إلى أن البيانات لا تعاني من مشكلة كبيرة في التفلطح.
- على سبيل المثال، "تنمية المهارة (-0.499)" و"الولاء المستمر (0.186)" تظهر تفلطحاً قريباً من الصفر، مما يشير إلى توزيع طبيعي.

• بعض القيم تظهر تفلطحاً أعلى أو أقل من المعتاد، مثل "تنمية السلوك خارج مكان العمل (-)

(0.548)" و"الولاء العاطفي". (0.550)

فبشكل عام، النتائج تشير إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، مع وجود بعض الانحرافات الطفيفة في قيم الالتواء والتفلطح لبعض المتغيرات. وعليه فيمكن الحكم على البيانات بأنها ملائمة للتحليل الإحصائي لأنها تتبع التوزيع الطبيعي.

وللتأكد أكثر من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نستعمل الرسم البياني Normal Q-Q Plot الذي يتيح برنامج SPSS، حيث كلما كانت النقاط قريبة من أفضل خط تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2. اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية:

الاستقلالية العشوائية للأخطاء هي إحدى الفروض الأساسية التي يجب تليتها لتحليل الانحدار الخطي. يشير هذا الشرط إلى أن الأخطاء الناتجة عن تحليل الانحدار يجب أن تكون غير مرتبطة ببعضها البعض، ولا يجب أن يكون لديها أي نمط من الترتيب أو الاتجاه. يبين الجدول الموالي اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية

الجدول رقم 82: اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية

نماذج الانحدار	Durbin-Watson
نموذج الفرضية الرئيسية: تنمية الكفاءات البشرية - في تعزيز الولاء التنظيمي	1,67
نموذج الفرضية الثانوية الأولى: تنمية المعرفة داخل مكان العمل - الولاء التنظيمي	1,52
نموذج الفرضية الثانوية الثانية: تنمية المهارة داخل مكان العمل - الولاء التنظيمي	1,36
نموذج الفرضية الثانوية الثالثة: تنمية السلوك داخل مكان العمل - الولاء التنظيمي	1,51
نموذج الفرضية الثانوية الأولى: تنمية المعرفة خارج مكان العمل - الولاء التنظيمي	1,43
نموذج الفرضية الثانوية الثانية: تنمية المعرفة خارج مكان - الولاء التنظيمي	1,37
نموذج الفرضية الثانوية الثالثة: تنمية السلوك خارج مكان - الولاء التنظيمي	1,47

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

اختبار Durbin-Watson يُستخدم لاختبار استقلالية الأخطاء العشوائية في نماذج الانحدار، والهدف من هذا الاختبار هو الكشف عن وجود الارتباط الذاتي بين بواقي النموذج، حيث تكون قيمة الاختبار تتراوح بين 0 و4، فالقيم القريبة من 2 تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي (استقلالية الأخطاء

العشوائية)، أما القيم الأقل من 2 تشير إلى ارتباط ذاتي إيجابي، والقيم الأكبر من 2 تشير إلى ارتباط ذاتي سلبي⁷⁸².

والملاحظ من الجدول رقم () أن جميع النماذج لديها قيم Durbin-Watson تتراوح بين 1.36 و1.67، مما يعني أنه لا يوجد ارتباط ذاتي قوي في الأخطاء العشوائية لمعظم النماذج .
3. التوزيع الطبيعي للبواقي:

توزيع البواقي يجب أن يكون تقريباً طبيعياً للحصول على استنتاجات إحصائية صحيحة. يعتبر هذا الشرط مهماً لضمان أن التحليل الإحصائي القائم على الانحدار الخطي يمكن أن يعتبر أكثر قوة وصحة. يمكن تقييم توزيع البواقي باستعمال الرسم البياني P-P normal de régression Résidus standardisés وبما أن جميع القيم تقع على الخط هذا يدل على استقلال الأخطاء العشوائية، وهو أحد شروط القيام بتحليل الانحدار.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية: تنمية الكفاءات البشرية لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي

بعد التأكد من الشروط الضرورية للقيام بتحليل الانحدار يمكننا الآن اختبار فرضيات الدراسة، ونبدأ بالفرضية الرئيسية حفاظاً على ترتيب الفرضيات الوارد في مقدمة البحث، حيث تقسم الفرضية الرئيسية إحصائياً كما سبق إلى فرضيتين:

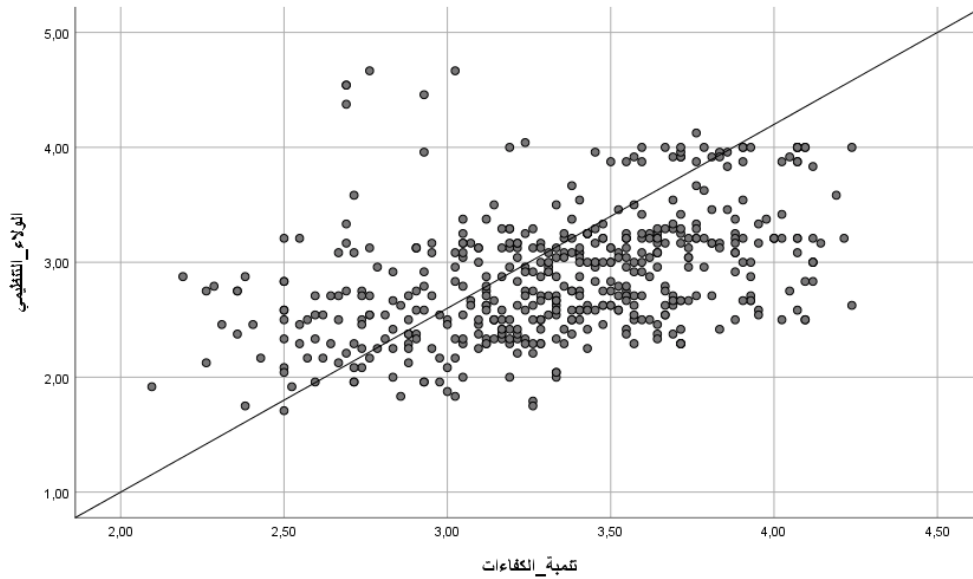
H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.

ولاختبار الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط، وبعد التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، استقلالية الأخطاء العشوائية، نتأكد من شرط العلاقة الخطية.

الشكل رقم 21: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي

⁷⁸² البياتي، محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss معالجة البيانات مع اختبار شروط التحليل و تفسير النتائج (عمان، الأردن: دار حامد، 2005)، 97.



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الشكل رقم 20 سحابة الانتشار بين المتغير المستقل إدارة الكفاءات وبين المتغير التابع الولاء التنظيمي، ونظرًا لاتجاه النقاط الصاعد في السحابة، تظهر السحابة وجود علاقة خطية إيجابية بين "تنمية الكفاءات البشرية" و"الولاء التنظيمي"، حيث تشير النقاط إلى أن زيادة تنمية الكفاءات ترتبط بزيادة الولاء التنظيمي، ومع ذلك، يظهر انتشار متفاوت للنقاط حول خط الانحدار، مما يشير إلى أن العلاقة ليست قوية تمامًا وأن هناك تباينًا في البيانات قد يكون ناتجًا عن عوامل أخرى لم يتم النظر فيها.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 83: نموذج الانحدار بين تنمية الكفاءات الولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	24,847	1	24,847	103,495	,000	,422	0,178
البواقي	114,998	479	,240				
المجموع	139,844	480					

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 83 نتائج تحليل الانحدار بين "تنمية الكفاءات" و"الولاء التنظيمي"، حيث يُظهر معامل الارتباط (0.422) وجود علاقة إيجابية معتدلة (متوسطة) بين المتغيرين، ويشير معامل التحديد ($R^2 = 0.178$) إلى أن حوالي 17.8% من التباين في "الولاء التنظيمي" يمكن تفسيره من خلال "تنمية الكفاءات"، مما يعني أن تنمية الكفاءات لهذا نسبة معتبرة في تفسير الولاء التنظيمي لكن هناك عوامل أخرى

تؤثر بشكل أكبر. قيمة F العالية (103.495) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.000) تشير إلى أن النموذج الإحصائي معنوي بدرجة عالية، مما يعني أن تأثير "تنمية الكفاءات" على "الولاء التنظيمي" هو تأثير ذو دلالة إحصائية.

بناءً على هذه النتائج يمكننا القول إن هناك علاقة خطية قوية بين "تنمية الكفاءات" و"الولاء التنظيمي" بمعنى آخر كلما زادت تنمية الكفاءات زاد معها الولاء التنظيمي .

يوضح الجدول الموالي تأثير تنمية الكفاءات في الولاء التنظيمي، ومعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع .

الجدول رقم 84: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية الكفاءات والولاء التنظيمي

Sig	T	المعاملات المعيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	انحراف معياري	B	
,000	6,957		,169	1,176	الثابت
,000	10,173	0.422	,050	,511	تنمية الكفاءات

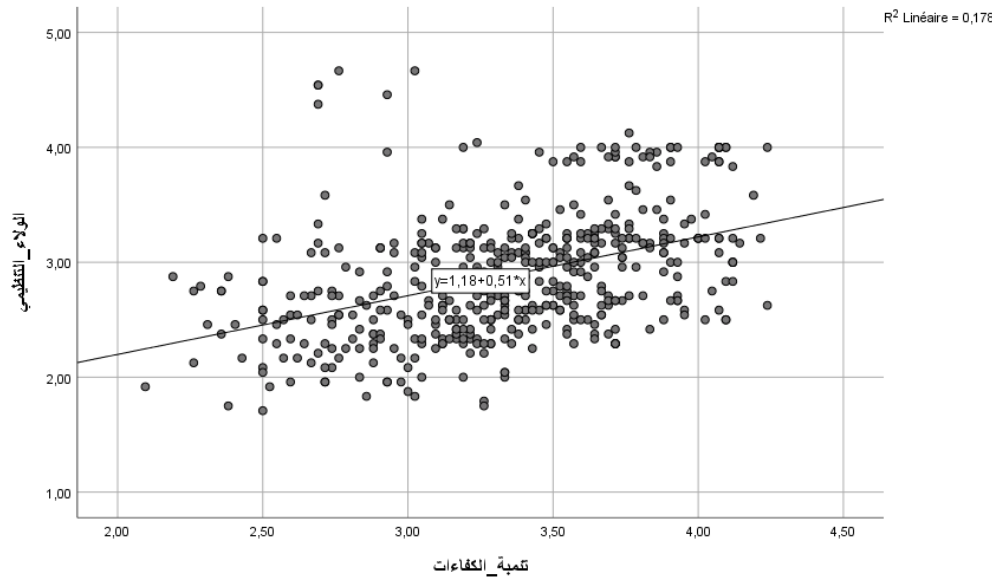
المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 84 معاملات معادلة الانحدار لتحليل العلاقة بين " تنمية الكفاءات " و"الولاء التنظيمي". تُظهر النتائج أن قيمة المعامل غير المعياري B لتنمية الكفاءات هي (0.511) مع انحراف معياري (0.050)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في تنمية الكفاءات تساهم بزيادة قدرها 0.511 في الولاء التنظيمي، أما معامل Beta المعياري (0.422) يشير إلى أن " تنمية الكفاءات " لها تأثير معتدل على "الولاء التنظيمي".

قيم T المرتفعة لكل من الثابت (6.957) وتنمية الكفاءات (10.173) مع مستوى دلالة (Sig.) مقداره (0.000) تشير إلى أن كلا المتغيرين معنويان إحصائياً، مما يعني أن النموذج قادر على التنبؤ بالولاء التنظيمي بناءً على تنمية الكفاءات بشكل موثوق، مما يعزز فكرة أن تحسين تنمية الكفاءات يمكن أن يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.

ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين في الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 22: العلاقة بين تنمية الكفاءات والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم 21 سحابة الانتشار للعلاقة بين "تنمية الكفاءات" و"الولاء التنظيمي" مع خط الانحدار الخطي، حيث تظهر معادلة الانحدار الموضحة في الرسم كما يلي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 1.18 + 0.51 \times \text{تنمية الكفاءات}$$

تشير هذه المعادلة إلى أنه عندما تكون "تنمية الكفاءات" صفر، يكون "الولاء التنظيمي" عند القيمة 1.18 (وهي قيمة الثابت). وكلما زادت "تنمية الكفاءات" بوحدة واحدة، يزداد "الولاء التنظيمي" بمقدار 0.51. هذه الزيادة تمثل الميل (slope) في معادلة الانحدار، مما يعكس تأثير "تنمية الكفاءات" على "الولاء التنظيمي".

وباختصار، فالمعادلة توضح التأثير المباشر والإيجابي لتنمية الكفاءات على الولاء التنظيمي، ولكن التباين الكبير يتطلب مراعاة متغيرات أخرى لتحسين النموذج التنبؤي.

وفقا للنتائج المتحصل عليها تُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات بولاية الوادي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة

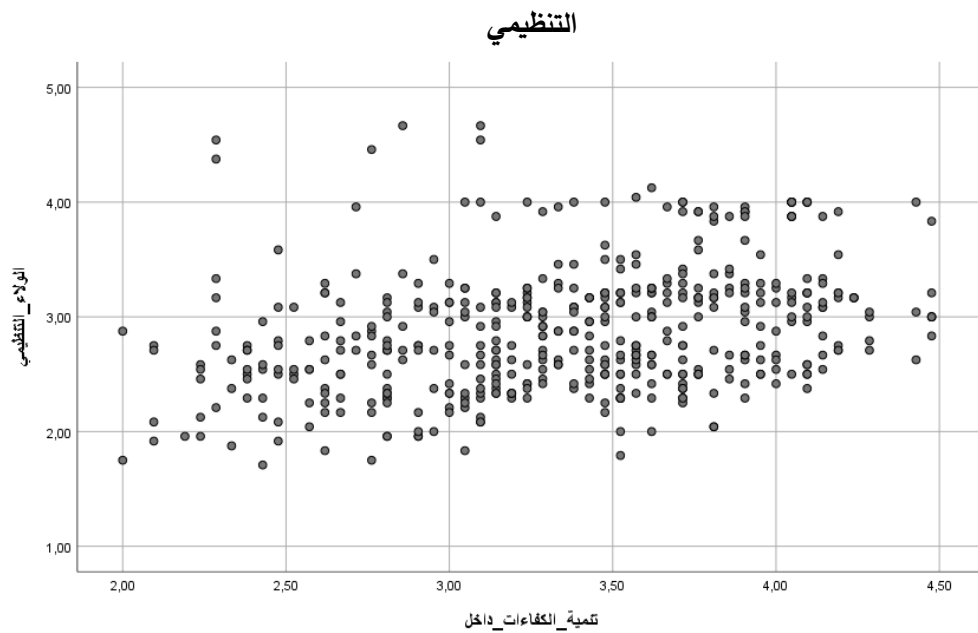
الفرضية الثالثة تنص على أن تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي وسيتم اختبار وأما الفرضية الرابعة تنص على أن تنمية

الكفاءات البشرية خارج مكان العمل لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي وسيتم اختبار كل فرضية فيما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الثالثة " تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي"

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط، وبعد التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، استقلالية الأخطاء العشوائية، استقلال الأخطاء العشوائية. نتأكد من شرط العلاقة الخطية، من خلال الشكل الموالي والذي يمثل سحابة الانتشار بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل والولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.

الشكل رقم 23: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل والولاء



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال تحليل سحابة الانتشار مكن ملاحظة بعض النقاط المهمة حول العلاقة بين "تنمية الكفاءات

البشرية داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي":

- يظهر من الرسم أن النقاط مبعثرة بشكل كبير، مما يشير إلى وجود تباين في البيانات بين المتغيرين. ومع ذلك، يمكن ملاحظة أن هناك تجمعاً كثيفاً من النقاط بين القيم المتوسطة لكلا المتغيرين.

- يبدو أن هناك ميلاً بسيطاً نحو الاتجاه الصاعد عند النظر إلى الاتجاه العام للتوزيع. هذا قد يشير إلى وجود علاقة خطية ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين.
- وعليه يمكن القول إن هناك اتجاهاً عاماً إيجابياً، وإن كان ضعيفاً، يشير إلى أنه كلما زادت "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل"، زاد "الولاء التنظيمي". إلا أن هذه الملاحظة تتطلب اختباراً إحصائياً إضافياً للتأكد من قوتها ومدى دلالتها ولذا تم استعمال الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 85: نموذج الانحدار بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل والولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	14,682	1	14,682	56,187	,000	,324	,105
البواقي	125,163	479	,261				
المجموع	139,844	480					

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 85 الذي يعرض نتائج نموذج الانحدار بين "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، يمكن ملاحظة ما يلي:

- معامل الارتباط: ($R = 0.324$)

هذا المعامل يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين "تنمية الكفاءات البشرية" و"الولاء التنظيمي". كلما اقترب معامل الارتباط من 1، كانت العلاقة أقوى، لكن في هذه الحالة القيمة 0.324 تشير إلى أن العلاقة موجودة ولكنها ليست قوية.

- معامل التحديد: ($R^2 = 0.105$)

معامل التحديد البالغ 0.105 يعني أن حوالي 10.5% من التغير في "الولاء التنظيمي" يمكن تفسيره من خلال "تنمية الكفاءات البشرية". هذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر بشكل أكبر على "الولاء التنظيمي" غير "تنمية الكفاءات البشرية".

- اختبار F ($F = 56.187$) والقيمة الاحتمالية: (Sig. = 0.000)

اختبار F البالغ 56.187 مع قيمة احتمالية (Sig.) أقل من 0.05 (في هذه الحالة 0.000)

يدل على أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية. هذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين (تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي) ليست عشوائية ويمكن اعتبارها ذات تأثير معنوي.

- تحليل المربعات: (Sum of Squares)

مجموع مربعات الانحدار (14.682) ومجموع مربعات البواقي (125.163) يشير إلى كمية التباين الموضحة بواسطة النموذج وتلك التي لم يوضحها النموذج على التوالي. وعليه فيمكن القول بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل على تعزيز الولاء التنظيمي، ولكن هذا التأثير ليس قويًا (كما يظهر من معامل التحديد). يوضح الجدول الموالي تأثير تنمية الكفاءات داخل مكان العمل في الولاء التنظيمي، ومعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع .

الجدول رقم 86: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل والولاء التنظيمي

Sig	T	المعاملات المعيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	انحراف معيارى	B	
,000	12,799		,143	1,826	الثابت
,000	7,496	,324	,042	,315	تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 86 نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، حيث يمكن ملاحظة ما يلي:

1. الثابت في المعادلة:

- قيمة الثابت B هي 1.826 مع انحراف معياري قدره 0.143 هذه القيمة تمثل نقطة التقاطع بين خط الانحدار والمحور الرأسى (المحور y) عندما تكون قيمة "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل" تساوي صفرًا.
- قيمة $T=12.799$ ومستوى الدلالة $Sig.=0.000$ يشيران إلى أن الثابت ذو دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن قيمته ليست ناتجة عن الصدفة.

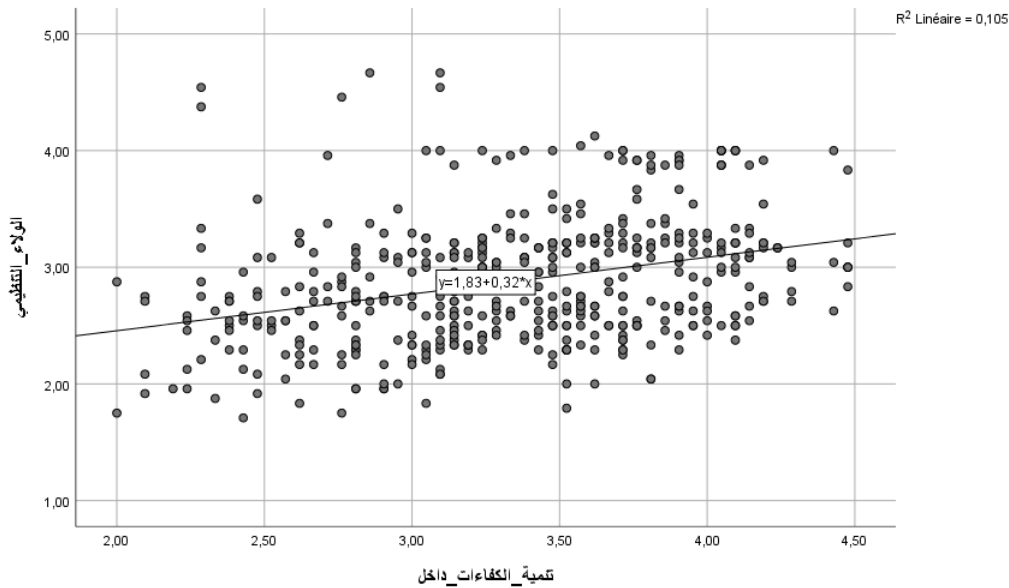
2. معامل "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل":

- المعامل غير المعياري B للقيم "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل" هو 0.315، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل" تؤدي إلى زيادة "الولاء التنظيمي" بمقدار 0.315 وحدة.

- الانحراف المعياري للمعامل غير المعياري هو 0.042.
 - المعامل المعياري Beta هو 0.324، مما يشير إلى أن "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل" لها تأثير متوسط على "الولاء التنظيمي" عند مقارنة تأثيرها بتأثير المتغيرات الأخرى.
 - قيمة $T=7.496$ ومستوى الدلالة $Sig.=0.000$ يشيران إلى أن العلاقة بين "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن التأثير مهم إحصائيًا.
- من خلال نتائج الجدول رقم 86 يمكن القول إن "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل" لها تأثير إيجابي ومهم إحصائيًا على "الولاء التنظيمي"، حيث أن المعاملات ذات دلالة إحصائية ($Sig.=0.000$). يُظهر المعامل غير المعياري أن هناك زيادة متوقعة في "الولاء التنظيمي" بقدر 0.315 وحدة لكل زيادة بوحدة واحدة في "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل"، مما يعزز أهمية تعزيز الكفاءات البشرية لرفع مستويات الولاء التنظيمي في بيئة العمل.

ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين في الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 24: العلاقة بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم 23 سحابة الانتشار التي تمثل العلاقة بين "تنمية الكفاءات داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" مع خط الانحدار الخطي الموضح في الرسم البياني. يُظهر الخط الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين، والمعادلة الموضحة هي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 1.83 + 0.32 \times \text{تنمية الكفاءات}$$

وفقا لمعادلة الانحدار والرسم البياني الحكم بقبول الفرضية البديلة أي أن هناك تأثير إيجابي لـ "تنمية الكفاءات داخل" على "الولاء التنظيمي" (بمعدل 0.32 وحدة زيادة في "الولاء التنظيمي" لكل وحدة زيادة في "تنمية الكفاءات داخل").

وتتدرج تحت الفرضية الفرعية ثلاث فرضيات ثانوية سنقوم باختبارها فيما يلي:

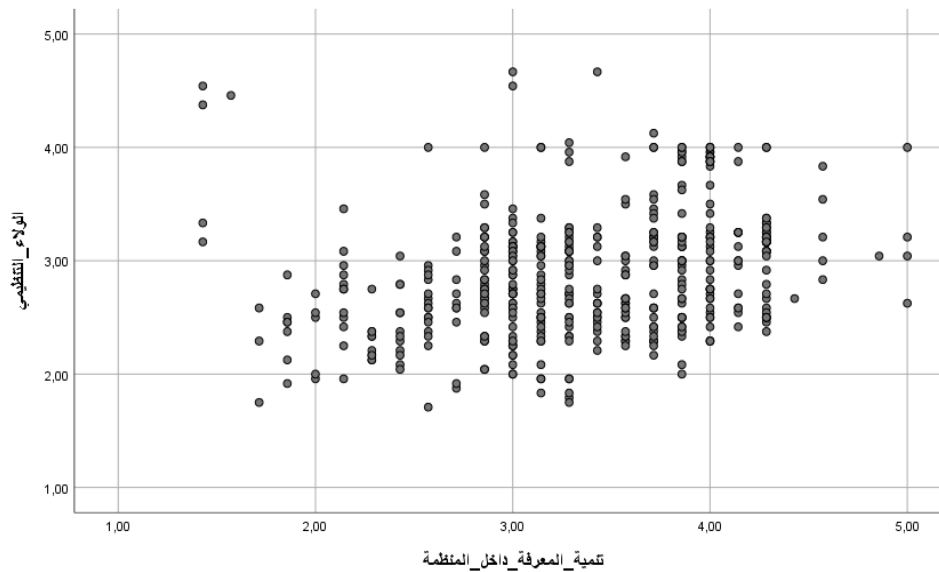
الفرضية الثانوية الأولى: تنمية المعرفة داخل مكان العمل له أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط، وبعد التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، استقلالية الأخطاء العشوائية، استقلال الأخطاء العشوائية. نتأكد من شرط العلاقة الخطية.

1. التأكد من العلاقة الخطية:

يبين الشكل الموالي سحابة الانتشار بين تنمية المعرفة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.

الشكل رقم 25: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية المعرفة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال تحليل سحابة الانتشار في الشكل رقم 24 يمكن ملاحظة بعض النقاط المهمة حول العلاقة بين "تنمية المعرفة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي":

- يظهر من الرسم أن النقاط مبعثرة بشكل كبير، مما يشير إلى وجود تباين في البيانات بين المتغيرين. ومع ذلك، يمكن ملاحظة أن هناك تجمعاً كثيفاً من النقاط بين القيم المتوسطة لكلا المتغيرين.
- يبدو أن هناك ميلاً بسيطاً نحو الاتجاه الصاعد عند النظر إلى الاتجاه العام للتوزيع. هذا قد يشير إلى وجود علاقة خطية ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين.

ولاختبار الفرضية الثانوية الأولى تم استعمال الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 87: نموذج الانحدار بين تنمية المعرفة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	11,948	1	11,948	44,747	,000	,292	,085
البواقي	127,897	479	,267				
المجموع	139,844	480					

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 87 نتائج تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين "تنمية المعرفة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". ويمكن ملاحظة ما يلي:

أ. معامل الارتباط: (Correlation Coefficient)

معامل الارتباط بين "تنمية المعرفة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" هو **0.292**، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين المتغيرين، هذا يعني أنه بزيادة "تنمية المعرفة داخل مكان العمل"، من المتوقع أن يكون هناك زيادة طفيفة في "الولاء التنظيمي"، ولكن العلاقة ليست قوية.

ب. معامل التحديد: (R^2)

معامل التحديد هو **0.085**، مما يعني أن **8.5%** فقط من التباين في "الولاء التنظيمي" يمكن تفسيره بواسطة "تنمية المعرفة داخل مكان العمل". يشير هذا إلى أن "تنمية المعرفة" ليست العامل الوحيد المؤثر على "الولاء التنظيمي"، وهناك عوامل أخرى تمثل حوالي **91.5%** من التباين.

ت. قيمة F ومستوى الدلالة (Significance):

قيمة F هي 44.747 ومستوى الدلالة الإحصائية Sig.=0.000، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية. يعني ذلك أن تأثير "تنمية المعرفة داخل مكان العمل" على "الولاء التنظيمي" مهم إحصائياً، أي أن العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة.

ث. تحليل الانحدار:

- مجموع المربعات للانحدار هو 11.948 مع درجة حرية تساوي 1، ومتوسط المربعات هو 11.948. هذه القيم تشير إلى أن هناك بعض التباين الذي يفسره النموذج.
- مجموع المربعات للبواقي هو 127.897 مع 479 درجة حرية، ومتوسط المربعات هو 0.267، مما يعني أن معظم التباين في "الولاء التنظيمي" لا يزال غير مفسر من خلال "تنمية المعرفة".

وبشكل عام نلاحظ وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين "تنمية المعرفة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، حيث أن تأثير "تنمية المعرفة" على "الولاء التنظيمي" ذو دلالة إحصائية ولكن ليس قوياً.

الجدول رقم 88: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية المعرفة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي

Sig	T	المعاملات المعيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	انحراف معياري	B	
,000	17,921		,118	2,109	الثابت
,000	6,689	,292	,034	,229	المعرفة داخل مكان العمل

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 88 معاملات معادلة الانحدار التي تدرس العلاقة بين "تنمية المعرفة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". ويمكن ملاحظة ما يلي من خلال نتائج الجدول:

أ. الثابت (المقطع) في معادلة الانحدار:

- قيمة الثابت B هي 2.109 مع انحراف معياري قدره 0.118. هذه القيمة تمثل مستوى "الولاء التنظيمي" المتوقع عندما تكون "تنمية المعرفة داخل مكان العمل" تساوي صفراً.

- قيمة $T=17.921$ ومستوى الدلالة $Sig.=0.000$ تشير إلى أن الثابت ذو دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن قيمته ليست ناتجة عن الصدفة.

ب. معامل "المعرفة داخل مكان العمل:"

- المعامل غير المعياري B لـ "المعرفة داخل مكان العمل" هو 0.229 ، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في "المعرفة داخل مكان العمل" تؤدي إلى زيادة "الولاء التنظيمي" بمقدار 0.229 وحدة.

- الانحراف المعياري للمعامل غير المعياري هو 0.034 .

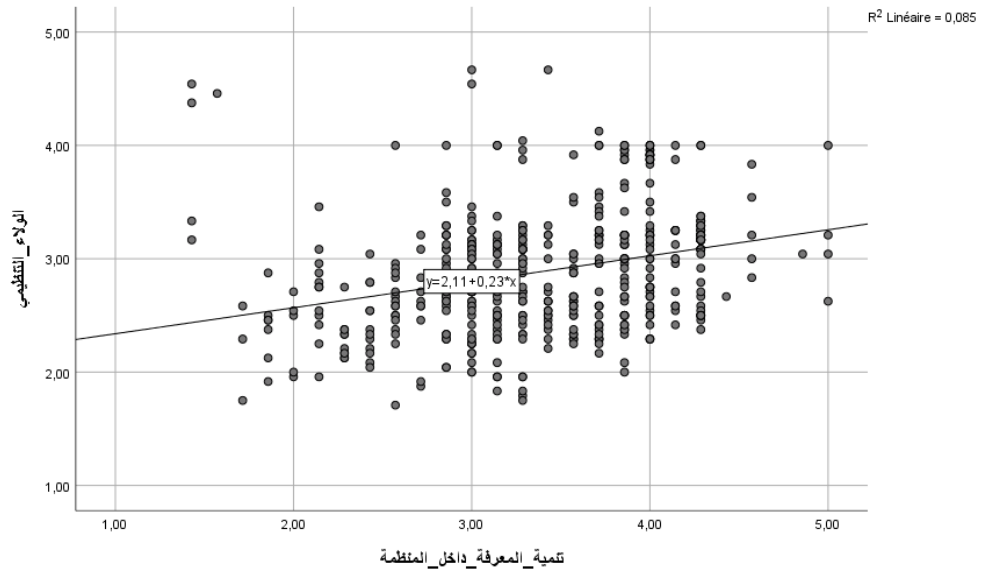
- المعامل المعياري $Beta$ هو 0.292 ، مما يشير إلى أن "المعرفة داخل مكان العمل" لها تأثير ضعيف إلى متوسط على "الولاء التنظيمي" عند مقارنة تأثيرها بتأثير المتغيرات الأخرى.

- قيمة $T=6.689$ ومستوى الدلالة $Sig.=0.000$ يشيران إلى أن العلاقة بين "المعرفة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن التأثير مهم إحصائياً.

بشكل عام النتائج توضح أن "المعرفة داخل مكان العمل" لها تأثير إيجابي ومهم إحصائياً على "الولاء التنظيمي". يظهر المعامل غير المعياري أن هناك زيادة متوقعة في "الولاء التنظيمي" بقدر 0.229 وحدة لكل زيادة بوحدة واحدة في "المعرفة داخل مكان العمل"، مما يشير إلى أن تعزيز المعرفة داخل مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.

ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين في الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 26: العلاقة بين تنمية المعرفة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم 25 سحابة الانتشار التي تمثل العلاقة بين "تنمية المعرفة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، مع خط الانحدار الخطي الموضح في الرسم البياني. يعرض الخط الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين، ومعادلة الانحدار الخطية التي تمثل هذه العلاقة هي:

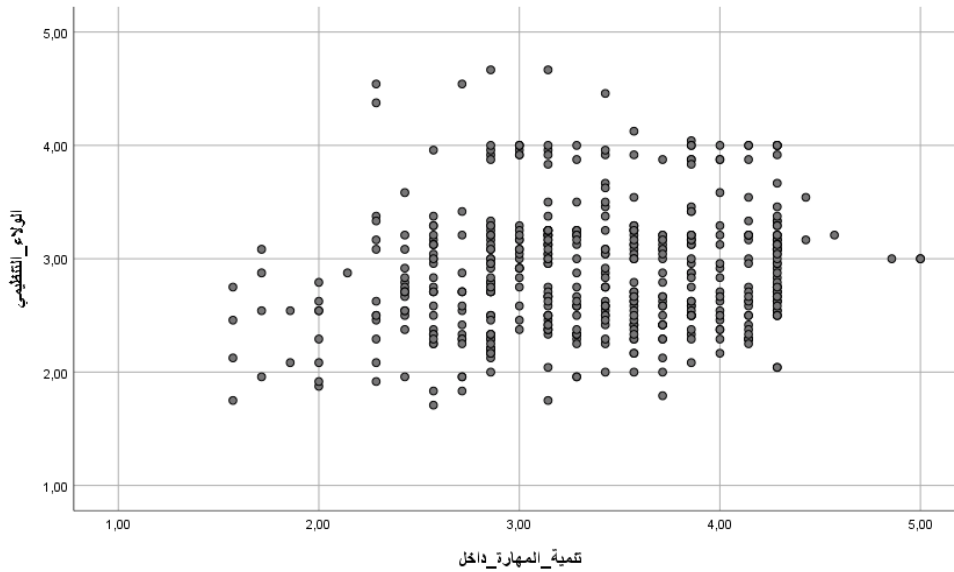
$$\text{الولاء التنظيمي} = 2.11 + 0.23 \times \text{تنمية الكفاءات}$$

من خلال الرسم البياني والمعادلة نلاحظ وجود علاقة خطية إيجابية ضعيفة بين "تنمية المعرفة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". بينما هناك تأثير إيجابي لـ "تنمية المعرفة داخل مكان العمل" على "الولاء التنظيمي" (بمعدل 0.23 وحدة زيادة في "الولاء التنظيمي" لكل وحدة زيادة في "تنمية المعرفة داخل مكان العمل")

وعليه فنقبل الفرضية البديلة يوجد أثر إيجابي لتنمية المعرفة داخل مكان العمل على الولاء التنظيمي. الفرضية الثانوية الثانية: تنمية المهارة داخل مكان العمل له أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط، وبعد التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، استقلالية الأخطاء العشوائية، استقلال الأخطاء العشوائية. نتأكد من شرط العلاقة الخطية من خلال الشكل الموالي والذي يبين سحابة الانتشار بين تنمية المهارة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.

الشكل رقم 27: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية المهارة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال تحليل سحابة الانتشار في الشكل رقم 26 يمكن ملاحظة بعض النقاط المهمة حول العلاقة بين "تنمية المهارة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي":

- لنقاط موزعة بشكل واسع وعشوائي نسبياً دون وجود اتجاه خطي واضح، مما يشير إلى عدم وجود علاقة خطية قوية بين "تنمية المهارة داخل" و"الولاء التنظيمي". تظهر النقاط تشتتاً كبيراً حول المحور الرأسي (Y)، مما يعني أن تأثير "تنمية المهارة داخل" على "الولاء التنظيمي" قد يكون محدوداً أو غير خطي.
- يبدو أن هناك ميلاً بسيطاً نحو الاتجاه الصاعد عند النظر إلى الاتجاه العام للتوزيع. هذا قد يشير إلى وجود علاقة خطية ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين.

ولاختبار الفرضية الثانوية الثانية تم استعمال الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 89: نموذج الانحدار بين تنمية المهارة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	3,446	1	3,446	12,103	,001	,157	,025
البواقي	136,398	479	,285				
المجموع	139,844	480					

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 89 نتائج تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين "تنمية المهارة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". حيث يلاحظ ما يلي:

أ. معامل الارتباط: (Correlation Coefficient)

معامل الارتباط بين "تنمية المهارة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" هو 0.157، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدًا بين المتغيرين، هذا يعني أنه بزيادة "تنمية المهارة داخل مكان العمل"، لا يوجد تأثير قوي يمكن ملاحظته على "الولاء التنظيمي".

ب. معامل التحديد: (R^2)

معامل التحديد هو 0.025، مما يعني أن 2.5% فقط من التباين في "الولاء التنظيمي" يمكن تفسيره بواسطة "تنمية المهارة داخل مكان العمل"، ويشير هذا إلى أن "تنمية المهارة" ليست عاملاً مهماً في تفسير "الولاء التنظيمي"، وهناك عوامل أخرى تمثل حوالي 97.5% من التباين.

ت. قيمة F ومستوى الدلالة: (Significance)

قيمة $F=12.103$ ومستوى الدلالة الإحصائية $Sig.=0.001$ ، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. يعني ذلك أن هناك دليلاً إحصائياً على وجود علاقة بين "تنمية المهارة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، على الرغم من أن قوة العلاقة ضعيفة. ث. تحليل الانحدار:

- مجموع المربعات للانحدار هو 3.446 مع درجة حرية تساوي 1، ومتوسط المربعات هو 3.446. هذه القيم تشير إلى أن النموذج يفسر قدرًا ضئيلاً من التباين في "الولاء التنظيمي".

- مجموع المربعات للبواقي هو 136.398 مع 479 درجة حرية، ومتوسط المربعات هو 0.285، مما يعني أن معظم التباين في "الولاء التنظيمي" لا يزال غير مفسر من خلال "تنمية المهارة داخل مكان العمل".

وعليه فالنتائج بشكل عام تشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدًا بين "تنمية المهارة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، حيث أن تأثير "تنمية المهارة" على "الولاء التنظيمي" ذو دلالة إحصائية ($Sig.=0.001$) ولكنه ليس قويًا (معامل الارتباط 0.157 ومعامل التحديد 0.025).

الجدول رقم 90: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية المهارة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي

Sig	T	المعاملات المعيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	انحراف معيارى	B	
,000	19,702		,125	2,456	الثابت
,001	3,479	,157	,036	,127	تنمية المهارة داخل مكان العمل

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 90 نتائج تحليل معادلة الانحدار لدراسة العلاقة بين "تنمية المهارة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، ويمكن ملاحظة ما يلي:

أ. معامل الانحدار غير المعياري (Unstandardized Coefficient B):

- الثابت (Constant): قيمة الثابت هي 2.456 مع انحراف معياري 0.125، مما يعني أنه إذا لم يكن هناك أي تأثير لـ "تنمية المهارة داخل مكان العمل"، فإن قيمة "الولاء التنظيمي" المتوقعة ستكون حوالي 2.456.
- تنمية المهارة داخل مكان العمل: معامل الانحدار غير المعياري هو 0.127 مع انحراف معياري 0.036، مما يعني أن كل زيادة وحدة واحدة في "تنمية المهارة داخل مكان العمل" تؤدي إلى زيادة قدرها 0.127 في "الولاء التنظيمي".

ب. المعاملات المعيارية (Standardized Coefficients - Beta):

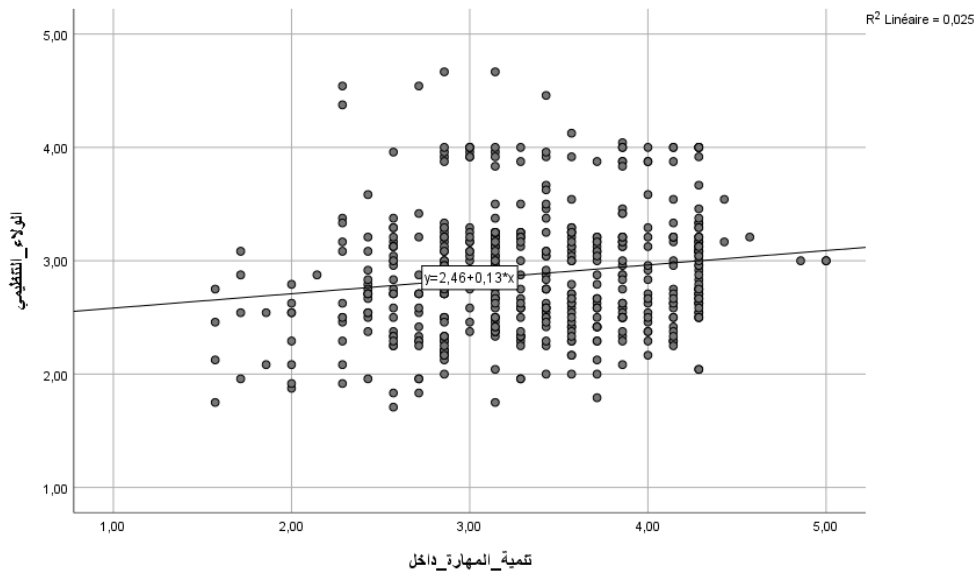
- معامل **Beta** لقيمة "تنمية المهارة داخل مكان العمل" هو **0.157**، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة نوعاً ما.

ت. القيمة الإحصائية (T-Value) ومستوى الدلالة (Sig):

- الثابت: قيمة $T=19.702$ ومستوى الدلالة $Sig=0.000$ مما يدل على أن الثابت ذو دلالة إحصائية.
- تنمية المهارة داخل مكان العمل: قيمة $T=3.479$ ومستوى الدلالة $Sig=0.001$ بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإن التأثير بين "تنمية المهارة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" ذو دلالة إحصائية.

بشكل عام فالنتائج تشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً ضعيفاً ولكن ذو دلالة إحصائية لتنمية المهارة داخل مكان العمل على الولاء التنظيمي. على الرغم من أن قوة التأثير ضعيفة (معامل $Beta = 0.157$)، إلا أن الدلالة الإحصائية $Sig=0.001$ تشير إلى أن هذا التأثير ليس نتيجة للصدفة. ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين في الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 28: العلاقة بين تنمية المهارة داخل مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم 27 سحابة الانتشار التي تمثل العلاقة بين "تنمية المهارة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، مع خط الانحدار الخطي الموضح في الرسم البياني، يعرض الخط الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين، ومعادلة الانحدار الخطية التي تمثل هذه العلاقة هي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 2.46 + 0.13 \times \text{تنمية الكفاءات}$$

من خلال الرسم البياني والمعادلة نلاحظ وجود علاقة خطية إيجابية ضعيفة بين "تنمية المهارة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". بينما هناك تأثير إيجابي لـ "تنمية المهارة داخل مكان العمل" على "الولاء التنظيمي" (بمعدل 0.13 وحدة زيادة في "الولاء التنظيمي" لكل وحدة زيادة في "تنمية المهارة داخل مكان العمل")

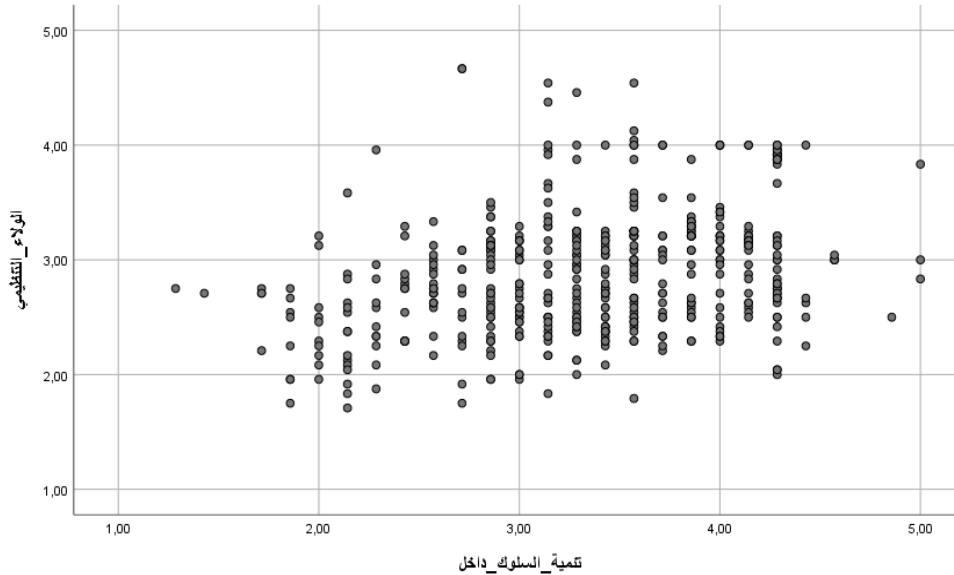
وعليه فنقبل الفرضية البديلة يوجد أثر إيجابي لتنمية المهارة داخل مكان العمل على الولاء التنظيمي.
الفرضية الثانوية الثالثة: تنمية السلوك داخل مكان العمل له أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط، وبعد التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، استقلالية الأخطاء العشوائية، استقلال الأخطاء العشوائية. نتأكد من شرط العلاقة الخطية.

1. التأكد من العلاقة الخطية:

يبين الشكل الموالي سحابة الانتشار بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.

الشكل رقم 29: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال تحليل سحابة الانتشار في الشكل رقم 28 يمكن ملاحظة بعض النقاط المهمة حول العلاقة بين "تنمية السلوك داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي":

- النقاط البيانية موزعة بشكل واسع حول المستوى المتوسط، مما يشير إلى وجود تباين كبير بين الأفراد في مستوى الولاء التنظيمي استناداً إلى تنمية السلوك داخل مكان العمل. لا يوجد نمط واضح لخط الانحدار في البيانات، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين قد تكون ضعيفة.

- يبدو أن العلاقة بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي ليست قوية جدًا. انتشار النقاط متساو إلى حد كبير على جانبي محور X (تنمية السلوك)، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الولاء التنظيمي أكثر من السلوك داخل مكان العمل ولاختبار الفرضية الثانوية الثالثة تم استعمال الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 91: نموذج الانحدار بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	15,523	1	15,523				
البواقي	124,321	479	,260	59,810	,000	,333	,111
المجموع	139,844	480					

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 91 نتائج تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين "تنمية السلوك داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". حيث يلاحظ ما يلي:

أ. معامل الارتباط (Correlation Coefficient):

معامل الارتباط بين "تنمية المهارة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" هو 0.333، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين. هذا يعني أنه بزيادة "تنمية السلوك داخل مكان العمل"، لا يوجد تأثير قوي يمكن ملاحظته على "الولاء التنظيمي".

ب. معامل التحديد (R^2):

معامل التحديد هو 0.111، مما يعني أن 11.1% فقط من التباين في "الولاء التنظيمي" يمكن تفسيره بواسطة "تنمية المهارة داخل مكان العمل". يشير هذا إلى أن "تنمية السلوك داخل مكان العمل" ليست عاملاً مهماً في تفسير "الولاء التنظيمي"، وهناك عوامل أخرى تمثل حوالي 88.9% من التباين.

ت. قيمة F ومستوى الدلالة (Significance):

قيمة $F = 59.810$ ومستوى الدلالة الإحصائية $Sig. = 0.000$ ، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. يعني ذلك أن هناك دليلاً إحصائياً على وجود علاقة بين "تنمية السلوك داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، على الرغم من أن قوة العلاقة ضعيفة.

ث. تحليل الانحدار:

- مجموع المربعات للانحدار هو 15.523 مع درجة حرية تساوي 1، ومتوسط المربعات هو 15.523. هذه القيم تشير إلى أن النموذج يفسر قدرًا متوسطًا من التباين في "الولاء التنظيمي".

- مجموع المربعات للبواقي هو 124.321 مع 479 درجة حرية، ومتوسط المربعات هو 0.260، مما يعني أن معظم التباين في "الولاء التنظيمي" لا يزال غير مفسر من خلال "تنمية المهارة داخل مكان العمل".

النتائج بشكل عام تشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين "تنمية المهارة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". على الرغم من أن تأثير "تنمية المهارة" على "الولاء التنظيمي" ذو دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$)، إلا أن قوة العلاقة ليست قوية (معامل الارتباط 0.333 ومعامل التحديد 0.111)

الجدول رقم 92: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي

Sig	T	المعاملات المعيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	انحراف معياري	B	
,000	17,967		,113	2,027	الثابت
,000	7,734	,333	,033	,256	تنمية السلوك داخل مكان العمل

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 92 نتائج تحليل معادلة الانحدار لدراسة العلاقة بين "تنمية السلوك داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، ويمكن ملاحظة ما يلي:

أ. معامل الانحدار غير المعياري (Unstandardized Coefficient B):

- الثابت (Constant): قيمة الثابت هي 2.027 مع انحراف معياري 0.113، مما يعني أنه إذا لم يكن هناك أي تأثير لـ "تنمية السلوك داخل مكان العمل"، فإن قيمة "الولاء التنظيمي" المتوقعة ستكون حوالي 2.027.

- تنمية السلوك داخل مكان العمل: معامل الانحدار غير المعياري هو 0.256 مع انحراف معياري 0.033، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في "تنمية السلوك داخل مكان العمل" تؤدي إلى زيادة قدرها 0.256 في "الولاء التنظيمي".

ب. المعاملات المعيارية: (Standardized Coefficients - Beta)

- معامل Beta لقيمة "تنمية السلوك داخل مكان العمل" هو 0.333، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين متوسطة القوة نوعاً ما.

ت. القيمة الإحصائية (T-Value) ومستوى الدلالة (Sig):

- الثابت: قيمة $T=17.967$ ومستوى الدلالة $Sig=0.000$ مما يدل على أن الثابت ذو دلالة إحصائية.

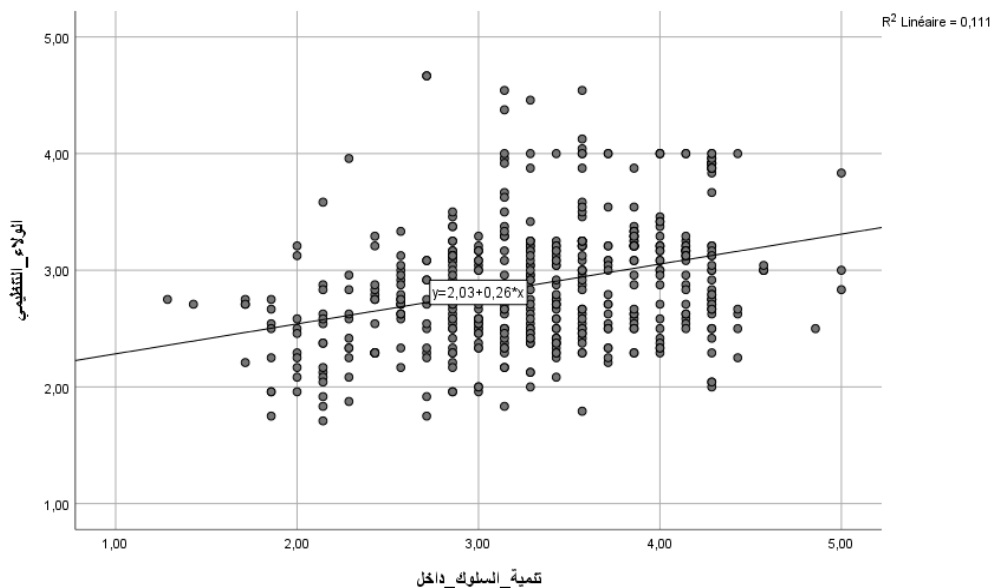
- تنمية السلوك داخل مكان العمل: قيمة $T=7.734$ ومستوى الدلالة $Sig=0.0000$ بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإن التأثير بين "تنمية السلوك داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" ذو دلالة إحصائية.

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً معتدلاً وذو دلالة إحصائية لتنمية السلوك داخل

مكان العمل على الولاء التنظيمي. على الرغم من أن قوة التأثير ليست كبيرة جداً (معامل $Beta = 0.333$)، إلا أن الدلالة الإحصائية $Sig=0.000$ تشير إلى أن هذا التأثير ليس نتيجة للصدفة.

ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين في الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 30: العلاقة بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم 29 سحابة الانتشار التي تمثل العلاقة بين "تنمية السلوك داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، مع خط الانحدار الخطي الموضح في الرسم البياني، يعرض الخط الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين، ومعادلة الانحدار الخطية التي تمثل هذه العلاقة هي:

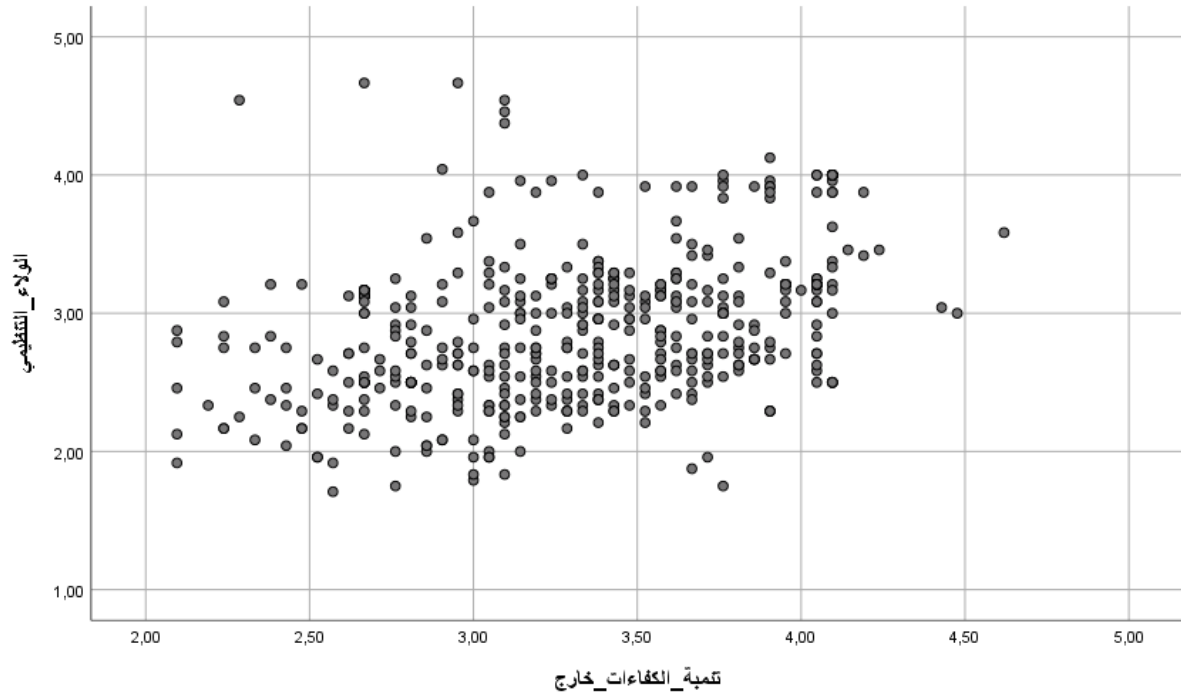
$$\text{الولاء التنظيمي} = 2.03 + 0.26 \times \text{تنمية الكفاءات}$$

من خلال الرسم البياني والمعادلة نلاحظ وجود علاقة خطية إيجابية ضعيفة بين "تنمية السلوك داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". بينما هناك تأثير إيجابي لـ "تنمية السلوك داخل مكان العمل" على "الولاء التنظيمي" (بمعدل 0.13 وحدة زيادة في "الولاء التنظيمي" لكل وحدة زيادة في "تنمية السلوك داخل مكان العمل")

وعليه فنقبل الفرضية البديلة يوجد أثر إيجابي لتنمية السلوك داخل مكان العمل على الولاء التنظيمي. الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرابعة " تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي"

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط، وبعد التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، استقلالية الأخطاء العشوائية، استقلال الأخطاء العشوائية. نتأكد من شرط العلاقة الخطية من خلال الشكل الموالي الذي يبين سحابة الانتشار بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.

الشكل رقم 31: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية الكفاءات خارج مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال تحليل سحابة الانتشار في الشكل رقم 30 يمكن ملاحظة بعض النقاط المهمة حول العلاقة

بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل والولاء التنظيمي:

- يظهر من الرسم أن النقاط مبعثرة بشكل كبير، مما يشير إلى وجود تباين في البيانات بين المتغيرين.
- ومع ذلك، يمكن ملاحظة أن هناك تجمعاً كثيفاً من النقاط بين القيم المتوسطة لكلا المتغيرين.
- يبدو أن هناك ميلاً بسيطاً نحو الاتجاه الصاعد عند النظر إلى الاتجاه العام للتوزيع. هذا قد يشير إلى وجود علاقة خطية ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين.

وعليه، يمكن القول إن هناك اتجاهًا عامًا إيجابيًا، وإن كان ضعيفًا، يشير إلى أنه كلما زادت تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل، زاد الولاء التنظيمي. إلا أن هذه الملاحظة تتطلب اختبارًا إحصائيًا إضافيًا للتأكد من قوتها ومدى دلالتها، لذا تم استعمال الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي. ولاختبار الفرضية الثانوية الثالثة تم استعمال الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 93: نموذج الانحدار بين تنمية الكفاءات خارج مكان العمل والولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	20,445	1	20,445	82,018	,000	,382	,146
البواقي	119,400	479	,249				

					480	139,844	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 93 الذي يعرض نتائج نموذج الانحدار بين "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، يمكن ملاحظة ما يلي:

أ. معامل الارتباط: ($R = 0.382$)

هذا المعامل يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". كلما اقترب معامل الارتباط من 1، كانت العلاقة أقوى، لكن في هذه الحالة القيمة 0.382 تشير إلى أن العلاقة موجودة ولكنها ليست قوية.

ب. معامل التحديد: ($R^2 = 0.146$)

معامل التحديد البالغ 0.146 يعني أن حوالي 14.6% من التغير في "الولاء التنظيمي" يمكن تفسيره من خلال "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل". هذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر بشكل أكبر على "الولاء التنظيمي" غير "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل".

ت. اختبار F ($F = 82.018$) والقيمة الاحتمالية: ($\text{Sig.} = 0.000$)

اختبار F البالغ 82.018 مع قيمة احتمالية (Sig.) أقل من 0.05 (في هذه الحالة 0.000) يدل على أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية. هذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين (تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل والولاء التنظيمي) ليست عشوائية ويمكن اعتبارها ذات تأثير معنوي.

ث. تحليل المربعات: (Sum of Squares)

مجموع مربعات الانحدار (20.445) ومجموع مربعات البواقي (119.400) يشير إلى كمية التباين الموضحة بواسطة النموذج وتلك التي لم يوضحها النموذج على التوالي. وعليه فيمكن القول بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل على تعزيز الولاء التنظيمي، ولكن هذا التأثير ليس قويًا (كما يظهر من معامل التحديد). يوضح الجدول الموالي تأثير تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل في الولاء التنظيمي، ومعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع.

الجدول رقم 94: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية السلوك داخل مكان العمل والولاء التنظيمي

Sig	T	المعاملات المعيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	انحراف معيارى	B	
,000	10,269		,150	1,539	الثابت
,000	9,056	,382	,045	,404	تنمية الكفاءات خارج مكان العمل

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 94 نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، حيث يمكن ملاحظة ما يلي:

أ. الثابت (B) في المعادلة:

- قيمة الثابت B هي 1.539 مع انحراف معياري قدره 0.150. هذه القيمة تمثل نقطة التقاطع بين خط الانحدار والمحور الرأسي (المحور y) عندما تكون قيمة "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" تساوي صفراً.
- قيمة $T=10.269$ ومستوى الدلالة $Sig.=0.000$ يشيران إلى أن الثابت ذو دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن قيمته ليست ناتجة عن الصدفة.

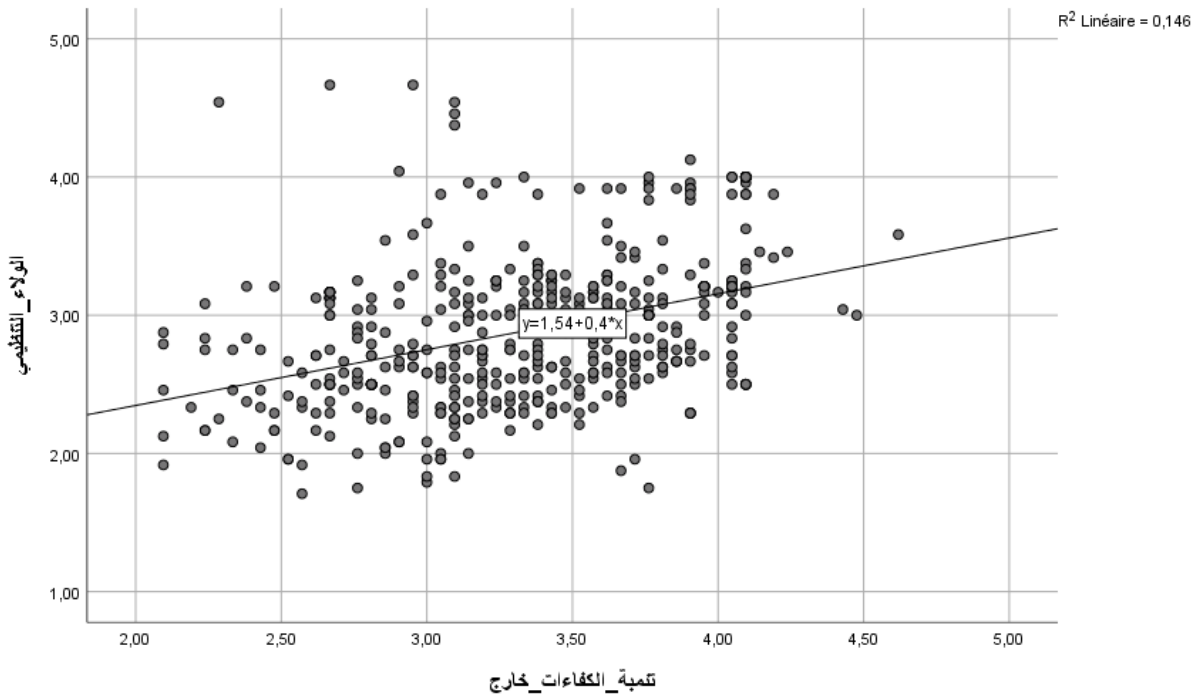
ب. معامل "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل":

- المعامل غير المعياري B للقيم "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" هو 0.404، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" تؤدي إلى زيادة "الولاء التنظيمي" بمقدار 0.404 وحدة.
- الانحراف المعياري للمعامل غير المعياري هو 0.045.
- المعامل المعياري Beta هو 0.382، مما يشير إلى أن "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" لها تأثير متوسط على "الولاء التنظيمي" عند مقارنة تأثيرها بتأثير المتغيرات الأخرى.
- قيمة $T=9.056$ ومستوى الدلالة $Sig.=0.000$ يشيران إلى أن العلاقة بين "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن التأثير مهم إحصائياً.

من خلال نتائج الجدول رقم 94، يمكن القول إن "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" لها تأثير إيجابي ومهم إحصائياً على "الولاء التنظيمي"، حيث أن المعاملات ذات دلالة إحصائية (Sig.=0.000). يُظهر المعامل غير المعياري أن هناك زيادة متوقعة في "الولاء التنظيمي" بقدر 0.404 وحدة لكل زيادة بوحدة واحدة في "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل"، مما يعزز أهمية تعزيز الكفاءات البشرية لرفع مستويات الولاء التنظيمي في بيئة العمل.

ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين في الرسم البياني الموالي.

الشكل رقم 32: العلاقة بين تنمية الكفاءات خارج مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم 31 سحابة الانتشار التي تمثل العلاقة بين "تنمية الكفاءات خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" مع خط الانحدار الخطي الموضح في الرسم البياني. يُظهر الخط الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين، والمعادلة الموضحة هي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 1.54 + 0.404 \times \text{تنمية الكفاءات خارج مكان العمل}$$

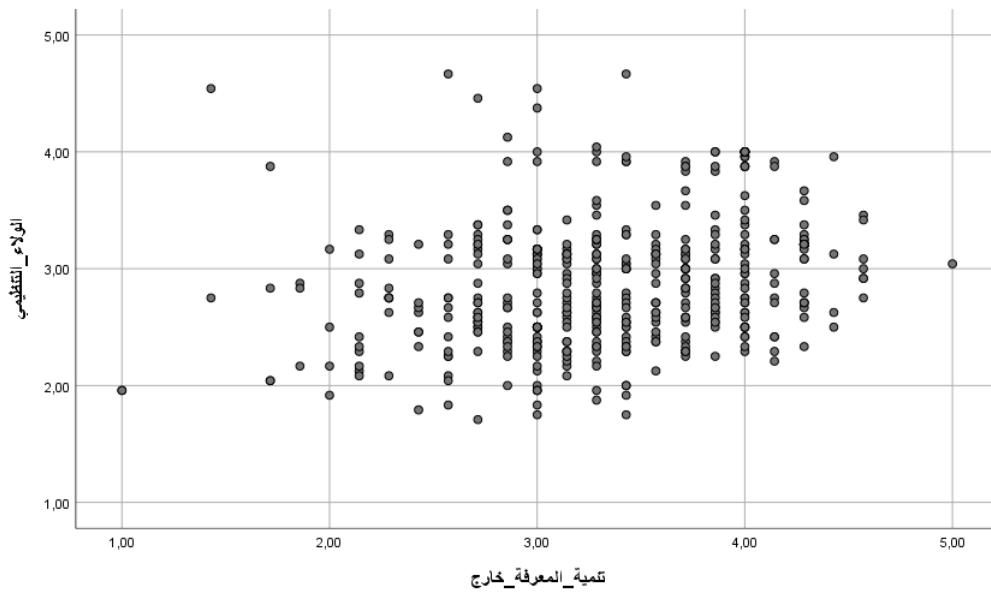
وفقاً لمعادلة الانحدار والرسم البياني، يمكن الحكم بقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك تأثير إيجابي لـ "تنمية الكفاءات خارج مكان العمل" على "الولاء التنظيمي" (بمعادل 0.404 وحدة زيادة في "الولاء التنظيمي" لكل وحدة زيادة في "تنمية الكفاءات خارج مكان العمل")

وتتدرج تحت الفرضية الفرعية ثلاث فرضيات ثانوية سنقوم باختبارها فيما يلي:

الفرضية الثانوية الأولى: تنمية المعرفة خارج مكان العمل له أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط، وبعد التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، استقلالية الأخطاء العشوائية، استقلال الأخطاء العشوائية. نتأكد من شرط العلاقة الخطية من خلال الشكل الموالي الذي يوضح سحابة الانتشار بين تنمية المعرفة خارج مكان والولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.

الشكل رقم 33: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية المعرفة خارج مكان والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال تحليل سحابة الانتشار في الشكل رقم 32 يمكن ملاحظة بعض النقاط المهمة حول العلاقة

بين "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي":

- النقاط البيانية موزعة بشكل واسع حول المستوى المتوسط، مما يشير إلى وجود تباين كبير بين الأفراد في مستوى الولاء التنظيمي استنادًا إلى تنمية المعرفة خارج مكان العمل. لا يوجد نمط واضح لخط الانحدار في البيانات، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين قد تكون ضعيفة.
 - يبدو أن العلاقة بين تنمية المعرفة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي ليست قوية جدًا. انتشار النقاط متساو إلى حد كبير على جانبي محور X (تنمية المعرفة خارج مكان العمل)، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الولاء التنظيمي أكثر من المعرفة خارج مكان العمل.
- ولاختبار الفرضية الثانوية الأولى تم استعمال الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 95: نموذج الانحدار بين تنمية المعرفة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	9,733	1	9,733	35,831	,000	,264	,070
البواقي	130,112	479	,272				
المجموع	139,844	480					

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 95 نتائج تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". حيث يلاحظ ما يلي:

أ. معامل الارتباط (Correlation Coefficient):

معامل الارتباط بين "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" هو **0.264**، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين. هذا يعني أنه بزيادة "تنمية المعرفة خارج مكان العمل"، لا يوجد تأثير قوي يمكن ملاحظته على "الولاء التنظيمي".

ب. معامل التحديد (R^2):

معامل التحديد هو **0.070**، مما يعني أن **7%** فقط من التباين في "الولاء التنظيمي" يمكن تفسيره بواسطة "تنمية المعرفة خارج مكان العمل". يشير هذا إلى أن "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" ليست عاملاً مهماً في تفسير "الولاء التنظيمي"، وهناك عوامل أخرى تمثل حوالي **93%** من التباين.

ت. قيمة F ومستوى الدلالة (Significance):

قيمة $F=35.831$ ومستوى الدلالة الإحصائية $Sig.=0.000$ ، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05**. يعني ذلك أن هناك دليلاً إحصائياً على وجود علاقة بين "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، على الرغم من أن قوة العلاقة ضعيفة.

ث. تحليل الانحدار:

• مجموع المربعات للانحدار هو **9.733** مع درجة حرية تساوي **1**، ومتوسط المربعات هو **9.733**. هذه القيم تشير إلى أن النموذج يفسر قدرًا محدودًا من التباين في "الولاء التنظيمي".

- مجموع المربعات للبواقي هو 130.112 مع 479 درجة حرية، ومتوسط المربعات هو 0.272، مما يعني أن معظم التباين في "الولاء التنظيمي" لا يزال غير مفسر من خلال "تنمية المعرفة خارج مكان العمل".

النتائج بشكل عام تشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". على الرغم من أن تأثير "تنمية المعرفة" على "الولاء التنظيمي" ذو دلالة إحصائية (Sig=0.000)، إلا أن قوة العلاقة ليست قوية (معامل الارتباط 0.264 ومعامل التحديد 0.070).

الجدول رقم 96: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية المعرفة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي

Sig	T	المعاملات المعيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	انحراف معياري	B	
,000	17,019		,126	2,141	الثابت
,000	5,986	,264	,037	,221	تنمية المعرفة خارج مكان العمل

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 96 نتائج تحليل معادلة الانحدار لدراسة العلاقة بين "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، ويمكن ملاحظة ما يلي:

أ. معامل الانحدار غير المعياري (Unstandardized Coefficient B):

- الثابت (Constant): قيمة الثابت هي 2.141 مع انحراف معياري 0.126، مما يعني أنه إذا لم يكن هناك أي تأثير لـ "تنمية المعرفة خارج مكان العمل"، فإن قيمة "الولاء التنظيمي" المتوقعة ستكون حوالي 2.141.

- تنمية المعرفة خارج مكان العمل: معامل الانحدار غير المعياري هو 0.221 مع انحراف معياري 0.037، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" تؤدي إلى زيادة قدرها 0.221 في "الولاء التنظيمي".

ب. المعاملات المعيارية (Standardized Coefficients - Beta):

معامل Beta لقيمة "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" هو 0.264، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة إلى متوسطة.

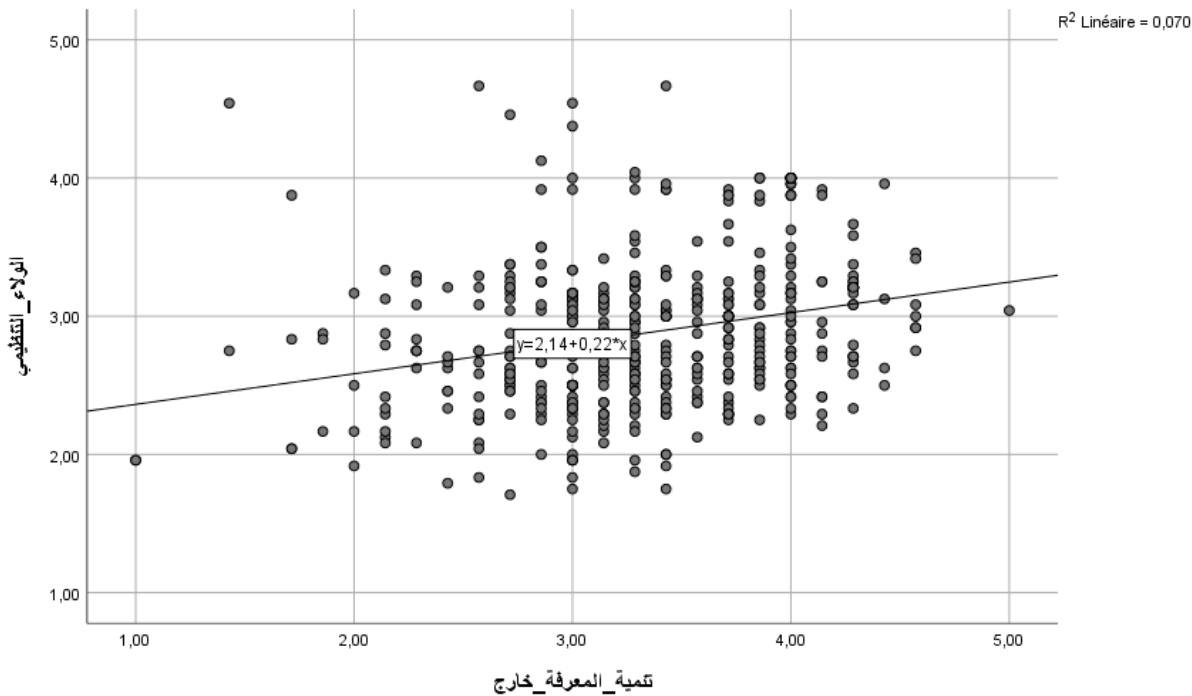
ت. القيمة الإحصائية (T-Value) ومستوى الدلالة (Sig):

- الثابت: قيمة $T=17.019$ ومستوى الدلالة $Sig=0.000$ مما يدل على أن الثابت ذو دلالة إحصائية.

- تنمية المعرفة خارج مكان العمل: قيمة $T=5.986$ ومستوى الدلالة $Sig=0.0000$ بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 ، فإن التأثير بين "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" ذو دلالة إحصائية.

النتائج بشكل عام تشير إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف إلى متوسط لتنمية المعرفة خارج مكان العمل على الولاء التنظيمي. على الرغم من أن قوة التأثير ليست كبيرة (معامل $Beta = 0.264$)، إلا أن الدلالة الإحصائية $Sig=0.000$ تشير إلى أن هذا التأثير ليس نتيجة للصدفة. ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين في الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 34: العلاقة بين تنمية المعرفة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم 33 سحابة الانتشار التي تمثل العلاقة بين "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، مع خط الانحدار الخطي الموضح في الرسم البياني. يعرض الخط الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين، ومعادلة الانحدار الخطية التي تمثل هذه العلاقة هي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 2.14 + 0.22 \times \text{تنمية الكفاءات}$$

من خلال الرسم البياني والمعادلة، نلاحظ وجود علاقة خطية إيجابية ضعيفة بين "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". بينما هناك تأثير إيجابي لـ "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" على "الولاء التنظيمي" (بمعدل 0.22 وحدة زيادة في "الولاء التنظيمي" لكل وحدة زيادة في "تنمية المعرفة خارج مكان العمل").

وعليه، نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثراً إيجابياً لتنمية المعرفة خارج مكان العمل على الولاء التنظيمي.

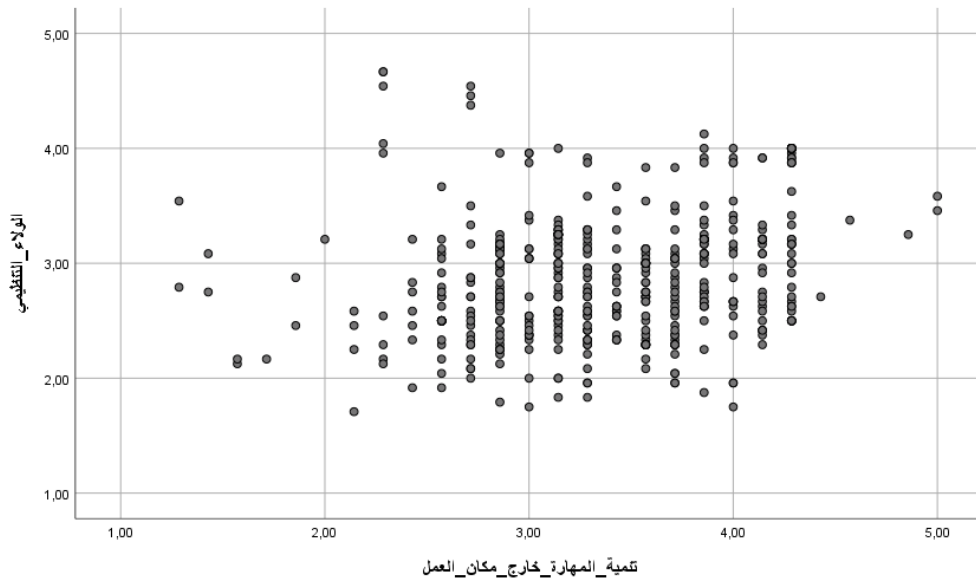
الفرضية الثانوية الثانية: تنمية المهارة خارج مكان العمل له أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط، وبعد التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، استقلالية الأخطاء العشوائية، استقلال الأخطاء العشوائية. نتأكد من شرط العلاقة الخطية.

1. التأكد من العلاقة الخطية:

يبين الشكل الموالي سحابة الانتشار بين تنمية المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.

الشكل رقم 35: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال تحليل سحابة الانتشار في الشكل رقم 34 يمكن ملاحظة بعض النقاط المهمة حول العلاقة

بين "تنمية المعرفة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي":

- النقاط البيانية موزعة بشكل واسع حول المستوى المتوسط، مما يشير إلى وجود تباين كبير بين الأفراد في مستوى الولاء التنظيمي استناداً إلى تنمية المهارة خارج مكان العمل. لا يوجد نمط بصري واضح لخط الانحدار في البيانات، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين قد تكون ضعيفة.
- يبدو أن العلاقة بين تنمية المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي ليست قوية جداً. انتشار النقاط متساو إلى حد كبير على جانبي محور X (تنمية المهارة خارج مكان العمل)، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الولاء التنظيمي أكثر من المعرفة خارج مكان العمل. ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استعمال الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 97: نموذج الانحدار بين تنمية المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	6,833	1	6,833	24,607	,000	,221	,049
البواقي	133,012	479	,278				
المجموع	139,844	480					

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 97 نتائج تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين "تنمية المهارة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". حيث يمكن ملاحظة ما يلي:

أ. معامل الارتباط (Correlation Coefficient):

معامل الارتباط بين "تنمية المهارة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" هو 0.221، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين. هذا يعني أنه بزيادة "تنمية المهارة خارج مكان العمل"، لا يوجد تأثير قوي يمكن ملاحظته على "الولاء التنظيمي".

ب. معامل التحديد (R^2):

معامل التحديد هو 0.049، مما يعني أن 4.9% فقط من التباين في "الولاء التنظيمي" يمكن تفسيره بواسطة "تنمية المهارة خارج مكان العمل". يشير هذا إلى أن "تنمية المهارة خارج مكان العمل" ليست عاملاً مهماً في تفسير "الولاء التنظيمي"، وهناك عوامل أخرى تمثل حوالي 95.1% من التباين.

ت. قيمة F ومستوى الدلالة (Significance):

قيمة $F=24.607$ ومستوى الدلالة الإحصائية $Sig.=0.000$ ، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. يعني ذلك أن هناك دليلاً إحصائياً على وجود علاقة بين "تنمية المهارة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، على الرغم من أن قوة العلاقة ضعيفة. ث. تحليل الانحدار:

- مجموع المربعات للانحدار هو 6.833 مع درجة حرية تساوي 1، ومتوسط المربعات هو 6.833 هذه القيم تشير إلى أن النموذج يفسر قدرًا محدودًا من التباين في "الولاء التنظيمي".
- مجموع المربعات للبواقي هو 133.012 مع 479 درجة حرية، ومتوسط المربعات هو 0.278، مما يعني أن معظم التباين في "الولاء التنظيمي" لا يزال غير مفسر من خلال "تنمية المهارة خارج مكان العمل".

النتائج بشكل عام تشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين "تنمية المهارة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". على الرغم من أن تأثير "تنمية المهارة" على "الولاء التنظيمي" ذو دلالة إحصائية ($Sig=0.000$)، إلا أن قوة العلاقة ليست قوية (معامل الارتباط 0.221 ومعامل التحديد 0.049) لذلك، من الممكن أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرًا على "الولاء التنظيمي" يجب أخذها في الاعتبار.

الجدول رقم 98: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي

Sig	T	المعاملات المعيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	انحراف معياري	B	
,000	17,021		,132	2,239	الثابت
,000	4,961	,221	,039	,191	تنمية المهارة خارج مكان العمل

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 98 نتائج تحليل معادلة الانحدار لدراسة العلاقة بين "تنمية المهارة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، ويمكن ملاحظة ما يلي:

أ. معامل الانحدار غير المعياري (Unstandardized Coefficient B):

- الثابت (Constant): قيمة الثابت هي 2.239 مع انحراف معياري 0.132، مما يعني أنه إذا لم يكن هناك أي تأثير لـ "تنمية المهارة خارج مكان العمل"، فإن قيمة "الولاء التنظيمي" المتوقعة ستكون حوالي 2.239.

- تنمية المهارة خارج مكان العمل: معامل الانحدار غير المعياري هو 0.191 مع انحراف معياري 0.039، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في "تنمية المهارة خارج مكان العمل" تؤدي إلى زيادة قدرها 0.191 في "الولاء التنظيمي".

ب. المعاملات المعيارية (Standardized Coefficients - Beta):

- معامل **Beta** لقيمة "تنمية المهارة خارج مكان العمل" هو 0.221، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة.

ت. القيمة الإحصائية (T-Value) ومستوى الدلالة (Sig):

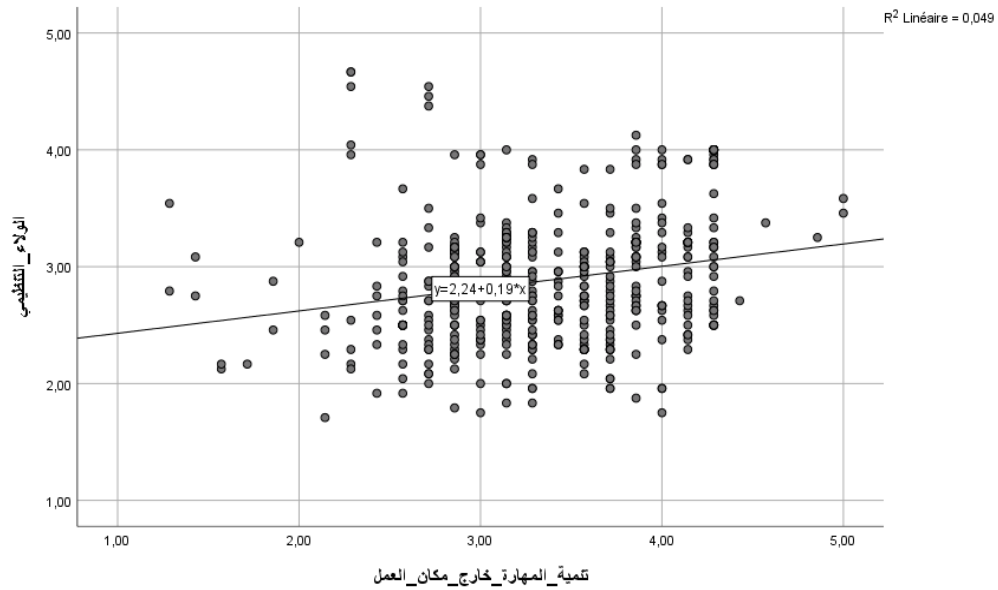
- الثابت: قيمة $T=17.021$ ومستوى الدلالة $Sig=0.000$ مما يدل على أن الثابت ذو دلالة إحصائية.

- تنمية المهارة خارج مكان العمل: قيمة $T=4.961$ ومستوى الدلالة $Sig=0.000$ بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإن التأثير بين "تنمية المهارة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" ذو دلالة إحصائية.

النتائج تشير إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف لتنمية المهارة خارج مكان العمل على الولاء التنظيمي. على الرغم من أن قوة التأثير ليست كبيرة (معامل $Beta = 0.221$)، إلا أن الدلالة الإحصائية $Sig=0.000$ تشير إلى أن هذا التأثير ليس نتيجة للصدفة.

ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين في الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 36: العلاقة بين تنمية المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم 35 سحابة الانتشار التي تمثل العلاقة بين "تنمية المهارة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، مع خط الانحدار الخطي الموضح في الرسم البياني. يعرض الخط الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين، ومعادلة الانحدار الخطية التي تمثل هذه العلاقة هي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 2.24 + 0.19 \times \text{تنمية الكفاءات}$$

من خلال الرسم البياني والمعادلة، نلاحظ وجود علاقة خطية إيجابية ضعيفة بين "تنمية المهارة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". بينما هناك تأثير إيجابي لـ "تنمية المهارة خارج مكان العمل" على "الولاء التنظيمي" (بمعدل 0.19 وحدة زيادة في "الولاء التنظيمي" لكل وحدة زيادة في "تنمية المهارة خارج مكان العمل").

وعليه، نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثراً إيجابياً لتنمية المهارة خارج مكان العمل على الولاء التنظيمي.

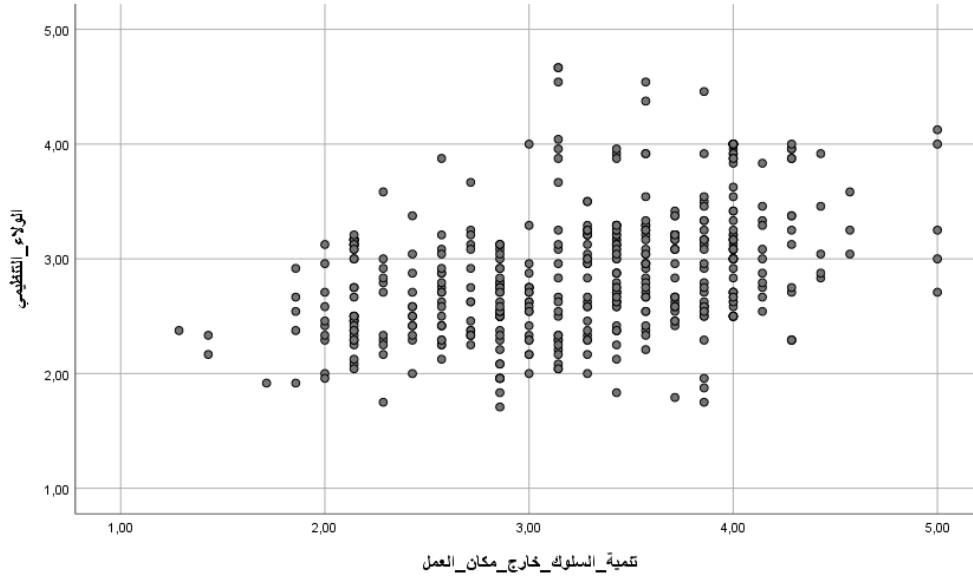
الفرضية الثانوية الثالثة: تنمية السلوك خارج مكان العمل له أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط، وبعد التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، استدلالية الأخطاء العشوائية، استقلال الأخطاء العشوائية. نتأكد من شرط العلاقة الخطية.

1. التأكد من العلاقة الخطية:

يبين الشكل الموالي سحابة الانتشار بين تنمية السلوك خارج مكان والولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.

الشكل رقم 37: سحابة الانتشار والعلاقة الخطية بين تنمية السلوك خارج مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال تحليل سحابة الانتشار في الشكل رقم 36 يمكن ملاحظة بعض النقاط المهمة حول العلاقة

بين "تنمية السلوك خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي":

- النقاط البيانية موزعة بشكل واسع حول المستوى المتوسط، مما يشير إلى وجود تباين كبير بين الأفراد في مستوى الولاء التنظيمي استناداً إلى تنمية السلوك خارج مكان العمل. لا يوجد نمط بصري واضح لخط الانحدار في البيانات، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين قد تكون ضعيفة.

- يبدو أن العلاقة بين تنمية السلوك خارج مكان العمل والولاء التنظيمي ليست قوية جداً. انتشار النقاط متساو إلى حد كبير على جانبي محور X (تنمية السلوك خارج مكان العمل)، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الولاء التنظيمي أكثر من المعرفة خارج مكان العمل. ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استعمال الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 99: نموذج الانحدار بين تنمية السلوك المهارة خارج مكان العمل والولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	22,140	1	22,140	90,099	,000	,398	,158

				246,	479	117,704	البواقي
					480	139,844	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 99 نتائج تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين "تنمية السلوك خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". حيث يلاحظ ما يلي:

أ. معامل الارتباط: (Correlation Coefficient):

معامل الارتباط بين "تنمية السلوك خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" هو 0.398، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين. هذا يعني أنه بزيادة "تنمية السلوك خارج مكان العمل"، يمكن أن يزداد "الولاء التنظيمي" بمعدل معقول.

ب. معامل التحديد: (R^2)

معامل التحديد هو 0.158، مما يعني أن 15.8% فقط من التباين في "الولاء التنظيمي" يمكن تفسيره بواسطة "تنمية السلوك خارج مكان العمل". يشير هذا إلى أن "تنمية السلوك خارج مكان العمل" ليست العامل الوحيد في تفسير "الولاء التنظيمي"، وهناك عوامل أخرى تمثل حوالي 84.2% من التباين.

ت. قيمة F ومستوى الدلالة: (Significance)

قيمة $F=90.099$ ومستوى الدلالة الإحصائية $Sig.=0.000$ ، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. يعني ذلك أن هناك دليلاً إحصائياً قوياً على وجود علاقة بين "تنمية السلوك خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي".

ث. تحليل الانحدار:

- مجموع المربعات للانحدار هو 22.140 مع درجة حرية تساوي 1، ومتوسط المربعات هو 22.140 هذه القيم تشير إلى أن النموذج يفسر جزءاً مهماً من التباين في "الولاء التنظيمي".

- مجموع المربعات للبواقي هو 117.704 مع 479 درجة حرية، ومتوسط المربعات هو 0.246، مما يعني أن هناك تبايناً كبيراً لا يزال غير مفسر من خلال "تنمية السلوك خارج مكان العمل".

والنتائج بشكل عام تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين "تنمية السلوك خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". على الرغم من أن تأثير "تنمية السلوك خارج مكان العمل" على "الولاء التنظيمي" ذو دلالة إحصائية قوية ($Sig=0.000$)، فإن القوة التفسيرية للعلاقة لا تزال محدودة (معامل التحديد 0.158).

الجدول رقم 100: معاملات معادلة الانحدار بين تنمية السلوك خارج مكان العمل والولاء التنظيمي

Sig	T	المعاملات المعيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	انحراف معياري	B	
,000	17,399		,108	1,879	الثابت
,000	9,492	,398	,032	,307	تنمية السلوك خارج مكان العمل

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 100 نتائج تحليل معادلة الانحدار لدراسة العلاقة بين "تنمية السلوك خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، ويمكن ملاحظة ما يلي:

أ. معامل الانحدار غير المعياري (Unstandardized Coefficient B):

- الثابت (Constant): قيمة الثابت هي 1.879 مع انحراف معياري 0.108، مما يعني أنه إذا لم يكن هناك أي تأثير لـ "تنمية السلوك خارج مكان العمل"، فإن قيمة "الولاء التنظيمي" المتوقعة ستكون حوالي 1.879.
- تنمية السلوك خارج مكان العمل: معامل الانحدار غير المعياري هو 0.307 مع انحراف معياري 0.032، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في "تنمية السلوك خارج مكان العمل" تؤدي إلى زيادة قدرها 0.307 في "الولاء التنظيمي".

ب. المعاملات المعيارية (Standardized Coefficients - Beta):

معامل Beta لقيمة "تنمية السلوك خارج مكان العمل" هو 0.398، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين متوسطة القوة.

ت. القيمة الإحصائية (T-Value) ومستوى الدلالة (Sig):

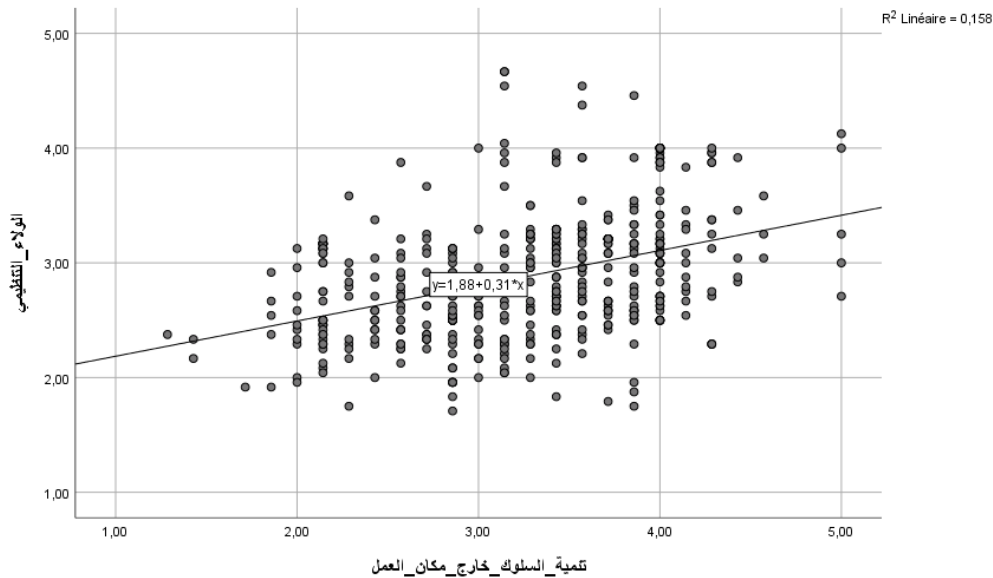
• الثابت: قيمة $T=17.399$ ومستوى الدلالة $Sig=0.000$ مما يدل على أن الثابت ذو دلالة إحصائية.

• تنمية السلوك خارج مكان العمل: قيمة $T=9.492$ ومستوى الدلالة $Sig=0.000$ بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإن التأثير بين "تنمية السلوك خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" ذو دلالة إحصائية.

النتائج بشكل تشير إلى وجود تأثير إيجابي متوسط القوة لتنمية السلوك خارج مكان العمل على الولاء التنظيمي. على الرغم من أن تأثير "تنمية السلوك خارج مكان العمل" على "الولاء التنظيمي" ذو دلالة إحصائية قوية ($Sig=0.000$)، فإن القوة التفسيرية للعلاقة تعتبر متوسطة (معامل $Beta = 0.398$) يفهم من ذلك أن "تنمية السلوك خارج مكان العمل" تؤثر بشكل ملحوظ على "الولاء التنظيمي".

ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين في الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 38: العلاق بين تنمية السلوك خارج مكان العمل والولاء التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم 37 سحابة الانتشار التي تمثل العلاقة بين "تنمية السلوك خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، مع خط الانحدار الخطي الموضح في الرسم البياني. يعرض الخط الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين، ومعادلة الانحدار الخطية التي تمثل هذه العلاقة هي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 1.88 + 0.31 \times \text{تنمية الكفاءات}$$

من خلال الرسم البياني والمعادلة، نلاحظ وجود علاقة خطية إيجابية ضعيفة بين "تنمية المهارة خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". بينما هناك تأثير إيجابي لـ "تنمية السلوك خارج مكان العمل" على "الولاء

التنظيمي" (بمعدل 0.31 وحدة زيادة في "الولاء التنظيمي" لكل وحدة زيادة في "تنمية السلوك خارج مكان العمل").

وعليه، نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثرًا إيجابيًا لتنمية السلوك خارج مكان العمل على الولاء التنظيمي

المطلب الثالث: اختبار الفروق في كل من تنمية الكفاءات والولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية

الفرع الأول: اختبار الفروق بين برامج تنمية الكفاءات والمتغيرات الديمغرافية
1. الجنس :

الفرضية الثانوية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس ولاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:
H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس.
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار T لعينتين مستقلتين كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 101: اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس الجنس

المحور	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية SIG	القرار
تنمية الكفاءات	ذكر	426	3,3365	,45809	,233	,816	الرفض
	أنثى	55	3,3216	,33001			

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 101 اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس الجنس، نلاحظ أن:

- المتوسط الحسابي لمستوى تنمية الكفاءات لدى الذكور هو 3,3365، في حين أن المتوسط الحسابي لدى الإناث هو 3,3216.
- حجم العينة للذكور يبلغ 426، وللإناث 55.
- قيمة الانحراف المعياري للذكور هي 0.45809، بينما قيمة الانحراف المعياري للإناث هي 0.33001.
- قيمة اختبار T هي 0.233 ومستوى الدلالة (SIG) هو 0.816.

بما أن مستوى الدلالة (SIG) أكبر من 0.05، فإننا نحكم بقبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس وتنمية الكفاءات.

2. السن:

الفرضية الثانوية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى السن

ولاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية

في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى السن.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية

في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى السن.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 102: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس السن

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار
تنمية الكفاءات	بين المجموعات	5,794	3	1,931	10,319	,000	القبول
	داخل المجموعات	89,282	477	,187			
	المجموع	95,076	480				

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 102 لاختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس السن، نلاحظ الآتي:

- مجموع المربعات بين المجموعات هو 5.794 مع درجة حرية 3، بينما مجموع المربعات داخل المجموعات هو 89.282 مع درجة حرية 477.
 - متوسط المربعات بين المجموعات هو 1.931، ومتوسط المربعات داخل المجموعات هو 0.187.
 - قيمة F المحسوبة هي 10.319، ومستوى الدلالة (SIG) هو 0.000.
- بما أن مستوى الدلالة (SIG) أقل من 0.05، فإننا نحكم برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات بناءً على السن.

ويمكن ملاحظة مواطن الفروق من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 103: مواطن الفروقات في تنمية الكفاءات بين الفئات العمرية

الفئة	المقارنة	فرق المتوسطات	الانحراف المعياري	SIG	القرار
51 سنة فأكثر	30 سنة فأقل	*,36196	,07179	,000	قبول
	من 31 إلى 40 سنة	*,28289	,06379	,000	قبول
	من 41 إلى 50 سنة	*,17038	,06736	,012	قبول

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 103، الذي يعرض الفروق بين الفئات العمرية المختلفة من حيث تنمية الكفاءات، نلاحظ ما يلي:

- الفئة العمرية 51 سنة فأكثر مقارنةً بالفئة 30 سنة فأقل لديها فرق في المتوسطات قدره 0.36196، مع انحراف معياري 0.07179، ومستوى دلالة 0.000. هذا يشير إلى أن الفرق بين هاتين الفئتين العمرية دال إحصائيًا.
- الفئة العمرية 51 سنة فأكثر مقارنةً بالفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة لديها فرق في المتوسطات قدره 0.28289، مع انحراف معياري 0.06379، ومستوى دلالة 0.000. الفرق هنا أيضًا دال إحصائيًا.
- الفئة العمرية 51 سنة فأكثر مقارنةً بالفئة من 41 إلى 50 سنة لديها فرق في المتوسطات قدره 0.17038، مع انحراف معياري 0.06736، ومستوى دلالة 0.012. رغم أن مستوى الدلالة

أكبر من الفئات السابقة، إلا أنه لا يزال أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

3. الحالة العائلية

الفرضية الثانوية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الحالة العائلية ولاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الحالة العائلية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الحالة العائلية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 104: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس الحالة العائلية

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار
تنمية الكفاءات	بين المجموعات	398,	2	199,	1,004	,367	الرفض
	داخل المجموعات	94,678	478	198,			
	المجموع	95,076	480				

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 104 الذي يمثل اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس الحالة العائلية، نلاحظ الآتي:

- مجموع المربعات بين المجموعات هو 0.398 مع درجة حرية 2، ومتوسط المربعات هو 0.199.
- مجموع المربعات داخل المجموعات هو 94.678 مع درجة حرية 478، ومتوسط المربعات هو 0.198.
- قيمة F المحسوبة هي 1.004، ومستوى الدلالة (SIG) هو 0.367.

بما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.367 وهو أكبر من 0.05، فإننا نحكم بقبول الفرضية الصفرية، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات بناءً على الحالة العائلية.

4. المستوى التعليمي

الفرضية الثانوية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى المستوى التعليمي ولاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى المستوى التعليمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى المستوى التعليمي.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 105: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس المستوى التعليمي

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار
تنمية الكفاءات	بين المجموعات	2,148	3	,716	3,675	,012	القبول
	داخل المجموعات	92,928	477	,195			
	المجموع	95,076	480				

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 105 الذي يمثل اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس المستوى التعليمي، نلاحظ الآتي:

- مجموع المربعات بين المجموعات هو 2.148 مع درجة حرية 3، ومتوسط المربعات هو 0.716.
- مجموع المربعات داخل المجموعات هو 92.928 درجة حرية 477، ومتوسط المربعات هو 0.195.
- قيمة F المحسوبة هي 675.012 ومستوى الدلالة (SIG) هو 0.012.

وبما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.012 وهو أقل من 0.05، فإننا نحكم برفض الفرضية الصفرية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات بناءً على المستوى التعليمي.

ويمكن ملاحظة مواطن الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم 106: مواطن الفروقات في تنمية الكفاءات بين الفئات المختلفة للمستوى التعليمي

الفئة	المقارنة	فرق المتوسطات	الانحراف المعياري	SIG	القرار
ماستر أو ما يعادلها	بكالوريا فأقل	*,14865	,04603	,001	قبول

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

- الفئة التعليمية ماستر أو ما يعادلها مقارنةً بالفئة بكالوريا فأقل لديها فرق في المتوسطات قدره 0.14865، مع انحراف معياري 0.04603.
- مستوى الدلالة (SIG) هو 0.001.

مما يعني أن المستوى التعليمي يؤثر بشكل ملحوظ على تنمية الكفاءات.

5. الخبرة

الفرضية الثانوية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الخبرة ولاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الخبرة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الخبرة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 107: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس الخبرة

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار
تنمية الكفاءات	بين المجموعات	6,242	3	2,081	11,172	,000	قبول
	داخل المجموعات	88,834	477	,186			
	المجموع	95,076	480				

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 107 الذي يعرض اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس الخبرة، نلاحظ الآتي:

- مجموع المربعات بين المجموعات هو 6.242 مع درجة حرية 3، ومتوسط المربعات بين المجموعات هو 2.081.
 - مجموع المربعات داخل المجموعات هو 88.834 مع درجة حرية 477، ومتوسط المربعات داخل المجموعات هو 0.186.
 - قيمة F المحسوبة هي 11.172، ومستوى الدلالة (SIG) هو 0.000.
- وبما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.000 وهو أقل بكثير من 0.05، فإننا نحكم برفض الفرضية الصفرية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات تعزى إلى الخبرة. وتكمن مواطن الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم 108: يبين مواطن الفروقات في تنمية الكفاءات بين الفئات الخبرة

الفئة	المقارنة	فرق المتوسطات	الانحراف المعياري	SIG	القرار
أكثر من 20 سنة	أقل من 5 سنة	*,29464	,06032	,000	قبول
	من 5 إلى 10 سنوات	*,27917	,05509	,000	قبول
	من 11 إلى 20 سنوات	*,18548	,05371	,001	قبول

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 108 الذي يوضح مواطن الفروقات في تنمية الكفاءات بين الفئات الخبرة، نلاحظ ما يلي:

- الفئة "أكثر من 20 سنة" مقارنةً بالفئة "أقل من 5 سنوات" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.29464، مع انحراف معياري 0.06032 ومستوى دلالة 0.000، مما يعني أن الفرق دال إحصائيًا.
- الفئة "أكثر من 20 سنة" مقارنةً بالفئة "من 5 إلى 10 سنوات" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.27917، مع انحراف معياري 0.05509 ومستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود فرق دال إحصائيًا.

- الفئة "أكثر من 20 سنة" مقارنةً بالفئة "من 11 إلى 20 سنة" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.18548، مع انحراف معياري 0.05371 ومستوى دلالة 0.001، وهو أيضًا فرق ذو دلالة إحصائية.

6. الأجرة

- الفرضية الثانوية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الأجرة ولاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:
- H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الأجرة.
- H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الأجرة.
- ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA كما يوضحه الجدول الموالي :
- الجدول رقم 109: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس الأجرة

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار
تنمية الكفاءات	بين المجموعات	12,044	2	6,022	34,669	,000	قبول
	داخل المجموعات	83,032	478	,174			
	المجموع	95,076	480				

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 109 الذي يعرض اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس الأجرة، نلاحظ الآتي:

- مجموع المربعات بين المجموعات هو 12.044 مع درجة حرية 2، ومتوسط المربعات هو 6.022.
- مجموع المربعات داخل المجموعات هو 83.032 مع درجة حرية 478، ومتوسط المربعات هو 0.174.
- قيمة F المحسوبة هي 34.669، ومستوى الدلالة (SIG) هو 0.000.

وبما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.000 وهو أقل من 0.05، فإننا نحكم برفض الفرضية الصفرية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات على أساس الأجرة.

ويمكن ملاحظة مواطن الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم 110: يبين مواطن الفروقات في تنمية الكفاءات بين فئات الأجر

الفئة	المقارنة	فرق المتوسطات	الانحراف المعياري	SIG	القرار
أكثر من 50000 دج	أقل من 25000 دج	*,38116	,08668	,000	قبول
	من 25000 الى 50000 دج	*,31932	,04161	,000	قبول

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

- من خلال الجدول رقم 110 مواطن الفروقات في تنمية الكفاءات بين فئات الأجر، نلاحظ ما يلي:
- الفئة "أكثر من 50000 دج" مقارنةً بالفئة "أقل من 25000 دج" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.38116، مع انحراف معياري 0.08668 ومستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا.
- الفئة "أكثر من 50000 دج" مقارنةً بالفئة "من 25000 إلى 50000 دج" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.31932، مع انحراف معياري 0.04161 ومستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود فرق دال إحصائيًا.

7. نوع الوظيفة

الفرضية الثانوية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة ولاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة.

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار T لعينتين مستقلتين كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 111: اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس نوع الوظيفة

المحور	نوع القطاع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	القرار
تنمية الكفاءات	ادارية	287	3,4708	,36790	8.362	,000	قبول
	غير ادارية	194	3,1337	,47315			

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 111 الذي يعرض الفروق في تنمية الكفاءات بين القطاعات الإدارية وغير الإدارية، نلاحظ ما يلي:

- القطاع الإداري: حجم العينة بلغ 287 والمتوسط الحسابي يساوي 3,4708 أما الانحراف المعياري فهو 0.36790
- القطاع غير الإداري: حجم العينة بلغ 194 والمتوسط الحسابي يساوي 3,1337 أما الانحراف المعياري فهو 0.47315
- قيمة T المحسوبة: 8.362
- مستوى الدلالة (SIG): 0.000

بما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.000 وهو أقل من 0.05، فإننا نحكم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات بين القطاعين الإداري وغير الإداري، مما يعني أن نوع القطاع يؤثر بشكل ملحوظ على تنمية الكفاءات. ويشير هذا إلى أن الوظائف الإدارية تتمتع بمستوى أعلى من تنمية الكفاءات مقارنة بالوظائف الغير ادارية.

8. نوع القطاع

الفرضية الثانوية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع. ولاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية

في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية

في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار T لعينتين مستقلتين كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 112: اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات على أساس القطاع

المحور	نوع القطاع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	القرار
تنمية الكفاءات	القطاع العام	309	3,5324	,33127	15.38	,000	قبول
	القطاع الخاص	172	2,9798	,40123			

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 112 الذي يعرض اختبار T لمقارنة تنمية الكفاءات بين القطاع العام والقطاع الخاص، نلاحظ ما يلي:

- القطاع العام: حجم العينة بلغ 309 والمتوسط الحسابي 35.324 أما الانحراف المعياري فهو 0.33127.
- القطاع الخاص: حجم العينة: 172 والمتوسط الحسابي 29.798 أما الانحراف المعياري فهو 0.40123.
- قيمة T المحسوبة: 15.38
- مستوى الدلالة (SIG): 0.000

وبما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.000 وهو أقل بكثير من 0.05، فإننا نحكم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات بين القطاع العام والقطاع الخاص. يشير هذا إلى أن القطاع العام يتمتع بمستوى أعلى من تنمية الكفاءات مقارنة بالقطاع الخاص.

الفرع الثاني: اختبار الفروق بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية:

1. الجنس

الفرضية الثانوية التاسعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس

لاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار T عينتين مستقلتين كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 113: اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس

الجنس

المحور	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	القرار
الولاء التنظيمي	ذكر	426	2,8962	,54521	1,737	0,082	رفض
	أنثى	55	2,7621	,48370			

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 113 الذي يعرض اختبار T لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس الجنس، نلاحظ ما يلي:

• الذكور: حجم العينة هو 426 والمتوسط الحسابي بلغ 28.962 والانحراف المعياري يساوي 0.54521

• الإناث: حجم العينة هو 55 والمتوسط الحسابي بلغ 27.621 والانحراف المعياري يساوي 0.48370

• قيمة T المحسوبة: 1.737

• مستوى الدلالة (SIG): 0.082

بما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.082 وهو أكبر من 0.05، فإننا نحكم بقبول الفرضية الصفرية، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستويات الولاء التنظيمي.

2. السن

الفرضية الثانوية العاشرة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات

الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى السن

لاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في

المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى السن.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى السن.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 114: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس السن

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	8,122	3	2,707	9,804	,000	قبول
	داخل المجموعات	131,722	477	,276			
	المجموع	139,844	480				

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 114 الذي يعرض تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق في الولاء التنظيمي، نلاحظ ما يلي:

- مجموع المربعات بين المجموعات 8.122 مع درجة حرية 3 ومتوسط المربعات 2.707.
- مجموع المربعات داخل المجموعات 131.722 مع درجة حرية 477 ومتوسط المربعات 0.276.
- قيمة F المحسوبة: 9.804.
- مستوى الدلالة: 0.000 (SIG).

بما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.000، وهو أقل بكثير من 0.05، فإننا نحكم برفض الفرضية الصفرية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين المجموعات المختلفة. وتظهر مواطن الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم 115: يبين مواطن الفروقات في مستويات الولاء التنظيمي بين فئات السن

الفئة	المقارنة	فرق المتوسطات	الانحراف المعياري	SIG	القرار
51 سنة فأكثر	30 سنة فأقل	,43478*	,08720	,000	قبول
	من 31 الى 40 سنة	,28426*	,07749	,000	قبول
	من 41 الى 50 سنة	,16225*	,08182	,048	قبول

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 115 الذي يبين مواطن الفروقات في مستويات الولاء التنظيمي بين فئات السن، نلاحظ ما يلي:

- الفئة 51 "سنة فأكثر" مقارنةً بالفئة "30 سنة فأقل" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.43478، مع انحراف معياري 0.08720 ومستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا.
- الفئة 51 "سنة فأكثر" مقارنةً بالفئة "من 31 إلى 40 سنة" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.28426، مع انحراف معياري 0.07749 ومستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود فرق دال إحصائيًا.
- الفئة 51 "سنة فأكثر" مقارنةً بالفئة "من 41 إلى 50 سنة" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.16225، مع انحراف معياري 0.08182 ومستوى دلالة 0.048، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا ولكن أقل قوة مقارنةً بالمجموعات الأخرى.

3. الحالة العائلية

الفرضية الثانوية الحادية عشر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى إلى الحالة العائلية لاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى إلى الحالة العائلية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى إلى الحالة العائلية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 116: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس الحالة العائلية

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	376,	2	188,	644,	525,	رفض
	داخل المجموعات	139,468	478	292,			

				480	139,844	المجموع	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 116 الذي يعرض اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس الحالة العائلية، نلاحظ ما يلي:

- مجموع المربعات بين المجموعات هو 0.376 مع درجة حرية 2، ومتوسط المربعات هو 0.188.
- مجموع المربعات داخل المجموعات هو 139.468 مع درجة حرية 478، ومتوسط المربعات هو 0.292.

• قيمة F المحسوبة هي 0.644.

• مستوى الدلالة (SIG) هو 0.525.

بما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.525 وهو أكبر من 0.05، فإننا نحكم بقبول الفرضية الصفرية، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي بناءً على الحالة العائلية.

4. المستوى التعليمي

الفرضية الثانوية الثانية عشر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى المستوى التعليمي
لاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى المستوى التعليمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى المستوى التعليمي.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 117: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس المستوى

التعليمي

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	1,956	3	,652	2,256	,081	رفض

			289,	477	137,888	داخل المجموعات	
				480	139,844	المجموع	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 117 الذي يعرض اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس المستوى التعليمي، نلاحظ ما يلي:

- مجموع المربعات بين المجموعات هو 1.956 مع درجة حرية 3، ومتوسط المربعات هو 0.652.
- مجموع المربعات داخل المجموعات هو 137.888 مع درجة حرية 477، ومتوسط المربعات هو 0.289.

- قيمة F المحسوبة هي 2.256.

- مستوى الدلالة (SIG) هو 0.081.

بما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.081 وهو أكبر من 0.05، فإننا نحكم بقبول الفرضية الصفرية، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي بناءً على المستوى التعليمي.

5. الخبرة

الفرضية الثانوية الثالثة عشر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الخبرة

لاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا كما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الخبرة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 118: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس الخبرة

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	6,769	3	2,256	8,088	,000	قبول

			279,	477	133,076	داخل المجموعات	
				480	139,844	المجموع	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 118 الذي يعرض اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس الخبرة، نلاحظ ما يلي:

- مجموع المربعات بين المجموعات هو 6.769 مع درجة حرية 3، ومتوسط المربعات هو 2.256.
- مجموع المربعات داخل المجموعات هو 133.076 مع درجة حرية 477، ومتوسط المربعات هو 0.279.

- قيمة F المحسوبة هي 8.088.

- مستوى الدلالة (SIG) هو 0.000.

بما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.000 وهو أقل من 0.05، فإننا نحكم برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي بناءً على الخبرة.

وتظهر مواطن هذه الفروقات في الجدول التالي:

الجدول رقم 119: يبين مواطن الفروقات في مستويات الولاء التنظيمي بين فئات الخبرة

الفئة	المقارنة	فرق المتوسطات	الانحراف المعياري	SIG	القرار
أكثر من 20 سنة	أقل من 5 سنة	*30530,	,07383	,000	قبول
	من 5 إلى 10 سنوات	*23277,	,06743	,001	قبول
	من 11 إلى 20 سنوات	,06183	,06574	,347	رفض

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 119 الذي يبين مواطن الفروقات في مستويات الولاء التنظيمي بين فئات الخبرة، نلاحظ ما يلي:

- الفئة "أكثر من 20 سنة" مقارنةً بالفئة "أقل من 5 سنوات" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.30530، مع انحراف معياري 0.07383 ومستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا.
- الفئة "أكثر من 20 سنة" مقارنةً بالفئة "من 5 إلى 10 سنوات" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.23277، مع انحراف معياري 0.06743 ومستوى دلالة 0.001، مما يدل على وجود فرق دال إحصائيًا.
- الفئة "أكثر من 20 سنة" مقارنةً بالفئة "من 11 إلى 20 سنة" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.06183، مع انحراف معياري 0.06574 ومستوى دلالة 0.347، مما يعني أن هذا الفرق غير دال إحصائيًا.

وعليه فهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة "أكثر من 20 سنة" والفئتين "أقل من 5 سنوات" و"من 5 إلى 10 سنوات"، لكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة "أكثر من 20 سنة" والفئة "من 11 إلى 20 سنة"، حيث أن مستوى الدلالة (SIG) أكبر من 0.05 مما يعني أننا لا نستطيع القول بثقة أن هناك فرقًا حقيقيًا بين هاذين المجموعتين بناءً على البيانات المتاحة.

6. الأجرة

الفرضية الثانوية الرابعة عشر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى إلى الأجرة لاختبارها تقسم احصائيا إلى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى إلى الأجرة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى إلى الأجرة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 120: اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس الأجرة

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار

قبول	,000	32,947	8,471	2	16,942	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
			,257	478	122,902	داخل المجموعات	
				480	139,844	المجموع	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 120 الذي يعرض اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس الأجرة، نلاحظ ما يلي:

- مجموع المربعات بين المجموعات هو 16.942 مع درجة حرية 2، ومتوسط المربعات هو 8.471.
- مجموع المربعات داخل المجموعات هو 122.902 مع درجة حرية 478، ومتوسط المربعات هو 0.257.
- قيمة F المحسوبة هي 32.947.
- مستوى الدلالة (SIG) هو 0.000.

وبما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.000، وهو أقل بكثير من 0.05، فإننا نحكم برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي بين الفئات المختلفة على أساس الأجرة.

وتظهر مواطن الفروقات في الجدول التالي:

الجدول رقم 121: يبين مواطن الفروقات في مستويات الولاء التنظيمي بين فئات الخبرة

الفئة	المقارنة	فرق المتوسطات	الانحراف المعياري	SIG	القرار
أكثر من 50000 دج	أقل من 25000	,49896*	,10546	,000	قبول
	من 25000 الى 50000 دج	,36739*	,05063	,000	قبول

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 121 الذي يبين مواطن الفروقات في مستويات الولاء التنظيمي بين فئات الأجر، نلاحظ ما يلي:

• الفئة "أكثر من 50000 دج" مقارنةً بالفئة "أقل من 25000 دج" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.49896، مع انحراف معياري 0.10546 ومستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائياً.

• الفئة "أكثر من 50000 دج" مقارنةً بالفئة "من 25000 إلى 50000 دج" لديها فرق في المتوسطات قدره 0.36739، مع انحراف معياري 0.05063 ومستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود فرق دال إحصائياً.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة "أكثر من 50000 دج" والفئتين "أقل من 25000 دج" و"من 25000 إلى 50000 دج"، حيث أن مستوى الدلالة (SIG) أقل من 0.05، مما يعني أن الفرق بين هذه الفئات في مستويات الولاء التنظيمي يعتبر فارقاً حقيقياً ولا يعزى للصدفة.

7. نوع الوظيفة

الفرضية الثانوية الخامسة عشر : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة.

لاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار T لعينتين مستقلتين كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 122: اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس نوع

الوظيفة

المحور	نوع القطاع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	القرار
الولاء التنظيمي	ادارية	287	3,0166	,51024	7,034	,000	قبول
	غير ادارية	194	2,6802	,52051			

المصدر : بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 122 الذي يعرض الفروق في الولاء التنظيمي بين القطاعات الإدارية وغير الإدارية، نلاحظ ما يلي:

- القطاع الإداري :حجم العينة بلغ 287، والمتوسط الحسابي يساوي 3,0166، أما الانحراف المعياري فهو 0.51024.
- القطاع غير الإداري :حجم العينة بلغ 194، والمتوسط الحسابي يساوي 2,6802، أما الانحراف المعياري فهو 0.52051.
- قيمة T المحسوبة 7.034
- مستوى الدلالة. 0.000 (SIG)

بما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.000 وهو أقل من 0.05، فإننا نحكم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين القطاعين الإداري وغير الإداري، مما يعني أن نوع القطاع يؤثر بشكل ملحوظ على مستويات الولاء التنظيمي. ويشير هذا إلى أن الوظائف الإدارية تتمتع بمستوى أعلى من الولاء التنظيمي مقارنةً بالوظائف غير الإدارية.

8. نوع القطاع

الفرضية الثمانية السادسة عشر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع القطاع لاختبارها تقسم احصائيا الى فرضية صفرية وأخرى بديلة كما تم تقريره سابقا:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي تعزى الى نوع الوظيفة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار T لعينتين مستقلتين كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 123: اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس نوع

القطاع

المحور	نوع القطاع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	القرار
	القطاع العام	309	3,0713	,47866	11,762	,000	قبول

الولاء التنظيمي	القطاع الخاص	172	2,5388	47101,			

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 123 الذي يعرض اختبار T لدراسة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي على أساس نوع القطاع، نلاحظ ما يلي:

القطاع العام: حجم العينة بلغ 309، والمتوسط الحسابي يساوي 3,0713، أما الانحراف المعياري فهو 0.47866.

القطاع الخاص: حجم العينة بلغ 172، والمتوسط الحسابي يساوي 2,5388، أما الانحراف المعياري فهو 0.47101.

• قيمة T المحسوبة 11.762 :

• مستوى الدلالة (SIG): 0.000

بما أن مستوى الدلالة (SIG) هو 0.000 وهو أقل من 0.05، فإننا نحكم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي بين القطاعين العام والخاص، مما يعني أن نوع القطاع يؤثر بشكل ملحوظ على مستويات الولاء التنظيمي. ويشير هذا إلى أن القطاع العام يتمتع بمستوى أعلى من الولاء التنظيمي مقارنةً بالقطاع الخاص.

خاتمة المبحث:

توصل هذا المبحث إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد تأثير تنمية الكفاءات البشرية على الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي. أظهرت النتائج علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر تنمية الكفاءات (المعرفة، المهارة، والسلوك) وبين مستويات الولاء التنظيمي، سواء داخل مكان العمل أو خارجه. وعلى الرغم من تفاوت درجة تأثير كل عنصر، إلا أن التأثير الإجمالي يشير إلى أهمية تعزيز الكفاءات البشرية لرفع مستويات الولاء التنظيمي. تعزز هذه النتائج فرضيات الدراسة وتفتح المجال أمام المنظمات لتبني استراتيجيات تنموية مبتكرة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للعاملين وتعزز ارتباطهم المؤسسي على المدى البعيد.

الفصل الرابع: تفسير النتائج والتوصيات

تمهيد:

بعد استعراض وتحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات إحصائياً في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل ليمثل التتويج الفعلي لجهود البحث من خلال إضفاء الدلالة العلمية والعملية على تلك المخرجات الرقمية. ويهدف هذا الفصل، عبر مبحثين متكاملين، إلى الغوص في أعماق النتائج المستخلصة؛ حيث يتكفل المبحث الأول بمناقشة نتائج اختبار الفرضيات وتحليل استجابات العينة، وتفسيرها بشكل نقدي في ضوء النظريات الإدارية ومقارنتها مع ما أسفرت عنه الدراسات السابقة. ليمهد ذلك الطريق منطقياً للمبحث الثاني، والذي يُعنى ببلورة حزمة متكاملة من التوصيات والاقتراحات، بشقيها العلمي والعملية، بُغية تقديم آليات وحلول قابلة للتطبيق تُسهم في مساعدة المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي على الارتقاء ببرامج تنمية كفاءاتها البشرية بما يضمن تعزيز مستويات الولاء التنظيمي لديها.

المبحث الاول: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

تعد العلاقة بين "تنمية الكفاءات البشرية" و"الولاء التنظيمي" موضوعًا بالغ الأهمية في إدارة أي منظمة، حيث تساهم تنمية كفاءات الموارد البشرية في زيادة الالتزام التنظيمي، مما يعزز الأداء الوظيفي. في هذا السياق، تم استكشاف طبيعة العلاقة ومدى تأثير الكفاءات البشرية على الولاء التنظيمي باستخدام التحليل الإحصائي عبر نموذج الانحدار الخطي. وتؤكد نتائج التحليل التي تلبى شروط التوزيع الطبيعي واستقلالية الأخطاء على أهمية تطوير المهارات في سياق البيئة التنظيمية. يهدف هذا البحث إلى تحليل ومناقشة النتائج ضمن إطار النظريات الإدارية والدراسات السابقة، بهدف تقديم فهم معمق لأهمية الكفاءات البشرية كعامل مؤثر في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات.

المطلب الأول : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي، تبين أن البيانات تستوفي شروط التوزيع الطبيعي واستقلالية الأخطاء العشوائية. حيث أظهرت نتائج اختبار Durbin-Watson أن القيم تتراوح بين 1.36 و 1.67، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي قوي بين الأخطاء العشوائية.

عند اختبار الفرضية الرئيسية، أظهرت نتائج الانحدار البسيط وجود علاقة خطية إيجابية معتدلة بين "تنمية الكفاءات البشرية" و"الولاء التنظيمي". حيث كان معامل الارتباط (R) قدره 0.422، ومعامل التحديد (R^2) قدره 0.178، مما يعني أن 17.8% من التباين في الولاء التنظيمي يمكن تفسيره بتنمية الكفاءات البشرية. كما كانت قيمة F (103.495) ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) دالين إحصائيًا، مما يؤكد موثوقية النموذج الإحصائي. وتمثلت معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 1.18 + 0.51 \times \text{تنمية الكفاءات.}$$

وهذا يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في تنمية الكفاءات تؤدي إلى زيادة قدرها 0.51 في الولاء التنظيمي. بناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تؤكد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي.

سنناقش هذه النتائج في إطار النظريات الإدارية، ثم نربطها بالدراسات السابقة لمنحها عمقًا وتماسكًا إضافيين.

الفرع الأول: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية في ظل النظريات الإدارية

أولاً: مناقشة معادلة خط الانحدار:

النتائج المتوصل اليها تتماشى مع أهمية إدارة الموارد البشرية كعامل استراتيجي في تعزيز الولاء التنظيمي. فوفقاً لنظرية الموارد البشرية الاستراتيجية، فإن تنمية المهارات والكفاءات البشرية لا تؤدي فقط إلى تحسين الأداء الفردي، بل تؤثر أيضاً على الأداء الكلي للمنظمة من خلال تعزيز الولاء والارتباط الوظيفي⁷⁸³

إن النظريات الحديثة في الإدارة تؤكد على أن الولاء التنظيمي ليس مجرد نتيجة مباشرة للسياسات الإدارية بل هو ناتج تراكمي لعدة عوامل تشمل تنمية الكفاءات، دعم القيادة، وثقافة العمل المشجعة على التطوير الشخصي والمهني⁷⁸⁴، ومن هذه النظريات نذكر:

1. نظرية الطوارئ:

منذ ظهوره كمعلم مفاهيمي في أواخر الستينيات، أصبح منظور الطوارئ منظوراً نظرياً مؤثراً لدراسة مختلف جوانب الإدارة⁷⁸⁵، فنظرية الطوارئ في إدارة المنظمات تتبع مبدأ أن الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمات تعتمد على الظروف المحيطة بها، وبالتالي يجب على المديرين معرفة وفهم هذه الظروف بدقة، واتخاذ القرارات المناسبة للحفاظ على استمرارية عمل المنظمات . وتتكون نظرية الطوارئ من مفهومين رئيسيين، هما:

- الزمان والمكان الذي يتخذ فيه القرار :إذا كانت المنظمة في مكان معين وزمن معين، فإنه لا يمكن تطبيق نفس الحل الذي تم استخدامه في مكان آخر أوفي وقت آخر، حيث يجب تطبيق حلول مختلفة للمشكلات التي تنشأ في كل مكان وزمان.
- التنوع والتعدد في المنظمات :إذا كانت المنظمات مختلفة في الحجم أو الصناعة أو بنيتها التنظيمية أو ثقافتها الداخلية، فإن ذلك يتطلب حلول مختلفة لحل المشاكل.

⁷⁸³ david e. guest, 'human resource management and performance: a review and research agenda', the international journal of human resource management 8, no. 3 (1 january 1997): 263–76, <https://doi.org/10.1080/095851997341630>.

⁷⁸⁴ patrick m. wright and gary c. mcmahan, 'exploring human capital: putting "human" back into strategic human resource management: exploring human capital', human resource management journal 21, no. 2 (april 2011): 93–104, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>.

⁷⁸⁵ mai thai, 'contingency perspective', in wiley encyclopedia of management, ed. cary l cooper, 1st ed. (wiley, 2015), 1–5, <https://doi.org/10.1002/9781118785317.wcom060036>.

إن النهج الطارئ يتطلب في إدارة المنظمات توفر درجة عالية من الحساسية لتفاصيل المشكلة المطروحة، والاعتراف بالاختلافات بين المنظمات وأن توجه حلول تعتمد على الظروف الفريدة لمنظمة معينة. على الرغم من أن معظم النظريات الأصلية في بداية السبعينات كانت تركز على الآليات الكمية والسلوكية، فإنه يتعين على الإدارة الحديثة الاعتراف بأن النظرة العامة لإدارة المنظمات لا تعمل في جميع الأوقات والأماكن، وأنه يتعين تشكيل نهج جديد متعدد الوجوه مبني على مفهوم الطوارئ⁷⁸⁶. والنظرية الطارئة تعد الأساس النظري لنموذج أفضل توافق في إدارة الموارد البشرية. على عكس النظرية العامة التي تفترض وجود علاقة مباشرة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة، تفترض نظرية التوافق وجود تفاعلات بدلاً من العلاقات الخطية البسيطة. منطق النظرية يتطلب أن تتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الجوانب الأخرى للمنظمة أو البيئة الخارجية لتحقيق الفعالية. والاهتمام بالتميز بين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات نفسها، بحيث تكون بعض الممارسات أكثر ملاءمة بناءً على قيمة وتميز مجموعات العمال في تحقيق الاستراتيجية⁷⁸⁷.

توفر نظرية الطوارئ إطاراً مقنعاً لفهم النتائج التي تقيد بأن الولاء التنظيمي هو بناء متعدد الأوجه يتأثر بعوامل مختلفة، وليس فقط بتنمية الكفاءة. حيث تفترض هذه النظرية أنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع في الإدارة؛ وبدلاً من ذلك، تعتمد الاستراتيجيات الفعالة على السياق المحدد للمنظمة. ففي سياق الولاء التنظيمي، تشير نظرية الطوارئ إلى أن العلاقة بين تنمية الكفاءة والولاء تتوقف على عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة، ومبادرات مشاركة العمال، وظروف السوق الخارجية. على سبيل المثال، في صناعة شديدة التنافسية مع تقدم تكنولوجي سريع، قد تكون التنمية المستمر للكفاءة عاملاً حاسماً في تعزيز الولاء. لكن في صناعة مستقرة مع تركيز قوي على رفاهية العمال، قد تلعب عوامل أخرى مثل التوازن بين العمل والحياة وبرامج التقدير دوراً أكثر أهمية.

تتوافق نتائج بحثنا مع تركيز نظرية الطوارئ على التفاعل بين العوامل المختلفة في تشكيل النتائج التنظيمية. من خلال إدراك أن الولاء التنظيمي هو ظاهرة معقدة تتأثر بمتغيرات متعددة، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات أكثر تفصيلاً وفعالية لتعزيز التزام العمال ومشاركتهم.

2. نظرية التبادل الاجتماعي (SET):

⁷⁸⁶ fred luthans, 'the contingency theory of management: a path out of the jungle', business horizons 16, no. 3 (1 june 1973): 67–72, [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(73\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(73)90026-8).

⁷⁸⁷ brian harney, 'contingency theory', 2023, 470.

يعتبر مبدأ التبادل الاجتماعي مركزياً في الحياة الاجتماعية وهو مشتق من المصطلحات البدائية، ومنه يتم استمداد القوى الاجتماعية المعقدة⁷⁸⁸، وأحد المبادئ الأساسية لنظرية SET هو أن العلاقات تتطور بمرور الوقت إلى علاقات قائمة على الثقة والولاء والتفاهم، وتقوم على أساس قاعدة أو مبدأ التبادل المعاملة بالممثل؛ ومع ذلك، فهناك العديد من قواعد التبادل الأخرى في SET منها⁷⁸⁹:

• صيغة التبادل الأساسي (Basic Exchange Model):

تتمحور هذه الصيغة حول التبادل المزدوج بين الأطراف، حيث يتم تحديد القيمة المتبادلة بينهما، وتستند هذه الصيغة على فكرة أن الأطراف تتحمل المخاطر الخاصة بها عندما يتم التبادل بينهما. يعتبر هذا المفهوم أساسياً في فهم التعاملات في مجتمعاتنا.

• صيغة التبادل النسبي (Relative Exchange Model):

تتمحور هذه الصيغة حول نظرية التبادل المشوه، التي تفترض أن الأطراف في التبادل لا يتأثرون بشكل مباشر بالقيمة المتبادلة فقط، بل بالقيمة المتبادلة بالنسبة للأطراف الأخرى ولمعايير المجتمع.

• أخلاقيات التبادل الاجتماعي (Norm of Reciprocity):

تفترض هذه الصيغة أنه عندما يتمتع شخص بعلاقة اجتماعية جيدة، فإنه سيكون أكثر عرضة للتفكير في تبادل الخدمات في المستقبل مع ذلك الشخص. على سبيل المثال، إذا قام شخص ما بعمل لصالحك، فمن المرجح أن تقدم له المساعدة بطريقة أو بأخرى في المستقبل.

• الاتفاق المفاوض المباشر (Direct Negotiated Agreement):

هذه الصيغة تفترض أن الأطراف في الصفقة يتم تحديد القيمة دقيقاً والتي سوف يتم تبادلها من قبل الأطراف.

• التبادل الموزع: (Distributed Exchange):

تحدث هذه الظاهرة، عندما يقوم فرد بتبادل شيء مع فريق من الآخرين وبلغ التبادل النصيب الذي يستحقه كل فرد في هذا التبادل.

• التبادل المستكشف: (Exploratory Exchange):

⁷⁸⁸ peter michael blau, exchange and power in social life (transaction publishers, n.d.), 12.

⁷⁸⁹ russell cropanzano and marie s. mitchell, 'social exchange theory: an interdisciplinary review', journal of management 31, no. 6 (1 december 2005): 874-900, <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.

هذه الصيغة تفترض أن جزءًا من التعاملات الاجتماعية يندرج في التبادل التجريبي، وهو عملية استكشاف الأفكار والعلاقات المحتملة والتجارب المتاحة مسبقًا حتى يتم تحقيق أفضل نتيجة في التعاملات التبادلية.

وثيقة الصلة وداعمة للنتائج التي تفيد بأن تطوير (SET) تعتبر نظرية التبادل الاجتماعي الكفاءة يفسر 17.8% من التباين في الولاء التنظيمي، مما يشير إلى أن الولاء يتأثر بمجموعة من ، تعتمد العلاقات، بما في ذلك تلك الموجودة في SET العوامل تتجاوز مجرد تطوير الكفاءة. وفقًا لـ مكان العمل، على التبادلات المتبادلة التي تنمي الثقة والولاء والمنفعة المتبادلة بمرور الوقت، فتدعم هذه النظرية فكرة أنه على الرغم من أن تنمية الكفاءة يساهم في الولاء التنظيمي، إلا أنه ليس العامل الوحيد الذي يؤثر عليه. وبدلاً من ذلك، يتم بناء الولاء من خلال التبادلات المتعددة داخل المنظمة، حيث ينخرط العمال والمنظمة في علاقة عطاء وأخذ مستمرة تعتمد على نماذج التبادل المختلفة ، والذي يؤكد على التحديد المتبادل للقيمة بين SET على سبيل المثال، نموذج التبادل الأساسي في الطرفين، يتوافق مع النتيجة التي مفادها أن الولاء لا يحركه عامل واحد فقط. لا يعتمد العمال ولاءهم على تطوير الكفاءة فحسب، بل يأخذون في الاعتبار عوامل مختلفة، مثل المكافآت والتقدير والتفاعلات الاجتماعية، والتي تلعب أيضًا دورًا في إدراكهم للقيمة داخل المنظمة. وبالمثل، فإن قاعدة المعاملة بالمثل تسلط الضوء على أن الأفراد هم أكثر عرضة لتبادل الخدمات وإظهار الولاء عندما يشعرون بالتقدير والدعم، وهما يمكن أن ينشأ من ممارسات تنظيمية متعددة تتجاوز تطوير الكفاءة يعزز نموذج التبادل النسبي أيضًا فكرة أن الولاء يتأثر بالمعايير الاجتماعية الأوسع والتبادلات مع العمال أو المجموعات الأخرى داخل المنظمة. وبالتالي فإن الولاء يتشكل من خلال تصورات العامل للعدالة وجودة تفاعلاته مع مختلف الأطراف في المنظمة، وليس فقط من خلال تطوير الكفاءة أن الولاء التنظيمي هو نتيجة معقدة تتشكل من خلال أنواع متعددة من SET توضح هذه النماذج من التبادلات الاجتماعية. فتنمية الكفاءات على الرغم من أهميتها، ليست سوى واحدة من العديد من التبادلات التي تساهم في الولاء العام للعامل. ويتوافق هذا مع ما توصل إليه بحثنا من أن تنمية الكفاءة لا يفسر أن ديناميكيات العلاقات في مكان SET سوى جزء من التباين في الولاء التنظيمي، حيث يؤكد مقياس العمل تمتد إلى ما هو أبعد من عامل واحد وتتأثر بالتبادلات المختلفة مع مرور الوقت.

3. نظرية وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV):

نظرية وجهة النظر القائمة على الموارد RBV هي تقنية تحليلية تهدف إلى تفهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات عن طريق تحليل وتقييم الموارد التي تمتلكها المنظمات وكيفية استخدامها. وقد أوضح الكاتب في الصفحات المذكورة، أن هذه النظرية المبنية على فكرة أن الموارد الدائمة هي المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، وأن مصادر الميزة التنافسية المؤقتة مثل السعر والتقنية والتكنولوجيا يمكن أن تكون سريعة الزوال.

وأساس فكرة RBV هو أن الموارد الدائمة للمنظمة تتكون من ثلاثة خصائص رئيسية: القيمة والندرة والاستحواذ. ومن هذه النظرية، يتم تحديد الموارد الدائمة بوصفها قيمة ونادرة وشديدة التحكم وخالية من البدائل. وعند النظر إلى مصادر الميزة التنافسية، من المهم أن يفهم المديرين وصانعي القرار أنه يمكن أن تكون مصادر الميزة التنافسية المؤقتة تنافسية بشكل كبير، ويمكن أن تنتج نتائج سريعة. لكن الموارد الدائمة تعتبر أكثر أهمية، حيث أنها يمكن أن تنتج مزايا تنافسية مستدامة⁷⁹⁰.

فهذه النظرية تفيد إدارة الأعمال في فهم ماهية مصادر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، وتساعد في تحسين تقييم استخدام الموارد وإيجاد مزايا تنافسية مستدامة. إن فهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة هو أحد أهم الأسس التي يجب على المديرين وصانعي القرار العمل عليها، وتتيح هذه النظرية للمدراء تحديد الموارد التي يجب تركيز الجهود عليها لتحقيق الميزة التنافسية. وباستخدام هذه النظرية، يمكن للمدراء تنفيذ الاستراتيجيات الصحيحة لتحقيق النتائج التي يتوقعونها.

نلاحظ أن هذه النظرية توفر إطاراً مفيداً لفهم العلاقة بين تطوير الكفاءة والولاء التنظيمي، حيث تؤكد ، فإن الموارد الفريدة والقيمة RBV على أهمية الموارد الداخلية في توليد مزايا تنافسية مستدامة. وفقاً لـ للمنظمة - تلك الموارد النادرة، التي يصعب تقليدها، ولا يمكن استبدالها - تعتبر أساسية لتحقيق ويمكن النظر إلى تنمية الكفاءات باعتبارها أحد هذه الموارد الداخلية. وهو النجاح على المدى الطوي، أصل قيم يعزز مهارات العمال، ويساهم في المعرفة التنظيمية، ويبني شعوراً بالانتماء والولاء بين RBV العمال، وبالتالي يدعم فكرة أن تطوير الكفاءات يمكن ربطه بالولاء التنظيمي. ومع ذلك، يدعم أيضاً فكرة أن الولاء التنظيمي لا يعتمد فقط على تطوير الكفاءة؛ بل إن التأثير التراكمي للموارد القيمة المتعددة، مثل الثقافة التنظيمية والقيادة والحوافز، هو الذي يعمل جنباً إلى جنب للحفاظ على الولاء.

⁷⁹⁰ jay barney, 'firm resources and sustained competitive advantage', journal of management 17, no. 1 (1 march 1991): 99-120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

إن النتيجة التي تقيد بأن تطوير الكفاءة يفسر 17.8% فقط من التباين في الولاء التنظيمي تتوافق مع القيمة القائمة على القيمة، حيث تعترف هذه النظرية بأن المزايا التنافسية المستدامة - مثل الولاء - تنشأ من تفاعل مختلف الموارد الخاصة بالمنظمة، وليس من أي مورد واحد وحده (بارني، 1991). أنه في حين أن تطوير الكفاءات يلعب دوراً مهماً، يجب على المديرين أيضاً RBV لذلك، يقترح التركيز على رعاية الموارد الأخرى طويلة الأجل لإنشاء أساس شامل ومستدام للولاء التنظيمي.

4. نظرية الحاجات لماسلو:

تتضمن نظرية ماسلو حول الحوافز البشرية، والتي يشار إليها عادة باسم نظرية احتياجات ماسلو، عدة مفاهيم وأفكار رئيسية، فيرى ماسلو أن الفرد يحتاج إلى تحقيق أو ارضاء مجموعة من الاحتياجات الأساسية والتي يرتبها في شكل هرمي، ويشير إلى أن تحقيق الاحتياجات الأقل أساسية يسمح للإنسان بالانتقال إلى تحقيق الاحتياجات الأعلى في الهرم الاحتياجي، وهي:

- الاحتياجات الجسدية: وتشمل الغذاء والشراب والنوم والتنفس والجنس.
- الاحتياجات الأمنية: وتشمل الحاجة إلى السكن والعمل والصحة والحماية من الخطر.
- الاحتياجات الاجتماعية والانتمائية: وتشمل الحاجة إلى الصداقة والمحبة والانتماء إلى مجموعات والشعور بالانتماء إلى مجتمع.
- الاحتياجات النفسية: وتشمل الحاجة إلى الاعتراف والتقدير والاحترام والتميز والإنجاز والتحرر من القيود.

- الاحتياجات الذاتية: وتشمل الحاجة إلى التحكم والاستقلالية والتحقيق الشخصي والمعنوي.

وبموجب هذه النظرية، فإن تحقيق هذه الاحتياجات الأساسية يؤدي إلى رفاهية الفرد ورفاهية مجتمعه، كما ينطبق هذا الجانب من النظرية على النباتات والحيوانات، ولكن المفهوم الرئيسي لهذه النظرية يتمثل في أن الإنسان لديه حاجات تفوق الاحتياجات الجسدية وتشمل الاحتياجات النفسية والذاتية. وهذا يعني أن الإنسان بحاجة إلى التحقيق الخاص بالأهداف الأكثر عمقاً وشمولية مثل السعادة والمعنى والغاية، ومن خلال تحقيق هذه الاحتياجات، يصبح الإنسان مثالياً ومتحرراً وأكثر تحكماً بذاته⁷⁹¹.

إن نظرية ماسلو للاحتياجات (1943) توفر إطاراً قيماً لفهم العوامل التي تساهم في الولاء التنظيمي، ودعم نتائج بحثنا التي تؤكد أن تنمية الكفاءة يمثل 17.8% فقط من التباين في الولاء التنظيمي. فوفقاً

⁷⁹¹ a. h. maslow, 'a theory of human motivation', psychological review google schola 2 (1943): 21-28.

لماسلو، لدى الأفراد تسلسل هرمي للاحتياجات التي تتراوح من الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية إلى الحاجة إلى تحقيق الذات. في حين أن تطوير الكفاءة قد يلبي جزئياً احتياجات العامل النفسية وتحقيق الذات (مثل الاعتراف والإنجاز والنمو الشخصي)، فمن المرجح أن يتأثر الولاء للمنظمة بتحقيق مستويات أخرى من الاحتياجات أيضاً، مثل الانتماء الاجتماعي والأمن وحتى الاحتياجات الفسيولوجية .

على سبيل المثال، قد يلبي تنمية الكفاءة حاجة الفرد للإنجاز والتقدير، والتي تتعلق باحتياجات ماسلو النفسية. ومع ذلك، إذا كانت المنظمة لا تلبي الاحتياجات الأخرى - مثل توفير الشعور بالانتماء (الاحتياجات الاجتماعية) أو الأمن الوظيفي (الاحتياجات الأمنية) - فقد يظل العامل يشعر بالانفصال أو عدم الولاء. ويتمشى هذا مع ما يشير إليه البحث من أن الولاء التنظيمي لا يعتمد فقط على تطوير الكفاءة، ولكنه بدلاً من ذلك نتيجة تراكمية لعوامل متعددة عبر تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات .

ومن خلال معالجة نطاق أوسع من الاحتياجات، مثل خلق بيئة اجتماعية داعمة أو ضمان الاستقرار الوظيفي، يمكن للمنظمات تعزيز الولاء. لذلك، على الرغم من أن تنمية الكفاءة يعد عاملاً مهماً، إلا أنه لا يساهم إلا جزئياً في تعزيز الولاء الشامل، كما يقترح إطار ماسلو للتحفيز البشري .

5. نظرية العاملين :

في كتاب " التحفيز للعمل يقدم Herzberg نظرية التحفيز الثنائي أو نظرية العمال التي تؤكد على أن هناك عاملي تحفيز، العامل الوظيفي والعامل غير الوظيفي، وأن وجود كلا العاملين معاً يساهم في تعزيز التحفيز في العمل والشعور بالإرضاء والإنجاز .

فالعامل الوظيفي هو الذي يتعلق بتوفير ما يحتاجه العامل من عوامل تحفيز مثل الرواتب والمكافآت، وظروف العمل المريحة، والأجواء الإيجابية في مكان العمل، وأن العامل غير الوظيفي هو الذي يتعلق بمدى الشعور بالإنجاز والاعتراف في عمله.

ويجب العمل على تحفيز العمال في العاملين معاً بطريقة مدروسة، حيث ينبغي توفير العوامل الوظيفية المناسبة التي تشجع العمال على الإنجاز والإبداع وبناء علاقات جيدة في مكان العمل، بالإضافة إلى توفير العوامل غير الوظيفية التي يشعر العامل من خلالها بالرضا والإنجاز والاعتراف.

فالملل وقلة الحماس والإيجابية في العامل كفيلة بإفساد العمال على إتمام الأعمال بمستوى جيد، مما يجعلهم يفقدون الانتاجية ويرتبط هذا بنظرية " العامل المتعطل".

فهذه النظرية تحدد اتجاهًا جديدًا لإدارة المنظمات والمنظمات، حيث يعتمد على توفير بيئات عمل تحفيزية للعاملين تشمل كلاً من العاملين الوظيفي وغير الوظيفي، وبذلك يتواصل العمل بالشكل الأمثل ويتم تحقيق الإنتاجية والإنجاز المطلوب.

وتتضمن هذه المبادئ تحديد أنظمة إدارة عملية وهيكل العمل في المنظمة الذي يتوافق مع تلك النظرية، حيث توفر المنظمات والمنظمات بشكل صحيح أوجه التحفيز المطلوبة بما يشمل كلاً من العاملين الوظيفي وغير الوظيفي.

وتمتد هذه النظرية التحفيزية لتشمل الأبعاد النفسية والتحفيزية والإنجازية في العمل، بما يضمن تقديم بيئة عمل مناسبة وصحية وجاذبة للعاملين، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المطلوبة⁷⁹².

إن التمتع في نظرية هيرزبرغ نجدها تدعم فكرة أن الولاء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد، فتنمية الكفاءة يندرج تحت العوامل المحفزة في نظرية هيرزبرغ، حيث إنه يعزز النمو الشخصي والمهني، والإنجاز، والتقدير. وهذه العناصر ضرورية لتعزيز التحفيز الداخلي والولاء، ومع ذلك، فيؤكد هيرزبرغ أن العوامل المحفزة وحدها لا تضمن الولاء أو الرضا. وهذا يفسر سبب أن تنمية الكفاءة يفسر جزءًا فقط من التباين في الولاء التنظيمي؛ فهناك عوامل أخرى، وخصوصًا عوامل الصيانة مثل الراتب، والأمن الوظيفي، وظروف العمل، يجب أخذها في الاعتبار أيضًا.

وتشير نظرية هيرزبرغ إلى أن غياب عدم الرضا (الذي تدفعه عوامل الصيانة) لا يعني بالضرورة وجود التحفيز (الذي تحركه العوامل المحفزة). لذلك، حتى مع وجود برامج قوية لتنمية الكفاءة، إذا كان العاملون غير راضين عن عوامل الصيانة، فقد يظل ولاؤهم التنظيمي منخفضًا. وعلى العكس، حتى إذا تم معالجة عوامل الصيانة بشكل جيد، ولكن دون توفير فرص تنمية الكفاءة والتقدير، قد لا يتم تحقيق الولاء والمشاركة بشكل كامل.

وبالتالي، تتماشى نتائج بحثنا مع نظرية العاملين لهيرزبرغ من خلال إظهار أن تنمية الكفاءة، رغم أهميته، هو مجرد عنصر واحد في معادلة أكبر. لكي تزيد المنظمات من الولاء وتعززه، يجب عليها تحقيق التوازن بين العوامل المحفزة وعوامل الصيانة معًا، وتوفير العاملين ليس فقط بالمهارات والفرص للنمو (العوامل الوظيفية)، ولكن أيضًا ببيئة عمل داعمة وعادلة ومريحة (العوامل غير الوظيفية).

⁷⁹² frederick herzberg, bernand mausner, and barbara bloch syderman, the motivation to work, 1st ed. (routledge, 1993), <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=f818122b879cb262329f2b7dd8ffc7c4>.

6. نظرية الدافعية الحقيقية والإيجابية الذاتية في السلوك البشري (SDT):

نظرية "الدافعية الحقيقية والإيجابية الذاتية في السلوك البشري" هي أحد النهج النفسية الحديثة في تفسير سلوك الإنسان، وتتمحور حول الدافع والحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات. تشير النظرية إلى أن البشر يملكون ثلاث احتياجات نفسية أساسية وهي: الاستقلالية، والكفاءة، والارتباط. وتعتبر هذه الاحتياجات الأساسية لتحقيق الذات والشعور بالارتياح في الحياة والرفاهية.

تركز النظرية على مفهوم الدافعية الحقيقية في السلوك، والتي تشير إلى العمل الذي يتم بدون الحاجة إلى مكافأة خارجية. وتقوم الدافعية الحقيقية على حرية الاختيار وتحقيق الذات والتحلي بالمبادرة في إتمام المهام، ودون الضغط الخارجي لتنفيذ تلك المهام.

تشير النظرية إلى وجود ثلاث احتياجات نفسية أساسية يحتاجها الإنسان وهي: الاستقلالية، والكفاءة، والارتباط.

- الاستقلالية: يحتاج الإنسان إلى الاستقلالية والتحكم في مصير حياته. وهذا يعني أنه يريد الأخذ بالقرارات الخاصة به وكتابة تاريخ حياته بطريقته الخاصة. يصبح الإنسان أكثر رضاءً عن حياته عندما يتحكم بقدرته على صنع قراراته الخاصة وتوجيه حياته فيما يروق له.

- الكفاءة: يحتاج الإنسان للشعور بالكفاءة والقدرة على إتمام المهام وتحقيق الإنجازات. وعندما يتمكن الإنسان من إكمال المهام التي يليها، يشعر بالرضا ويتحلى بمزيد من الثقة والجرأة لإتمام المزيد من المهام.

- الارتباط: يحتاج الإنسان إلى الارتباط والتواصل الاجتماعي والانتماء إلى المجتمع. فالإنسان يستفيد من التواصل مع الآخرين ومن المشاركة في الأنشطة الاجتماعية ويشعر بالسعادة والفرح عند أداء هذه الأنشطة. تهدف النظرية إلى توضيح كيف يمكن للإنسان أن يحسن من حالته النفسية والحفاظ على نشاطه، وتبحث عن العوامل التي تؤثر على سعادة الفرد ورفاهيته. وتقوم النظرية على استراتيجية "الدافعية الإيجابية الذاتية (SDT)"، التي تحث على التعامل مع الفرد بناءً على الاحترام المتبادل وتحفيز السلوك المرغوب به في المجتمع، وليس على أساس الرغبة في التحكم في سلوكه.

تتوافق نظرية تقرير المصير (SDT)، وخاصة تأكيدها على الدوافع الجوهرية والاحتياجات النفسية الأساسية، بشكل جيد مع نتائج بحثك التي تفيد بأن تنمية الكفاءة يمثل 17.8% فقط من التباين في الولاء التنظيمي. وفقًا لـ SDT، لا يتأثر الولاء التنظيمي بعامل واحد فقط - مثل الكفاءة - ولكن بتفاعل أوسع من العوامل، بما في ذلك الاستقلالية والارتباط، فيقترح SDT أن الدافع الجوهري والرفاهية مدفوعان بتحقيق ثلاثة احتياجات أساسية: الاستقلالية (الرغبة في تنظيم السلوك الذاتي)، والكفاءة (الحاجة إلى الشعور بالقدرة

على أداء مهام الفرد)، والارتباط (الحاجة إلى الشعور بالارتباط بالآخرين)، في حين أن تطوير الكفاءة يساهم في الشعور بالفعالية والإنجاز في مكان العمل، وهما يدعم الحافز الجوهري، إلا أنه لا يكفي في حد ذاته لتعزيز الولاء التنظيمي. لكي تتم رعاية الولاء التنظيمي بشكل كامل، يحتاج العمال أيضًا إلى الشعور بالاستقلالية - التمكين من اتخاذ قرارات ذات معنى - والارتباط، حيث يختبرون التواصل مع الزملاء والأهداف التنظيمية. تشرح هذه الرؤية متعددة الأبعاد التي تقدمها المعاملة الخاصة والتفضيلية سبب أهمية العوامل الأخرى التي تتجاوز تنمية الكفاءة في تعزيز الولاء. في الأساس، يظهر الولاء كنتيجة تراكمية لتلبية جميع الاحتياجات النفسية الثلاثة، والتي تعتبر بالغة الأهمية للتحفيز المستمر والمشاركة في أي بيئة تنظيمية.

تشير هذه النظريات سالفة الذكر وغيرها من النظريات إلى أنه على الرغم من أن تنمية الكفاءة يساهم في الولاء التنظيمي، فإنه يتفاعل مع مجموعة متنوعة من العوامل الأخرى - مثل النمو الشخصي، والعدالة، والتحفيز، والعلاقات الاجتماعية، والسياق التنظيمي - لتشكيل الولاء العام للعاملين، وهما يدعم نتائج بحثنا.

ثانياً: مناقشة الفروق ذات الدلالة الإحصائية:

1. مناقشة الفروق المتعلقة بتنمية الكفاءات:

أ. الجنس:

النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تنمية الكفاءات، ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى نظرية العدالة التنظيمية⁷⁹³، التي تؤكد على توزيع الفرص والمكافآت بعدالة بين الأفراد دون تمييز على أساس الجنس. بالإضافة إلى نظرية التنوع والشمول⁷⁹⁴ التي تدعم هذا الفهم من خلال تشجيع توفير بيئة عمل متساوية بين الجنسين لتطوير الكفاءات.

ب. العمر:

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على العمر، حيث تتمتع الفئة العمرية "51 سنة فأكثر" بفروق مقارنة بالفئات الأصغر. ووفقاً لنظرية دورة الحياة المهنية⁷⁹⁵، الأفراد الأكبر سنًا يكتسبون خبرات

⁷⁹³ jason a. colquitt, 'on the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure', journal of applied psychology 86, no. 3 (2001): 386-400, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.

⁷⁹⁴ quinetta m. roberson, 'disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations', group & organization management 31, no. 2 (1 april 2006): 212-36, <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>.

⁷⁹⁵ donald e super, 'a life-span, life-space approach to career development', journal of vocational behavior 16, no. 3 (1 june 1980): 282-98, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1).

تراكمية تعزز من كفاءاتهم المهنية .كما تدعم نظرية التعلم مدى الحياة⁷⁹⁶ هذه الفكرة، حيث توضح أن الأفراد يتعلمون ويطورون مهاراتهم طوال حياتهم المهنية.
ت. الحالة العائلية:

لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على الحالة العائلية، ويمكن تفسير ذلك باستخدام نظرية الموارد التنظيمية⁷⁹⁷، التي تشير إلى أن الكفاءات المهنية تعتمد بشكل أساسي على المهارات والقدرات المهنية الداخلية للأفراد وليس على ظروفهم الشخصية .
ث. المستوى التعليمي:

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على المستوى التعليمي، ووفقاً لـ نظرية رأس المال البشري⁷⁹⁸، الأفراد ذوو التعليم العالي يمتلكون معارف ومهارات تعزز من قدرتهم على تطوير الكفاءات مقارنة بالأقل تعليماً، كما تشير نظرية الكفاءة الذاتية⁷⁹⁹ إلى أن الأفراد ذوي التعليم العالي لديهم ثقة أكبر في تنمية مهاراتهم وتطوير كفاءاتهم.
ج. الخبرة:

تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على مستوى الخبرة، نظرية التعلم من الخبرة⁸⁰⁰ توضح أن الأفراد يكتسبون مهارات جديدة ويتعلمون من تجاربهم العملية، مما يجعل الخبرة الطويلة عاملاً حاسماً في تعزيز الكفاءات .كما تدعم نظرية رأس المال المعرفي هذا الفهم⁸⁰¹، حيث تؤكد أن تراكم الخبرات يعزز القدرات المعرفية للفرد .
ح. الأجر:

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على مستوى الأجر .استناداً إلى نظرية الحوافز⁸⁰²، الأجر المرتفع يُعد محفزاً للأفراد للاستثمار في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم .كما تشير نظرية التوقع⁸⁰³ إلى أن الأفراد الذين يتوقعون مكافآت أعلى يكون لديهم دافع أكبر لتحسين كفاءاتهم.

⁷⁹⁶ peter jarvis, towards a comprehensive theory of human learning (london: routledge, 2005), <https://doi.org/10.4324/9780203001677>.

⁷⁹⁷ barney, 'firm resources and sustained competitive advantage', 1 march 1991.

⁷⁹⁸ becker, human capital, 1994.

⁷⁹⁹ bandura, social learning theory, 1977.

⁸⁰⁰ kolb, experiential learning, 2014.

⁸⁰¹ thomas a. stewart, intellectual capital: the new wealth of organizations (doubleday / currency, 1997).

⁸⁰² vroom, work and motivation.

⁸⁰³ edward e. lawler and lyman w. porter, 'the effect of performance on job satisfaction', industrial relations 7, no. 1 (1967): 20–28, <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1967.tb01060.x>.

خ. نوع الوظيفة (إدارية مقابل غير إدارية):

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الوظائف الإدارية وغير الإدارية، وتدعم نظرية الهيكل الوظيفي⁸⁰⁴ هذه الفكرة فتوضح أن الوظائف الإدارية تتطلب مهارات أعلى في التنظيم والإدارة، مما يوفر فرصاً أكبر لتطوير الكفاءات. بالإضافة إلى ذلك، نظرية التقسيم العملي للعمل⁸⁰⁵ تشير إلى أن الأدوار الإدارية تحتاج إلى مهارات متقدمة تتطلب تدريباً وتطويراً مستمراً .

د. نوع القطاع (العام مقابل الخاص):

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين القطاعين العام والخاص، يمكن تفسير هذه الفروق باستخدام نظرية النظم المؤسسية⁸⁰⁶، التي تؤكد أن القطاع العام يوفر فرصاً أكبر لتطوير الكفاءات من خلال التدريب المهني والتطوير المستمر. كما أن نظرية الإدارة العامة الجديدة⁸⁰⁷ تشير إلى أن القطاع العام يركز على تطوير الكفاءات لتحسين الإنتاجية والخدمات العامة .

أظهر نتائجنا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على تنمية الكفاءات في المنظمات، تشمل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الأجر، نوع الوظيفة، ونوع القطاع. هذه العوامل تتماشى مع العديد من النظريات الإدارية، بما في ذلك نظرية رأس المال البشري، نظرية التعلم من الخبرة، نظرية العدالة التنظيمية، ونظرية الحوافز، مما يعزز الفهم العميق للعوامل المؤثرة على تطوير الكفاءات في سياقات العمل المتنوعة.

2. مناقشة الفروق المتعلقة بالولاء التنظيمي:

سوف نعتمد على مجموعة من النظريات الإدارية المعترف بها لتفسير النتائج التي تشير إلى الفروق في مستويات الولاء التنظيمي بناءً على مختلف المتغيرات في المنظمات الاقتصادية. وسيتم تفسير هذه النتائج بالاعتماد على نظريات مثل الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، الحوافز، وغيرها، التي تقدم إطاراً شاملاً لفهم كيفية تأثير كل عامل على مستويات الولاء التنظيمي في بيئة العمل:

أ. الجنس:

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستويات الولاء التنظيمي، هذه النتيجة يمكن تفسيرها استناداً إلى نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice)⁸⁰⁸

⁸⁰⁴ henry mintzberg, the structuring of organizations: a synthesis of the research (prentice-hall, 1979).

⁸⁰⁵ durkheim, le suicide(livre 1).

⁸⁰⁶ w. richard scott, institutions and organizations (sage publications, 2001).

⁸⁰⁷ christopher hood, 'a public management for all seasons?', public administration 69, no. 1 (1991): 3-19, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.

⁸⁰⁸ colquitt, 'on the dimensionality of organizational justice'.

Theory) التي تشير إلى أن الأفراد سيشعرون بالولاء إذا شعروا بأنهم يُعاملون بشكل عادل داخل المنظمة بغض النظر عن جنسهم. هذه النظرية توضح أن المعاملة العادلة فيما يتعلق بالترقية، التقييم، والمكافآت يمكن أن تؤدي إلى مستويات متساوية من الولاء بين الذكور والإناث.

ب. العمر:

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية، حيث تتمتع الفئة "51 سنة فأكثر" بمستويات أعلى من الولاء التنظيمي. هذه النتائج يمكن تفسيرها من خلال نظرية الولاء التنظيمي (Organizational Commitment Theory) التي قدمها (Meyer & Allen (1991 وفقاً لهذه النظرية، الأشخاص الأكبر سناً قد يكون لديهم مستويات أعلى من الولاء المستمر (Continuance Commitment)، إذ أن لديهم استثمارات أكبر في المنظمة، مثل سنوات الخدمة والتأمين الوظيفي، مما يجعلهم أكثر ولاءً⁸⁰⁹. كما يمكن أن تلعب نظرية دورة الحياة المهنية (Career Stage Theory)⁸¹⁰ دوراً في تفسير هذه النتائج، حيث يشير هذا النموذج إلى أن الأفراد في المراحل المتأخرة من حياتهم المهنية يميلون إلى أن يكونوا أكثر ولاءً نتيجة رغبتهم في الاستقرار والمحافظة على الوظائف الحالية .

ت. الحالة العائلية:

لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على الحالة العائلية. نظرية الدعم الاجتماعي في مكان العمل (Workplace Social Support Theory)⁸¹¹ توضح أن الحالة العائلية قد لا تؤثر بشكل مباشر على الولاء التنظيمي إذا كانت المنظمة توفر دعماً اجتماعياً قوياً لجميع العمال بغض النظر عن حالتهم العائلية. الدعم التنظيمي يُسهم في شعور العمال بالارتباط والولاء للمنظمة، مما يقلل من تأثير الظروف الشخصية.

ث. المستوى التعليمي:

لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على المستوى التعليمي. نظرية التوافق بين الشخص والوظيفة (Person-Job Fit Theory)⁸¹² توضح أن الولاء التنظيمي يعتمد بشكل أكبر على مدى التوافق بين مهارات الفرد ومتطلبات الوظيفة أكثر من المستوى التعليمي بحد ذاته. على الرغم من أن التعليم

⁸⁰⁹ meyer and allen, 'a three-component conceptualization of organizational commitment', 1 march 1991.

⁸¹⁰ super, 'a life-span, life-space approach to career development'.

⁸¹¹ james s. house, work stress and social support (addison-wesley publishing company, 1981).

⁸¹² amy l. kristof-brown, ryan d. zimmerman, and erin c. johnson, 'consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit', personnel psychology 58, no. 2 (2005): 281-342, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.

قد يزيد من مهارات الفرد، إلا أن الولاء يعتمد في النهاية على مدى توافق هذه المهارات مع الوظيفة التي يشغلها العامل .

ج. الخبرة:

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على الخبرة، حيث كانت الفئة "أكثر من 20 سنة" تتمتع بولاء تنظيمي أعلى. نظرية الولاء التنظيمي⁸¹³ توضح أن الأفراد الذين يمتلكون سنوات خبرة طويلة يطوِّرون مستوى أعلى من الالتزام العاطفي (Affective Commitment)، حيث يرتبطون بشكل أعمق بالمنظمة نتيجة للعلاقات الطويلة مع الزملاء والارتباط بالثقافة التنظيمية. كما يمكن أن تُفسر هذه الفروق باستخدام نظرية الاستثمار في الوظيفة (Investment Model of Job Commitment)⁸¹⁴، حيث أن الأفراد الذين استثمروا كثيراً في وظائفهم (سنوات الخدمة، المهارات المتطورة، الترقيات) يكون لديهم حافز أكبر للبقاء مخلصين لمنظمتهم.

ح. الأجر:

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على مستوى الأجر، حيث تتمتع الفئة ذات الأجر "أكثر من 50000 دج" بمستويات أعلى من الولاء التنظيمي. هذا يتماشى مع نظرية الحوافز (Expectancy Theory) لـ (Vroom (1964)، التي تفترض أن الأفراد يطوِّرون ولاءً أقوى عندما يتوقعون أن مكافآتهم المالية تتناسب مع جهودهم وتساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية⁸¹⁵. كما تشير نظرية العدالة التنظيمية (Equity Theory) لـ (Adams (1963 إلى أن الأجر العادل يعزز من شعور الأفراد بالولاء للمنظمة، إذ يشعرون بأن جهودهم تُكافأ بشكل مناسب⁸¹⁶.

خ. نوع الوظيفة (إدارية مقابل غير إدارية):

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الوظائف الإدارية وغير الإدارية. يمكن تفسير هذه النتائج باستخدام نظرية المسؤولية الوظيفية (Role Theory)⁸¹⁷، التي تشير إلى أن الأدوار الإدارية تنطوي على مسؤوليات أكبر وفرص أكبر للتفاعل مع الإدارة العليا، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي.

⁸¹³ meyer and allen, 'a three-component conceptualization of organizational commitment', 1 march 1991.

⁸¹⁴ rusbult, 'a longitudinal test of the investment model'.

⁸¹⁵ vroom, work and motivation.

⁸¹⁶ j. stacy adams, 'towards an understanding of inequity', the journal of abnormal and social psychology 67, no. 5 (1963): 422-36, <https://doi.org/10.1037/h0040968>.

⁸¹⁷ daniel katz and robert l. kahn, the social psychology of organizations (wiley, 1978).

علاوة على ذلك، نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)⁸¹⁸ توضح أن القادة الإداريين غالباً ما يشعرون بولاء أكبر نتيجة لعلاقتهم المباشرة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة د. نوع القطاع (عام مقابل خاص):

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان الولاء التنظيمي أعلى في القطاع العام. نظرية الأمن الوظيفي (Job Security Theory)⁸¹⁹ تقدم تفسيراً لهذا الفارق، حيث تشير إلى أن العمال في القطاع العام يتمتعون بمستويات أعلى من الأمان الوظيفي مقارنة بالقطاع الخاص، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، نظرية الالتزام المؤسسي⁸²⁰ توضح أن العمال في القطاع العام قد يكونون أكثر ارتباطاً بقيم المنظمات الحكومية والتي تتعلق غالباً بالاستقرار والعدالة الاجتماعية، مما يزيد من الولاء .

الفرع الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية في ظل الدراسات السابقة

أولاً: مناقشة معادلة خط الانحدار:

الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية داخل المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي حسب النتائج يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين. وبما أن التحليل أظهر وجود علاقة إيجابية معتدلة بين تنمية الكفاءات والولاء التنظيمي، فإن هذا يعني أنه عندما تركز المنظمات على تحسين مهارات ومعارف وسلوكيات عاملها من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة، فإنها تزيد من احتمال تعزيز ولائهم للمنظمة. عملياً، يمكن أن يؤدي ذلك إلى عدة فوائد ملموسة للمنظمات، مثل تقليل معدل دوران العمال، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء العام للمنظمة. ونظراً لأن النتائج أظهرت أن 17.8% من التباين في الولاء التنظيمي يُفسر من خلال تنمية الكفاءات، فهذا يشير إلى أن الاستثمار في برامج تنمية الكفاءات ليس كافياً بمفرده لتعزيز الولاء التنظيمي بشكل كامل، بل يجب أيضاً التركيز على عوامل أخرى، حيث تناول دراسات سابقة عدة عوامل لها مساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي نذكر منها:

1. دراسات سابقة في البيئة المحلية:

⁸¹⁸ bass and riggio, transformational leadership.

⁸¹⁹ rusbult, 'a longitudinal test of the investment model'.

⁸²⁰ james g. march, johan p. olsen, and professor emeritus in political science and founding director of arena johan p. olsen, rediscovering institutions: the organizational basis of politics (free press, 1989).

بناءً على الدراسات السابقة الجزائرية التي تناولت مختلف العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي، يمكن تحديد مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي إلى جانب تنمية الكفاءات البشرية، وذلك كما يلي:

أ- الرضا الوظيفي:

دراسة رزين عكاشة وبورقعة فاطمة (2020)⁸²¹: في دراستهم عن "تأثير الرضا الوظيفي على أداء العمال بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالنعامة"، تم التأكيد على أن رضا العمال يؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي، حيث يؤدي الرضا إلى تعزيز الولاء العاطفي، مما يزيد من التزام العمال تجاه منظماتهم، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر من خلال الولاء التنظيمي.

ب- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية:

دراسة موفق سهام (2023)⁸²²: توصلت هذه الدراسة إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي. تناولت الدراسة منظمة مطاحن الزيبان - القنطرة، وأظهرت النتائج أن تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمة يساهم في تعزيز الولاء العاطفي، الأخلاقي، والمستمر للعاملين، مما يعزز انتماءهم لمنظماتهم.

ت- التحفيز:

دراسة عبد الوهاب بن بركة وسميرة هيشر (2018)⁸²³: تناولت هذه الدراسة الحوافز كعامل مهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال في المنظمات الاستشفائية. وقد أظهرت النتائج أن الحوافز المادية والمعنوية تساهم بشكل كبير في تعزيز الولاء المستمر والمعياري، بينما لم يكن تأثيرها كبيراً على الولاء العاطفي.

دراسة عمي على صبرينة (2021)⁸²⁴: تم التوصل إلى أن الحوافز ترتبط إيجابياً بمستويات مختلفة من الولاء التنظيمي لدى عمال منظمة Condor، مما يعزز الولاء العاطفي، المستمر، والمعياري.

⁸²¹ عكاشة رزين and فاطمة بورقعة، 'تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة'، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات 944-66.13 (17 december 2020): no. 2 ,
⁸²² سهام موفق، 'المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة- نموذجاً social responsibility towards human resources as an input to enhance organizational loyalty to the employees al-ziban mills corporation - al-qantara - as a model', no. 1 (20 may 2023): 14-383-400. مجلة اقتصادية

⁸²³ عبد الوهاب and سميرة، 'مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمنظمات الاستشفائية دراسة حالة'،
⁸²⁴ صبرينة عمي علي، 'الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة

ث- الاتصال الإداري:

دراسة فاطمة دغفل وعبد الغفار بن رجم (2018)⁸²⁵: هذه الدراسة تناولت أثر الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة. وجدت الدراسة أن الاتصال الإداري الفعال يزيد من الولاء العاطفي، المستمر، والأخلاقي، مما يشير إلى أهمية التواصل الفعال في تعزيز الولاء التنظيمي.

ج- العدالة التنظيمية:

دراسة عسلي نور الدين وخوجة ياسمين (2020)⁸²⁶: أوضحت هاتان الدراسات أن إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإجرائية، التوزيعية، والتفاعلية) له تأثير قوي على الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة المسيلة. تم إثبات أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى ولاء تنظيمي أقوى وزيادة في الشعور بالانتماء.

ح- الأنماط القيادية:

دراسة بن موسى سمير (2016)⁸²⁷: تناولت هذه الدراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية والقيادة التسلطية وحتى القيادة التسيبية تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي، مع تأثير مرتفع للنمط التسيبي مقارنةً بباقي الأنماط.

كل هذه الدراسات تدعم نتيجة بحثنا في أن الولاء التنظيمي لا يتأثر فقط بتمتية الكفاءات البشرية، بل هو نتيجة لمجموعة واسعة من العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية، والتي تحتاج إلى إدارة دقيقة من قبل المنظمات لتحفيز العمال وزيادة ولائهم.

2. دراسات سابقة في البيئة العربية:

— condor بوجريج-، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية 33.6-103: (20 september 2021), no. 2 ,
⁸²⁵ دغفل فاطمة، بن رجم عبد الغفار and منصور حمزة، أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017) the impact of the use of administrative communication on the organizational loyalty of employees of the institution (case study of the m'sila agricultural and rural development bank in 2017) l'impact de l'utilisation de la communication administrative sur la loyauté organisationnelle des employés de l'institution (étude de cas de la banque de développement agricole et rural m'sila en 2017), مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية 68-86.3: (10 june 2018), no. 1 ,
⁸²⁶ نور الدين عسلي، ياسمين خوجة and هاجر شالي، أثر العدالة التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي 157-73: (28 october 4), no. 2 ,
⁸²⁷ سمير بن موسى، الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت، الجزائر، مجلة الخلدونية 302-20.9: (1 december 2016), no. 2 ,

بناءً على الدراسات العربية التي تم تناولها حول الولاء التنظيمي، يمكن تحديد عدة عوامل تؤثر على الولاء التنظيمي، وهي كما يلي:

أ- الثقافة التنظيمية:

• دراسة ابتسام راضي هادي (2021)⁸²⁸: تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المستنصرية. وجدت أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي. كما أظهرت النتائج وجود فروق في الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث، حيث كان الولاء التنظيمي أعلى لدى الذكور.

• دراسة صفاء جواد عبد الحسين (2019)⁸²⁹: أشارت هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي في الجامعات العراقية. تم إثبات أن الثقافة التنظيمية تساعد في تقوية الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، مما يعزز التزامهم تجاه منظماتهم التعليمية.

ب- صيانة الموارد البشرية:

• دراسة عمار جبار كاظم العبودي (2022)⁸³⁰: تناولت هذه الدراسة العلاقة بين صيانة الموارد البشرية وتنمية الولاء التنظيمي في المنظمة العامة لصناعة البطاريات. أشارت النتائج إلى أن صيانة الموارد البشرية لها دور مهم في تعزيز الولاء التنظيمي، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين هذين المتغيرين، مما يعكس أهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء.

ت- الثقة التنظيمية:

• دراسة أميرة خضير كاظم (2014)⁸³¹: تناولت هذه الدراسة دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عامل ي مصرف الرافدين. أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية، خاصة الثقة بزملاء

⁸²⁸ inst ibtisam radhi (ph.d.), 'organizational loyalty and its relationship to the organizational leadership among the university's faculty members', alustath journal for human and social sciences 60, no. 3 (2021), <https://www.iasj.net/iasj/article/214664>.

⁸²⁹ أم د صفاء جواد عبدالحسين، 'تأثير ثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي' دراسة استطلاعية في عينة من الجامعات العراقية، (2019) 1, no. 17 (formerly al-dananeer journal) (easj) economics and administrative studies journal (<https://www.iasj.net/iasj/article/184383>).

⁸³⁰ م عمار جبار كاظم العبودي، 'علاقة صيانة الموارد البشرية بتنمية الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لعينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة البطاريات', journal of business economics for applied research 3, no. 4 (2022), <https://www.iasj.net/iasj/article/251066>.

⁸³¹ أميرة خضير كاظم، 'الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف', al ghary journal of economic and administrative sciences 10, no. 31 (2014), <https://www.iasj.net/iasj/article/97036>.

العمل والمشرفين، لها تأثير كبير في تعزيز الولاء التنظيمي. كما أشارت إلى أن الثقة بالإدارة العليا كانت أقل تأثيرًا مقارنة بالثقة بزملاء العمل والمشرفين.

ث- ضغوط العمل:

• دراسة عبدالعال عبد الله عبدالعال (2019)⁸³²: هذه الدراسة تناولت تأثير ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش. أظهرت النتائج أن ضغوط العمل، مثل صراع الدور وغموض الدور وعبء العمل، تؤثر سلبًا على الولاء التنظيمي، مما يقلل من انتماء العمال لمنظماتهم.

ج- الدعم الإداري:

• دراسة يوسف يعقوب شحادة (2020)⁸³³: تناولت الدراسة دور الدعم الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات التربوية. أظهرت النتائج أن الدعم الإداري، سواء كان ماديًا أو نفسيًا أو اجتماعيًا، له دور أساسي في تحقيق رضا العمال وتعزيز ولائهم تجاه المنظمة.

ح- المناخ التنظيمي:

• دراسة محمد بن عواض الطريسي (2024)⁸³⁴: تناولت هذه الدراسة أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي في أمانة المدينة المنورة. أظهرت النتائج أن عناصر المناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والحوافز لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي. وقد تبين أن الحوافز هي أكثر العناصر تأثيرًا على الولاء التنظيمي.

خ- القيادة التحويلية:

• دراسة وليد بن راشد الشهري (2023)⁸³⁵: تناولت هذه الدراسة تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي) على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة

⁸³² عبدالعال عبدالله عبدالعال، 'أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة العريش'، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية 13.282491.3، <https://doi.org/10.21608/mgsji.2019.282491.3>، 373-90، (1 june 2019)، no. 1،

⁸³³ شحادة، 'الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات التربوية'،

⁸³⁴ محمد بن عواض الطريسي، 'المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة'، المجلة المصرية للدراسات التجارية 48، 272-91، (1 january 2024)، no. 1،

<https://doi.org/10.21608/alat.2024.341174>.

⁸³⁵ وليد بن راشد الشهري، 'تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي'، المجلة العربية للإدارة 43، 257-68، (1 march 2023)، no. 1،

<https://doi.org/10.21608/aja.2023.287939>.

التدريس في الجامعات السعودية. وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تحقيق الولاء التنظيمي، مما يزيد من أداء أعضاء هيئة التدريس.

تُظهر هذه الدراسات أن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، صيانة الموارد البشرية، الثقة التنظيمية، ضغوط العمل، الدعم الإداري، المناخ التنظيمي، والقيادة التحويلية. فجميع هذه العوامل لها تأثيرات مهمة على ولاء العمال تجاه منظماتهم، مما يعزز صحة نتائج هذا البحث.

3. دراسات سابقة في البيئة الأجنبية:

1. مناخ التنوع المدرك:

• دراسة Hemang Jauhari and Shailendra Singh (2013) ⁸³⁶: تناولت هذه الدراسة تأثير مناخ التنوع المدرك في المنظمة على الولاء التنظيمي للعاملين. أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المتصور يتوسط العلاقة الإيجابية بين مناخ التنوع المدرك والولاء التنظيمي، مما يشير إلى أن التنوع في مكان العمل يعزز الولاء إذا كان العمال يشعرون بالدعم من قبل الإدارة.

2. الرضا الوظيفي:

• دراسة Vuong et al (2021) ⁸³⁷: أكدت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي يلعب دورًا أساسيًا في تعزيز الولاء التنظيمي في القطاع الطبي في فيتنام. وجدت أن العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي تشمل الدخل، العلاقات مع الزملاء، جودة الفحص الطبي، الموارد المتاحة، والاستقلالية في العمل. عندما يكون العمال راضين عن عملهم، فإنهم يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الولاء التنظيمي.

3. العدالة التفاعلية:

• دراسة Kathleen Otto and Nihal Mamatoglu (2013) ⁸³⁸: ركزت هذه الدراسة على العدالة التفاعلية وكيف يمكن أن تعزز الولاء التنظيمي من خلال الدعم الاجتماعي. أشارت

⁸³⁶ hemang jauhari and shailendra singh, 'perceived diversity climate and employees' organizational loyalty', ed. jawad syed and edwina pio, equality, diversity and inclusion: an international journal 32, no. 3 (1 january 2013): 262–76, <https://doi.org/10.1108/edi-12-2012-0119>.

⁸³⁷ b. vuong et al., 'determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty', management science letters 11, no. 1 (2021): 203–12.

⁸³⁸ kathleen otto and nihal mamatoglu, 'why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? the role of social support and social stressors', the journal of psychology 149, no. 2 (17 february 2015): 193–218, <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.866535>.

النتائج إلى أن العدالة التفاعلية (الطريقة التي يُعامل بها العمال) تساهم في زيادة الولاء التنظيمي من خلال تحسين الدعم الاجتماعي وتخفيف ضغوطات العمل مثل التمر.

4. الإرهاق العاطفي والعدالة التنظيمية:

• دراسة Hur et al (2014)⁸³⁹ : تناولت هذه الدراسة دور العدالة التنظيمية في تخفيف الآثار السلبية للإرهاق العاطفي على الولاء التنظيمي. أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية والإجرائية والشخصية تعد عوامل مهمة في تخفيف تأثير الإرهاق العاطفي، مما يساهم في الحفاظ على الولاء التنظيمي.

5. ضغوط العمل والفرص الوظيفية:

• دراسة Ting Wu et al (2019)⁸⁴⁰ : أشارت هذه الدراسة إلى أن ضغوط العمل تؤثر سلباً على الولاء التنظيمي من خلال تقليل الرضا الوظيفي. ومع ذلك، إذا كان العمال يشعرون بفرص وظيفية جيدة (مثل الترقّيات)، فإن ذلك يساعد في تقليل الآثار السلبية لضغوط العمل على الولاء التنظيمي.

تظهر هذه الدراسات أيضاً والتي جرت في بيئة غير محلية وغير عربية أن هناك عدة عوامل متعددة تؤثر على الولاء التنظيمي، وتشمل هذه العوامل مناخ التنوع المدرك، الرضا الوظيفي، العدالة التفاعلية، تخفيف الإرهاق العاطفي، التعامل مع ضغوط العمل، ودور الفرص الوظيفية، وهذا ما يزيد من إضفاء الصحة على ما توصلت إليه دراستنا

تؤثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على تحديد العوامل الأكثر أهمية لتعزيز الولاء التنظيمي في كل بيئة، فعبر السياقات الثلاثة، هناك عوامل مشتركة تؤثر على الولاء التنظيمي، مثل العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، والدعم الإداري. سواء كان ذلك في الجزائر، أو في الدول العربية أو على المستوى العالمي، تبقى العدالة والإحساس بالدعم والرضا عوامل جوهرية في تعزيز الولاء التنظيمي، لكن هناك اختلافات تكمن في التفاصيل الدقيقة لكل بيئة. ففي الجزائر، يُظهر العاملون تركيزاً أكبر على التحفيز

⁸³⁹ won-moo hur, sang il park, and tae-won moon, 'the moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services', journal of services marketing 28, no. 3 (1 january 2014): 195–206, <https://doi.org/10.1108/jsm-07-2012-0118>.

⁸⁴⁰ ting wu et al., 'work stress, perceived career opportunity, and organizational loyalty in organizational change: a moderated mediation model', social behavior and personality: an international journal 47, no. 4 (1 april 2019): 1–11, <https://doi.org/10.2224/sbp.7824>.

المادي والمعنوي والاستقرار الوظيفي، بينما في البيئة العربية، التركيز يكون على الدعم الإداري والمناخ التنظيمي. أما في البيئات العالمية، فالعوامل مثل التنوع والعدالة التفاعلية تلعب دوراً رئيسياً. ولذلك، من المهم على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار السياق المحلي الخاص بها عند تطوير استراتيجيات لتعزيز الولاء التنظيمي، مع الاستفادة من التجارب العالمية.

ثانياً: مناقشة الفروق ذات الدلالة الإحصائية:

التحليل الشامل للنتائج المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية للكفاءات في المنظمات محل الدراسة يشير إلى وجود تفاوتات إحصائية ملحوظة في بعض المتغيرات، وعدم وجود فروق في متغيرات أخرى. أما من حيث الجنس، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تنمية الكفاءات، ما يشير إلى عدم وجود تأثير للجنس على تنمية الكفاءات. وبالمقابل، أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على العمر، حيث كانت الفئة العمرية "51 سنة فأكثر" تتمتع بفرق دال إحصائياً مقارنة بالفئات الأصغر. أما بالنسبة للحالة العائلية، فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات. كما أظهرت النتائج أن المستوى التعليمي والخبرة يؤثران بشكل كبير على تنمية الكفاءات، إذ كانت هناك فروق دالة إحصائية بين الفئات التعليمية المختلفة وبين مستويات الخبرة المتفاوتة. كذلك، تبين أن مستوى الأجر يؤثر بوضوح، حيث حققت الفئات ذات الأجر الأعلى فرقاً في المتوسطات مقارنة بالفئات ذات الأجور الأقل. وأظهرت النتائج أيضاً فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أنواع الوظائف (الإدارية وغير الإدارية) وبين القطاعين العام والخاص، حيث كان القطاع الإداري والقطاع العام يتمتعان بمستويات أعلى من تنمية الكفاءات مقارنة بغير الإداريين والقطاع الخاص، ويمكن وتلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم 124: ملخص نتائج الفروق في تنمية الكفاءات

المتغير	الاختبار	قيمة الدلالة الإحصائية (SIG)	القرار	الفئات التي تتمتع بفروق أكبر
الجنس	T-Test	0.816	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	/
العمر	ANOVA	0.000	توجد فروق ذات دلالة إحصائية	51 سنة فأكثر مقارنة بالفئات الأصغر
الحالة العائلية	ANOVA	0.367	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	/
المستوى التعليمي	ANOVA	0.012	توجد فروق ذات دلالة إحصائية	ماستر أو ما يعادلها مقارنة ببيكالوريا فأقل

الخبرة	ANOVA	0.000	توجد فروق ذات دلالة إحصائية	أكثر من 20 سنة مقارنة بالفئات الأقل خبرة
الأجرة	ANOVA	0.000	توجد فروق ذات دلالة إحصائية	أكثر من 50000 دج مقارنة بالأقل من 25000 دج
نوع الوظيفة	T-Test	0.000	توجد فروق ذات دلالة إحصائية	إدارية مقارنة بغير إدارية
نوع القطاع	T-Test	0.000	توجد فروق ذات دلالة إحصائية	القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الفروق.

أما نتائج الفروق المتعلقة بالولاء في المنظمات محل الدراسة فتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين فيما يتعلق بمستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي، ومن ناحية أخرى، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة، حيث كانت الفئة "51 سنة فأكثر" تتمتع بمستويات أعلى من الولاء التنظيمي مقارنة بالفئات الأصغر. وبالنسبة للحالة العائلية، لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية. كذلك، لم تُظهر مستويات الولاء التنظيمي أي فروق تُعزى إلى المستوى التعليمي. على العكس من ذلك، أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية على أساس الخبرة، حيث كانت الفئة "أكثر من 20 سنة" تتمتع بولاء تنظيمي أعلى مقارنة بالفئات الأقل خبرة. كما كان هناك فروق ملحوظة في الولاء التنظيمي بناءً على الأجرة، حيث كانت الفئة "أكثر من 50000 دج" تتمتع بمستويات أعلى من الولاء التنظيمي مقارنة بالفئات ذات الأجر الأقل. وأخيرًا، أظهرت النتائج فروقًا إحصائية ملحوظة بين القطاعين الإداري وغير الإداري، وكذلك بين القطاع العام والقطاع الخاص، حيث كان الولاء التنظيمي أعلى في القطاع الإداري والعام، ويمكن تلخيص النتائج السابقة كما يلي :

الجدول رقم 125: نتائج تحليل الفروق في الولاء التنظيمي

المتغير	الاختبار	قيمة الدلالة الإحصائية (SIG)	القرار	الفئات التي تتمتع بفروق أكبر
الجنس	T-Test	0.082	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	/
العمر	ANOVA	0.000	توجد فروق ذات دلالة إحصائية	51 سنة فأكثر مقارنة بالفئات الأصغر
الحالة العائلية	ANOVA	0.525	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	/

المستوى التعليمي	ANOVA	0.081	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	/
الخبرة	ANOVA	0.000	توجد فروق ذات دلالة إحصائية	أكثر من 20 سنة مقارنة بالفئات الأقل خبرة
الأجرة	ANOVA	0.000	توجد فروق ذات دلالة إحصائية	أكثر من 50000 دج مقارنة بالأقل من 25000 دج
نوع الوظيفة	T-Test	0.000	توجد فروق ذات دلالة إحصائية	إدارية مقارنة بغير إدارية
نوع القطاع	T-Test	0.000	توجد فروق ذات دلالة إحصائية	القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الفروق.

إن تفسير النتائج الحالية في ضوء الدراسات السابقة يشير إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على "تنمية الكفاءات البشرية" والارتباط بينها وبين "الولاء التنظيمي" للعاملين في المنظمات الاقتصادية. هذه النتائج تتوافق إلى حد كبير مع الأبحاث السابقة وتوضح تأثير مجموعة من المتغيرات الديموغرافية وستبدأ بالفروق المتعلقة بالكفاءات

1. الفروقات المتعلقة بتنمية الكفاءات

أ. الجنس:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تنمية الكفاءات البشرية يعكس نتائج العديد من الدراسات الحديثة التي تشير إلى أن تأثير الجنس في تطوير الكفاءات في بيئات العمل آخذ في التراجع. فدراسات مثل ⁸⁴¹ Eagly & Carli (2007) تشير إلى أن السياسات الحديثة لتمكين المرأة والمساواة بين الجنسين في بيئات العمل قد قللت من الفجوة بين الجنسين في التطور الوظيفي والكفاءات المكتسبة. وهذا يدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية حول عدم وجود فروق بين الجنسين في تنمية الكفاءات، لكن دراسات أخرى حديثة تشير إلى أن الممارسات التمييزية بين الجنسين في أماكن العمل

⁸⁴¹ alice h eagly and linda l carli, 'through the labyrinth: the truth about how women become leaders', gender in management: an international journal 24, no. 1 (1 january 2009), <https://doi.org/10.1108/gm.2009.05324aac.001>.

ما زالت تشكل تحدياً للمرأة مثل دراسة ⁸⁴²Katchiwou & Dzansi (2023) ودراسة Kato & Kodama (2005) ⁸⁴³

ب. العمر:

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بناءً على العمر، حيث كانت الفئة العمرية "51 سنة فأكثر" تتمتع بمستويات أعلى من تنمية الكفاءات مقارنة بالفئات العمرية الأصغر، وهذه النتيجة متسقة مع الأدبيات التي تشير إلى أن العاملين الأكبر سنًا غالبًا ما يكونون أكثر خبرة وتنمية لمهاراتهم الوظيفية، مما يعزز ولائهم التنظيمي مثل دراسة ⁸⁴⁴Rhodes (1983) وتوضح دراسة أخرى أن العمال الأكبر سنًا يتميزون بالكفاءة العالية نتيجة خبراتهم الطويلة، مما يؤثر إيجابًا على النجاح الوظيفي والرضا عن العمل ⁸⁴⁵Hennekam (2016).

ت. الحالة العائلية:

عدم وجود فروق دالة إحصائية بناءً على الحالة العائلية في تنمية الكفاءات يتماشى مع بعض الدراسات مثل ⁸⁴⁶Greenhaus & Beutell (1985) و ⁸⁴⁷Graves et al. (2007)، التي توضح أن الالتزامات العائلية مثل الالتزامات الزوجية والأبوية لا تؤثر بشكل كبير على مستوى الكفاءة بل تعزز من الإيجابية والالتزام المهني، مما يقلل من الإجهاد ويزيد من الأداء الوظيفي، هذه النتائج تعكس الفكرة القائلة بأن العوامل العائلية لا تكون دائمًا مؤثرة بشكل مباشر على التطور المهني للكفاءات.

ث. المستوى التعليمي:

⁸⁴² gaelle fitong katchiwou and l. dzansi, 'examining the impact of gender discriminatory practices on women's development and progression at work', businesses, 2023, <https://doi.org/10.3390/businesses3020022>.

⁸⁴³ takao kato and naomi kodama, 'work-life balance practices, performance-related pay, and gender equality in the workplace: evidence from japan', labor: personnel economics ejournal, 2015, <https://consensus.app/papers/balance-practices-performance-related-gender-equality-kato/ea5571a16b8c53878e1f9cbc468610ec/>.

⁸⁴⁴ susan r. rhodes, 'age-related differences in work attitudes and behavior: a review and conceptual analysis', psychological bulletin 93, no. 2 (1983): 328–67, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328>.

⁸⁴⁵ sophie hennekam, 'competencies of older workers and its influence on career success and job satisfaction', employee relations 38 (2016): 130–46, <https://doi.org/10.1108/er-05-2014-0054>.

⁸⁴⁶ jeffrey h. greenhaus and nicholas j. beutell, 'sources of conflict between work and family roles', academy of management review 10, no. 1 (january 1985): 76–88, <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>.

⁸⁴⁷ laura m. graves, p. ohlott, and marian n. ruderman, 'commitment to family roles: effects on managers' attitudes and performance.', the journal of applied psychology 92 1 (2007): 44–56, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.44>.

أظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائياً بناءً على المستوى التعليمي، مما يعني أن التعليم يلعب دوراً مهماً في تنمية الكفاءات البشرية. يتفق ذلك مع نتائج دراسات سابقة مثل ⁸⁴⁸ Carmeli & Tishler (2004)، التي بينت أن التعليم العالي يوفر فرصاً أكبر لتنمية المهارات والمعرفة، فالأفراد ذوو التعليم العالي غالباً ما يتمكنون من الاستفادة بشكل أكبر من برامج التدريب والتطوير المهني، وبالتالي يمكن أن يزيد من القدرة على تحقيق الكفاءة وتعلم المهارات الحياتية مثل التفكير النقدي والاتصال وتطوير المهارات القابلة للتحويل التي تعتبر مهمة لسوق العمل، مثل مهارات الاتصال والعمل الجماعي مثلما اشارت دراسة Kawalekar ⁸⁴⁹ (2017) ودراسة Porkodi et al. (2023) ودراسة Atlay & Harris (2000)⁸⁵⁰ ج. الخبرة:

كانت هناك فروق دالة إحصائياً بناءً على الخبرة، حيث أظهرت النتائج أن الأفراد ذوي الخبرة الأكبر يتمتعون بتنمية كفاءات أفضل وولاء تنظيمي أعلى كما في دراسة ⁸⁵¹ Meyer & Allen (1991). حيث دعمت هذه الفكرة من خلال إظهار أن الخبرة المهنية الطويلة تعزز من التزام الأفراد تجاه المنظمات نتيجة تطور العلاقات المهنية والقدرة على تنمية الكفاءات الشخصية. كما أن دراسة ⁸⁵² Fazey et al. (2005) أشارت إلى أن القدرة على التعلم بفعالية من التجارب يسهم بشكل كبير في بناء المعرفة والمهارات اللازمة للإدارة التكيفية. أما دراسة ⁸⁵³ Behar-Horenstein et al. (2017) فقد أظهرت الدراسة أن المشاركين ذوي الخبرة قد أظهروا تغييراً في إدراكهم لأنفسهم وإعادة تقييم مهاراتهم بعد التدريب، مما يعزز من أهمية الخبرة في تطوير الكفاءات الشخصية والمهنية . ج. الأجرة:

تأثير الأجر على تنمية الكفاءات البشرية كان واضحاً في النتائج، حيث أظهرت الفئات ذات الأجر الأعلى فروقاً دالة إحصائياً. تدعم هذه النتيجة الدراسات التي تشير إلى أن الأجر يشكل حافزاً رئيسياً لتنمية

⁸⁴⁸ abraham carmeli and ashler tishler, 'the relationships between intangible organizational elements and organizational performance', strategic management journal 25, no. 13 (2004): 1257-78, <https://doi.org/10.1002/smj.428>.

⁸⁴⁹ smt jyoti s. kawalekar, 'the value of life skills in higher education', iosr journal of research & method in education 07 (2017): 43-46, <https://doi.org/10.9790/7388-0703054346>.

⁸⁵⁰ m. atlay and richard harris, 'an institutional approach to developing students' "transferable" skills', innovations in education and training international 37 (2000): 76-84, <https://doi.org/10.1080/135580000362115>.

⁸⁵¹ meyer and allen, 'a three-component conceptualization of organizational commitment', 1 march 1991.

⁸⁵² i. fazey, j. fazey, and d. fazey, 'learning more effectively from experience', ecology and society 10 (2005), <https://doi.org/10.5751/es-01384-100204>.

⁸⁵³ l. behar-horenstein et al., 'training impact on novice and experienced research coordinators', qualitative report (online) 22 (2017): 3118-38.

الكفاءات كما في دراسة⁸⁵⁴ Herzberg (1966) حيث أشار إلى أن الرضا المالي هو عامل محفز رئيسي للأفراد، حيث يساعدهم في تمويل أسلوب حياتهم ويؤثر بشكل كبير على جذب العمال وتحفيزهم للعمل بكفاءة كما في دراسة⁸⁵⁵ Will (2008) أما دراسة⁸⁵⁶ Cira & Benjamin (1998) فتشير إلى أن أنظمة الأجر القائمة على الكفاءة يمكن أن تكون وسيلة فعالة لتحفيز العمال وتعزيز مهاراتهم وسلوكياتهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة، فزيادة الأجر بزيادة الكفاءة قد يشكل دافعا قويا لتنمية الكفاءة وبالتالي زيادة أدائهم بشكل ملحوظ، فالأجر يشكل أهمية كبيرة في تحسين أداء العمال داخل المنظمات، مما يعزز من أهمية الأجر في تنمية الكفاءات⁸⁵⁷ Ismajli et al. (2015) خ. نوع الوظيفة:

أظهرت النتائج فروقا دالة إحصائيا بين الوظائف الإدارية وغير الإدارية، حيث كانت الوظائف الإدارية تتمتع بمستويات أعلى من تنمية الكفاءات مقارنة بالوظائف غير الإدارية. هذا يعكس الأدوار والمسؤوليات التي تتحملها الوظائف الإدارية، والتي تتطلب تطوير مهارات القيادة، اتخاذ القرارات، وإدارة الفرق. كما أن العاملين في المناصب الإدارية عادة ما يتاح لهم فرص أكبر للتدريب والتنمية المهنية، مما يعزز من كفاءاتهم، وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة مثل (Mintzberg (1973 ودراسة Analoui et al. (2000) وكذلك دراسة Čulková et al. (2021) حيث تشير إلى أن المسؤوليات الإدارية تتطلب مهارات أكبر في التعامل مع المهام الاستراتيجية، مما يفسر الحاجة الملحة لتطوير الكفاءات الإدارية بشكل مستمر. وهذا يعزز من مستوى الولاء التنظيمي للمديرين، حيث يرتبط تحسين الكفاءة بزيادة الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه المنظمة. د. نوع القطاع:

أظهرت النتائج أيضا فروقا دالة إحصائيا بين العاملين في القطاعين العام والخاص، حيث كان القطاع العام يتمتع بمستويات أعلى من تنمية الكفاءات مقارنة بالقطاع الخاص. يعود هذا إلى الاستقرار الوظيفي الذي يوفره القطاع العام، إضافة إلى برامج التطوير المهني التي تتوفر بشكل أكبر للعاملين في

⁸⁵⁴ frederick herzberg, work and the nature of man (world publishing company, 1966).

⁸⁵⁵ k. will, 'money as a motivator', australasian law management journal, 2008, <https://doi.org/10.1108/eb003510>.

⁸⁵⁶ d. cira and e. benjamin, 'competency-based pay: a concept in evolution', compensation & benefits review 30 (1998): 21–28, <https://doi.org/10.1177/088636879803000505>.

⁸⁵⁷ ismajli naim, 'motivation factors impacting the civil servant performance in local public administration in kosovo' 12 (2015): 15–24, <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2015.01.002>.

هذا القطاع. في المقابل، قد يعاني القطاع الخاص من ضغوط تجارية تتطلب توجيه الجهود نحو الإنتاجية القصوى، مما قد يقلل من الفرص المتاحة لتنمية الكفاءات.

ففي دراسة Hjort (2008) يوضح دور تنمية الكفاءات، وخاصة في القطاع العام، حيث ترتبط في كثير من الأحيان بالمهنية والالتزام الأخلاقي. حيث من المتوقع أن يخرط عامل والقطاع العام بشكل أكبر في التعلم مدى الحياة وأنشطة التطوير المنظمة الأخرى، وهوما لا يحظى بنفس القدر من الأهمية في القطاع الخاص⁸⁵⁸، أما دراسة Mau (2007) فهي تحلل الإدارة القائمة على الكفاءة في القطاع العام وتلاحظ أن عامل ي الخدمة العامة غالباً ما يكون لديهم نماذج كفاءة محددة مصممة لتعزيز القيادة والأداء، وهوما يكون أكثر تميزاً في المنظمات العامة عنه في القطاع الخاص⁸⁵⁹، وأما دراسة Wu (2013) فتوضح أن منظمات القطاع العام تركز على برامج التطوير المنظمة التي تهدف إلى تحسين أداء العمال والمواءمة مع الأهداف التنظيمية أكثر من القطاع الخاص⁸⁶⁰.

من خلال ما سبق من دراسات تلاحظ أن النتائج الحالية تتفق مع الدراسات السابقة وتوضح أن المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، والأجر لها تأثيرات مهمة على تنمية الكفاءات البشرية، والتي بدورها تعزز الولاء التنظيمي. هذه النتائج تشير إلى أهمية تصميم برامج تدريبية وتنموية تأخذ في الاعتبار هذه الفروقات الديموغرافية لزيادة الكفاءات، مما يسهم في تحسين أداء المنظمات على المدى الطويل.

2. الفروقات المتعلقة بالولاء

أ. الجنس:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الولاء التنظيمي هو نتيجة تتسق مع العديد من الدراسات السابقة، حيث أظهرت العديد من الأبحاث أن الولاء التنظيمي لا يتأثر بالضرورة بالجنس، حيث أن العوامل الأخرى مثل الثقافة التنظيمية والهيكل الوظيفي تلعب دوراً أكبر في تحديد مستوى الولاء. على سبيل المثال، أجرى Aven et al (1993) تحليلاً شاملاً للبحوث السابقة ووجدوا أنه لا يوجد ارتباط قوي بين الجنس والالتزام العاطفي تجاه المنظمات، مما يشير إلى أن الجنس ليس عاملاً مؤثراً في

⁸⁵⁸ k. hjort, 'competence development in the public sector: development, or dismantling of professionalism?', asia pacific education review 9 (2008): 40–49, <https://doi.org/10.1007/bf03025824>.

⁸⁵⁹ tim a. mau, 'is public sector leadership distinct? a comparative analysis of core competencies in the senior executive service', 2007, <https://doi.org/10.4337/9781848449343.00029>.

⁸⁶⁰ jui-lan wu, 'the study of competency-based training and strategies in the public sector', public personnel management 42 (2013): 259–71, <https://doi.org/10.1177/0091026013487124>.

الولاء التنظيمي⁸⁶¹. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة أخرى أجراها Marsden & Kalleberg (1993) أن الفروق في الولاء التنظيمي بين الرجال والنساء صغيرة للغاية، وأن هذه الفروق يمكن تفسيرها بشكل أكبر من خلال العوامل المتعلقة بالوظائف نفسها أكثر من الجنس⁸⁶²، أما دراسة Mowday et al. (1979) فوجدت أن الاختلافات في الولاء التنظيمي لا تعزى بشكل كبير للجنس، بل للعوامل النفسية والاجتماعية داخل المنظمة⁸⁶³.

ب. العمر:

النتائج التي تظهر أن الفئة العمرية "51 سنة فأكثر" تتمتع بمستويات أعلى من الولاء التنظيمي مقارنة بالفئات الأصغر تتفق مع العديد من الدراسات التي أظهرت أن الأفراد الأكبر سنًا يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الولاء التنظيمي. يعود ذلك إلى أن الأفراد الأكبر سنًا عادة ما يكون لديهم ارتباطات أقوى بالمنظمة بسبب استقرارهم الوظيفي والمالي والرغبة في تقليل المخاطر المرتبطة بتغيير الوظائف. ودراسة Meyer & Allen (1997) دعمت هذه الفكرة حيث وجدت أن الولاء التنظيمي يرتبط بشكل كبير بالعمر والخبرة الوظيفية⁸⁶⁴. وأظهرت دراسة أجراها Brimeyer et al. (2010) أن العمال الأكبر سنًا يظهرون مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي نتيجة لشعورهم بالسيطرة في مكان العمل⁸⁶⁵. بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسة Armstrong-Stassen & Schlosser (2011) والتي أجريت على عمال كبار السن في مجال الرعاية الصحية أن الدعم التنظيمي المتصور يساهم بشكل كبير في تعزيز ولائهم التنظيمي ورغبتهم في البقاء في وظائفهم⁸⁶⁶. أيضًا، أظهرت دراسة Nelson et al. (2004) على المتطوعين في الرعاية طويلة الأجل أن الدوافع المتعلقة بالإيثار والانتماء كانت مرتبطة بزيادة الولاء التنظيمي، وخاصة بين الأفراد الأكبر سنًا⁸⁶⁷.

⁸⁶¹ forrest f. aven, barbara parker, and glenn m. mcevoy, 'gender and attitudinal commitment to organizations: a meta-analysis', journal of business research 26 (1993): 63–73, [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90043-o](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90043-o).

⁸⁶² p. marsden, a. kalleberg, and cynthia r. cook, 'gender differences in organizational commitment', work and occupations 20 (1993): 368–90, <https://doi.org/10.1177/0730888493020003005>.

⁸⁶³ mowday, steers, and porter, 'the measurement of organizational commitment', 1 april 1979.

⁸⁶⁴ meyer and allen, commitment in the workplace.

⁸⁶⁵ ted m. brimeyer, r. perrucci, and s. wadsworth, 'age, tenure, resources for control, and organizational commitment*', social science quarterly 91 (2010): 511–30, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6237.2010.00705.x>.

⁸⁶⁶ m. armstrong-stassen and francine schlosser, 'perceived organizational membership and the retention of older workers', journal of organizational behavior 32 (2011): 319–44, <https://doi.org/10.1002/job.647>.

⁸⁶⁷ h. nelson et al., 'factors important to success in the volunteer long-term care ombudsman role.', the gerontologist 44 1 (2004): 116–20, <https://doi.org/10.1093/geront/44.1.116>.

ت. الحالة العائلية :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد حسب الحالة العائلية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي يمكن أن يُعزى إلى طبيعة متغير الحالة العائلية كعامل أقل تأثيراً على الولاء مقارنة بالعوامل الأخرى مثل الأجرة والبيئة التنظيمية. تشير الدراسات إلى أن الحالة العائلية لا تلعب دوراً كبيراً في التأثير على الولاء التنظيمي مقارنة بعوامل أخرى مثل الأجر والبيئة التنظيمية. حيث أظهرت دراسة أجراها (Tikare 2016) على العاملين في القطاع شبه الطبي في الهند أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتزوجين وغير المتزوجين فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي بمكوناته المختلفة⁸⁶⁸. ودراسة أخرى لـ (Tikare 2015) تناولت التزام الممرضات في الهند أكدت أيضاً عدم وجود فروق كبيرة في مستويات الالتزام العاطفي أو المستمر بين المتزوجين وغير المتزوجين⁸⁶⁹. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة لـ (Hrebiniak and Alutto 1972) أن الولاء التنظيمي يتأثر بشكل أكبر بالعوامل الوظيفية مثل التوتر الوظيفي وسنوات الخبرة، بينما كانت الحالة العائلية أقل أهمية⁸⁷⁰. كما أظهرت دراسة لـ (Gao- Urhahn وآخرون 2016) أن التغيرات في الدخل تؤثر بشكل أكبر على الالتزام العاطفي مقارنة بالعوامل الشخصية مثل الحالة العائلية⁸⁷¹.

ث. المستوى التعليمي:

عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي بناءً على المستوى التعليمي يتماشى مع بعض الدراسات التي أظهرت أن التعليم لا يؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي إلا إذا ارتبطت بفرص الترقية أو الرواتب. في بعض الأحيان، الأشخاص ذوو التعليم العالي قد يكون لديهم توقعات مختلفة من المنظمة، مما قد يؤثر على مستوى الولاء، ولكن في هذه الحالة يبدو أن العوامل الأخرى تلعب دوراً أكبر. فقد أظهرت دراسة

⁸⁶⁸ mrinali tikare, 'organizational commitment of para-medical staff with reference to marital status', ira-international journal of management & social sciences 4 (2016), <https://doi.org/10.21013/jmss.v4.n1.p1>.

⁸⁶⁹ mrinali tikare, 'a study of organizational commitment with reference to marital status of indian nursing staff' 2 (2015): 19–28, <https://doi.org/10.18034/ajtp.v2i1.556>.

⁸⁷⁰ l. g. hrebiniak and j. a. alutto, 'personal and role-related factors in the development of organizational commitment.', administrative science quarterly 17 (1972), <https://doi.org/10.2307/2393833>.

⁸⁷¹ xiaohan gao-urhahn, torsten biemann, and stephen j. jaros, 'how affective commitment to the organization changes over time: a longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income', journal of organizational behavior 37 (2016): 515–36, <https://doi.org/10.1002/job.2088>.

Mottaz (1986) أن التعليم له تأثير غير مباشر على الولاء التنظيمي من خلال زيادة المكافآت الوظيفية، لكنه يؤثر سلباً بشكل مباشر عندما يتم التحكم في المكافآت⁸⁷².

ج. الخبرة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على الخبرة الوظيفية، حيث تتمتع الفئات الأكثر خبرة بمستويات أعلى من الولاء، يتماشى مع نتائج الدراسات السابقة التي تشير إلى أن الولاء التنظيمي يرتفع مع زيادة سنوات الخدمة. تُظهر العديد من الدراسات أن العمال ذوي الخبرة الوظيفية الأكبر يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الولاء. على سبيل المثال، دراسة أجراها (Dagger & O'Brien (2010) أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات ذات الخبرة الأقل والأكثر، حيث أبدى الأفراد الأكثر خبرة مستويات أعلى من الرضا والثقة والولاء مقارنةً بالمبتدئين بالإضافة إلى ذلك، أظهرت مراجعة تحليلية شاملة أن مدة الخبرة الوظيفية ترتبط إيجاباً بزيادة الولاء التنظيمي⁸⁷³، مما يعزز فكرة أن العمال الأكثر خبرة يكونون أكثر ولاءً لأماكن عملهم. كما أكدت دراسة أخرى لـ (Alsaiani et al. (2020 ودراسة (Aboobaker et al. (2021 أن العمال الأكثر خبرة، خاصة أولئك الذين يعملون بعقود دائمة، يظهرون مستويات أعلى من الولاء عندما يجدون معنى في عملهم بناءً على ذلك^{874 875}، يتضح أن العمال ذوي الخبرة الطويلة يطورون علاقات أقوى من الثقة والالتزام مع منظماتهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الولاء.

ح. الأجر:

نتائج الفروق في الولاء التنظيمي بناءً على الأجر تعكس ما جاء في العديد من الأبحاث، حيث أظهرت الدراسات أن الرضا المالي يلعب دوراً كبيراً في تعزيز الولاء التنظيمي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Vandenberghe and Tremblay (2008 أن الرضا عن الأجر يرتبط بشكل كبير بالالتزام

⁸⁷² c. mottaz, 'an analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups', journal of vocational behavior 28 (1986): 214–28, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90054-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(86)90054-0).

⁸⁷³ t. dagger and t. o'brien, 'does experience matter?: differences in relationship benefits, satisfaction, trust, commitment and loyalty for novice and experienced service users', european journal of marketing 44 (2010): 1528–52, <https://doi.org/10.1108/03090561011062952>.

⁸⁷⁴ abdulqader alsaiani, fadilah puteh, and a. ali, 'could demographic variables impacting the relationship between hrmm practices and employee loyalty? a meta-analysis review' 4 (2020), <https://doi.org/10.5296/hrr.v4i1.16506>.

⁸⁷⁵ nimitha aboobaker, m. edward, and k. zakkariya, 'workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: multi-group analysis across temporary vs permanent employment status', personnel review, 2021, <https://doi.org/10.1108/pr-01-2021-0002>.

العاطفي والالتزام المستمر، مما يؤدي إلى تقليل نوايا ترك العمل لدى العمال. كما أوضحت الدراسة أن الرضا المالي يساهم بشكل كبير في تقوية الالتزام التنظيمي، خاصة عندما يكون العمال مقتنعين بعدم توفر بدائل وظيفية أخرى⁸⁷⁶. دراسة أخرى قام بها Angle Perry (1983) أكدت أن العوامل الخارجية، مثل الرضا عن الأجر، ترتبط بشكل أكبر بالالتزام التنظيمي مقارنة بالعوامل الداخلية، مما يشير إلى أن الرضا المالي يعتبر محفزاً قوياً للالتزام التنظيمي⁸⁷⁷.

خ. القطاع الإداري وغير الإداري:

الولاء التنظيمي في القطاع الإداري يكون عادة أعلى من القطاع غير الإداري، ويعود ذلك إلى الطبيعة المختلفة للأدوار الإدارية التي غالباً ما توفر مستوى أعلى من الاستقرار والتقدير الوظيفي، وكذلك الشعور بالمسؤولية الأكبر تجاه المنظمة. من جهة أخرى، قد تكون الأدوار غير الإدارية مرتبطة بمستويات أقل من الولاء نتيجة لعدم الاستقرار الوظيفي أو فرص الترقية الأقل، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على إحساس العمال بالانتماء إلى المنظمة.

فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة Hrebiniak and Alutto (1972) أن الالتزام التنظيمي يرتبط بشكل كبير بالعوامل المتعلقة بالدور الوظيفي، حيث أن الأدوار الإدارية توفر مستوى أعلى من الاستقرار والمسؤولية مقارنة بالأدوار غير الإدارية⁸⁷⁸، أما دراسة Issa et al. (2022) حول الولاء التنظيمي في جامعة بنغازي أوضحت أن العمال الإداريين يظهرون مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي بسبب استقرارهم الوظيفي وشعورهم بالمسؤولية، على الرغم من عدم رضاهم عن الأداء الوظيفي مما ينعكس في زيادة الولاء، حيث لا تظهر فروقات كبيرة في الولاء تبعاً لمتغيرات شخصية أخرى مثل العمر⁸⁷⁹.

د. القطاع العام والخاص والولاء التنظيمي:

القطاع العام يتميز بمستويات أعلى من الولاء التنظيمي مقارنة بالقطاع الخاص، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، منها الاستقرار الوظيفي، الحماية القانونية، والمزايا الوظيفية التي يتمتع بها عامل والقطاع

⁸⁷⁶ c. vandenbergh and michel tremblay, 'the role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: a two-sample study', journal of business and psychology 22 (2008): 275–86, <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9063-3>.

⁸⁷⁷ h. angle and j. perry, 'organizational commitment', work and occupations 10 (1983): 123–46, <https://doi.org/10.1177/0730888483010002001>.

⁸⁷⁸ hrebiniak and alutto, 'personal and role-related factors in the development of organizational commitment.'

⁸⁷⁹ shrouq mahmoud issa et al., 'the impact of organizational loyalty on job performance: an applied study on university administrative staff', 2022 international conference on engineering & mis (icemis), 2022, 1–6, <https://doi.org/10.1109/icemis56295.2022.9914049>.

العام. وعلى النقيض من ذلك، في القطاع الخاص، يمكن أن يؤدي التركيز الأكبر على الأداء المالي وبيئة العمل التنافسية إلى مستويات أقل من الولاء التنظيمي. قد يشعر العمال في القطاع الخاص بضغوط أكبر لتحقيق الأهداف المالية للمنظمة، وهو ما قد يؤثر على استقرارهم النفسي وبالتالي يقلل من مستوى الولاء التنظيمي. حيث تدعم العديد من الدراسات هذه الفكرة. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجراها Borzaga & Tortia (2006) أن العمال في القطاع العام لديهم ولاء أكبر لمنظماتهم مقارنة بالقطاع الخاص، حيث يعتمد الولاء بشكل كبير على الرضا عن الجوانب الاقتصادية وبيئة العمل⁸⁸⁰. بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة (Bellante & Link, 1981) أن الاستقرار الوظيفي يعد من العوامل الرئيسية التي تجذب العمال إلى القطاع العام، حيث يميل العمال الأكثر تجنباً للمخاطرة إلى اختيار العمل في القطاع العام بسبب الأمان الوظيفي المتوفر فيه⁸⁸¹. أما دراسة (Markovits et al., 2010) فأظهرت أن الرضا الوظيفي لدى عامل في القطاع العام يرتبط بشكل أكبر بالالتزام العاطفي والمعياري، مما يعزز مستويات الولاء التنظيمي لديهم مقارنة بعامل في القطاع الخاص⁸⁸². أما فيما يخص دراسة (Steijn, 2008)، فوجدت أن العمال في القطاع العام غالباً ما يكون لديهم إحساس أكبر بالولاء نظراً للثبات الوظيفي وبيئة العمل التي تتميز بالأمان والمزايا الاجتماعية⁸⁸³.

نتائج دراستنا تعكس بشكل كبير وواضح ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة في مجال الولاء التنظيمي، حيث أن العوامل التي تؤثر على الولاء مثل العمر، الخبرة، الأجر، والقطاع (الإداري/غير الإداري)

المطلب الثاني: مناقشة نتائج تحليل إجابات أفرادها العينة

يمكن تلخيص نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث المتعلقة بتنمية الكفاءات البشرية إلى عدد من النقاط الرئيسية المتعلقة بتنمية المعرفة، المهارات، والسلوك داخل وخارج مكان العمل.

⁸⁸⁰ c. borzaga and e. tortia, 'worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services', nonprofit and voluntary sector quarterly 35 (2006): 225-48, <https://doi.org/10.1177/0899764006287207>.

⁸⁸¹ d. bellante and a. link, 'are public sector workers more risk averse than private sector workers?', industrial & labor relations review 34 (1981): 408-12, <https://doi.org/10.1177/001979398103400307>.

⁸⁸² y. markovits et al., 'the link between job satisfaction and organizational commitment: differences between public and private sector employees', international public management journal 13 (2010): 177-96, <https://doi.org/10.1080/10967491003756682>.

⁸⁸³ bram steijn, 'person-environment fit and public service motivation', international public management journal 11, no. 1 (5 march 2008): 13-27, <https://doi.org/10.1080/10967490801887863>.

أولاً: تنمية الكفاءات داخل مكان العمل

- تنمية المعرفة: جاءت النتائج بتقييم "متوسط" بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.24 و 3.45. أعطى المشاركون أعلى درجة للسؤال المتعلق باستخدام الموارد التعليمية والتكنولوجية، ما يشير إلى اعتماد كبير على هذه الأدوات لتوسيع المعرفة. بينما حصلت الأسئلة المتعلقة بالمحاكاة ولعب الأدوار على درجات أدنى، مما يشير إلى توافق أقل حول فعاليتها. هذا يدل على أن المشاركين يركزون بشكل أكبر على التعلم الذاتي المدعوم بالتكنولوجيا.
- تنمية المهارات: تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.18 و 3.52، مما يشير إلى موافقة معتدلة إلى مرتفعة على تنمية المهارات داخل مكان العمل. تم التركيز بشكل كبير على أهمية التغذية الراجعة من المديرين والزملاء، حيث تم تقييم هذا الجانب بدرجات أعلى، مما يبرز دور التفاعل والتوجيه في تحسين المهارات.
- تنمية السلوك: حصل بعد تنمية السلوك على متوسط عام قدره 3.33، وهو في المستوى "المتوسط". كان الالتزام بتوجيهات المديرين لتطوير السلوكيات الإيجابية في العمل هو البعد الأكثر توافقاً بين المشاركين، ما يبرز أهمية التوجيه المباشر في تعديل سلوكيات العمال.

ثانياً: تنمية الكفاءات خارج مكان العمل

- تنمية المعرفة: حصل البعد على متوسط 3.34، مع تباين في الاتفاق حول بعض الأنشطة مثل الإرشاد والتوجيه المهني الذي جاء في المرتبة الأولى، مما يعكس الدور البارز للخبرات المهنية في تحسين المعرفة خارج بيئة العمل.
 - تنمية المهارات: جاء في المرتبة الأعلى بمتوسط 3.36، حيث كان التركيز على الأنشطة العملية مثل ورش العمل والتدريب الميداني، مما يعكس ميل المشاركين نحو الأنشطة التفاعلية والتطبيقية في تطوير مهاراتهم خارج مكان العمل.
 - تنمية السلوك: حصل على أقل تقييم بين الأبعاد بمتوسط 3.26. يعكس هذا المستوى المتوسط اهتماماً أقل نسبياً بتنمية السلوكيات خارج بيئة العمل مقارنةً بتنمية المعرفة والمهارات. كانت الفعاليات الاجتماعية والاجتماعات المهنية هي الأنشطة الأكثر فاعلية لتطوير السلوكيات.
- أما نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث المتعلقة بالولاء التنظيمي فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الولاء العاطفي: المتوسط العام لهذا البعد هو 2.89، مما يشير إلى مستوى "متوسط" وفقًا لمقياس ليكرت. كان السؤال "سأكون سعيدًا جدًا بقضاء بقية مسيرتي المهنية مع هذه المنظمة" هو الأعلى بتقييم 3.15، مما يعني أن هناك شعورًا بالارتباط العاطفي تجاه المنظمة بين بعض المشاركين. في المقابل، كان السؤال "أشعر حقًا وكأن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلني" هو الأدنى بمتوسط 2.80، مما يعكس مستوى أقل من الارتباط العاطفي العميق.
- الولاء المستمر: حصل على متوسط قدره 2.87، ويعتبر أيضًا في المستوى "المتوسط". السؤال "واحدة من العواقب الخطيرة القليلة لمغادرة هذه المنظمة ستكون ندرة البدائل المتاحة" حصل على أعلى تقييم (3.05)، مما يدل على أن بعض العمال يشعرون بأن البقاء في المنظمة مرتبط بفرص محدودة في الخارج. بينما جاء السؤال "أخوف مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي دون الحصول على وظيفة أخرى" في المرتبة الأخيرة بتقييم 2.71، مما يعكس خوفًا أقل من ترك الوظيفة.
- الولاء الأخلاقي: كان هذا البعد الأعلى بتقييم 2.89، وهو أيضًا في المستوى "المتوسط". السؤال "أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائمًا مخلصًا لمنظمته" حصل على أعلى تقييم (3.00)، مما يشير إلى أن المشاركين يقدر الولاء كقيمة أخلاقية. في المقابل، كان السؤال "تم تعليمي على قيمة البقاء مخلصًا لمنظمة واحدة" هو الأدنى بتقييم 2.81، مما يشير إلى انخفاض التزام بعض المشاركين بالولاء طويل الأمد لمنظمة واحدة.

وفيما يلي سناقش هذه النتائج على ضوء الدراسات السابقة والنظريات الإدارية وسنبدأ بالدراسات

السابقة:

الفرع الأول: مناقشة نتائج تحليل إجابات أفراد العينة في ظل النظريات الإدارية

أولاً: مناقشة نتائج تحليل إجابات أفراد المتعلقة ببرامج تنمية الكفاءات في ظل النظريات الإدارية

1. تنمية الكفاءات داخل مكان العمل

أ. تنمية المعرفة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن تنمية المعرفة داخل مكان العمل حصلت على تقييم "متوسط"، حيث أبدى المشاركون موافقة على استخدام الموارد التعليمية والتكنولوجية كأداة لتوسيع معرفتهم. وفقًا لنظرية رأس المال البشري (Becker (1964، يُعد التعليم المستمر وتطوير المعرفة استثمارًا استراتيجيًا في الموارد البشرية الذي يعزز من إنتاجية الأفراد على المدى الطويل. هذا الاستثمار، المتمثل في استخدام

التكنولوجيا والموارد التعليمية، يعكس رغبة المنظمات في تحسين القدرات الفكرية والمعرفية للعاملين، وبالتالي تحسين أدائهم⁸⁸⁴. أيضًا، يمكن تفسير اعتماد العمال على الأدوات التكنولوجية في إطار نظرية المعرفة التنظيمية (Nonaka & Takeuchi (1995)، التي ترى أن التكنولوجيا هي وسيلة فعالة لنقل المعرفة وتطويرها داخل المنظمات⁸⁸⁵.

ب. تنمية المهارات

فيما يتعلق بتنمية المهارات، أشارت النتائج إلى أن التغذية الراجعة من المديرين والزملاء كانت عنصرًا جوهريًا في تحسين المهارات، حيث أظهرت النتائج مستويات معتدلة إلى مرتفعة من الرضا عن هذا البعد. يمكن تفسير هذه النتائج من خلال نظرية التعلم التنظيمي (Argyris & Schön (1978)، التي تشير إلى أن التعلم داخل المنظمات يحدث من خلال تفاعل الأفراد ومشاركتهم الفاعلة في عمليات التغذية الراجعة⁸⁸⁶. التغذية الراجعة الفعالة لا تساهم فقط في تحسين أداء الأفراد ولكنها تعزز من نقل المعرفة وتحسين الكفاءات.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن دعم هذه الفكرة بـ نظرية التعلم الاجتماعي (Bandura (1977)، التي تنص على أن الأفراد يتعلمون من خلال مراقبة الآخرين وتفاعلهم مع محيطهم⁸⁸⁷. هنا، يظهر أن التفاعل الاجتماعي مع الزملاء والمديرين هو عنصر أساسي في تطوير المهارات. إن خلق بيئة تعلم تحفز على المشاركة والتفاعل المستمر بين الأفراد يعزز من تنمية مهاراتهم الشخصية والمهنية.

ت. تنمية السلوك

أظهرت النتائج أن تنمية السلوكيات الإيجابية داخل مكان العمل حصلت على تقييم "متوسط" مع تركيز خاص على الالتزام بتوجيهات المديرين. نظرية القيادة التحويلية (Bass (1985 تعتبر نموذجًا ملائمًا لتفسير هذه النتائج، حيث تؤكد هذه النظرية على قدرة القادة على تحفيز العمال لتبني سلوكيات إيجابية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي⁸⁸⁸. القادة التحويليين يشجعون على الابتكار والسلوك الإيجابي من خلال توفير الدعم والتوجيه المستمر.

⁸⁸⁴ gary s. becker, 'human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education, first edition' (nber, 1964), <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>.

⁸⁸⁵ nonaka and takeuchi, the knowledge-creating company.

⁸⁸⁶ chris argyris and donald a. schön, organizational learning: a theory of action perspective (addison-wesley publishing company, 1978).

⁸⁸⁷ albert bandura, social learning theory, social learning theory (oxford, england: prentice-hall, 1977).

⁸⁸⁸ bernard m. bass, leadership and performance beyond expectations (free press, 1985).

علاوة على ذلك، يمكن إضافة نظرية التوافق التنظيمي الشخصي (Person-Organization Fit) Kristof-Brown et al. (2005) Theory، التي تشير إلى أن توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة يؤدي إلى التزام أكبر بالسلوكيات الإيجابية⁸⁸⁹. هذا يشير إلى أن العمال الذين يتماشون مع قيم المنظمة يكونون أكثر استعدادًا لتبني سلوكيات إيجابية وداعمة.

2. تنمية الكفاءات خارج مكان العمل

أ. تنمية المعرفة

بالنسبة لتنمية المعرفة خارج مكان العمل، حصل هذا البعد على تقييم متوسط مع تباين في الاتفاق حول فعالية بعض الأنشطة مثل الإرشاد والتوجيه المهني. نظرية رأس المال البشري (Becker 1964) تظل ذات أهمية هنا، حيث تسلط الضوء على أن الأنشطة التي تُجرى خارج نطاق العمل، مثل الإرشاد المهني، تعزز من تنمية رأس المال البشري عن طريق توفير فرص جديدة للتعلم من خلال الخبرات العملية. إلى جانب ذلك، يمكن تطبيق نظرية المجتمعات المهنية (Communities of Practice Theory) Wenger (1998)، التي توضح أن الأفراد يتعلمون بفعالية من خلال الانخراط في مجتمعات مهنية حيث يتم تبادل الخبرات والمعرفة⁸⁹⁰. الإرشاد المهني، على سبيل المثال، يمثل قناة لتبادل هذه المعرفة العملية، مما يساهم في تطوير المعرفة المتخصصة خارج مكان العمل.

ب. تنمية المهارات

أظهرت النتائج أن الأنشطة العملية مثل ورش العمل والتدريب الميداني تلعب دورًا حاسمًا في تنمية المهارات خارج مكان العمل. هذا يتماشى مع نظرية التعلم التجريبي (Experiential Learning) Kolb (1984) Theory، التي تؤكد على أن الأفراد يتعلمون بشكل أفضل من خلال التجربة المباشرة⁸⁹¹. الأنشطة العملية مثل التدريب الميداني توفر فرصًا لتطبيق المعرفة النظرية في سياقات واقعية، مما يعزز اكتساب المهارات بشكل فعال.

⁸⁸⁹ kristof-brown, zimmerman, and johnson, 'consequences of individuals' fit at work'.

⁸⁹⁰ etienne wenger, communities of practice: learning, meaning, and identity (cambridge university press, 1999).

⁸⁹¹ david a. kolb, experiential learning: experience as the source of learning and development (prentice-hall, 1984).

بالإضافة إلى ذلك، نظرية التعلم التنظيمي (Argyris & Schön (1978) تدعم أهمية التعلم التفاعلي، حيث تتعزز المهارات عندما يشارك الأفراد في أنشطة تتيح لهم اختبار وتطبيق ما تعلموه في بيئة عملية⁸⁹².

ت. تنمية السلوك

حصل بعد تنمية السلوك خارج مكان العمل على أدنى تقييم مقارنة ببقية الأبعاد، مع التركيز على الفعاليات الاجتماعية والاجتماعات المهنية كوسيلة لتعزيز السلوكيات. نظرية القيادة التحويلية Bass (1985) تظل ملائمة هنا أيضًا، حيث تعتبر الفعاليات الاجتماعية فرصة للقادة لتحفيز السلوكيات الإيجابية وتوجيه الأفراد خارج نطاق العمل الرسمي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن توظيف نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) Blau (1964) لتفسير هذه النتائج، حيث تشير هذه النظرية إلى أن العلاقات المهنية والاجتماعية تساعد في بناء الثقة بين الأفراد وتعزز الالتزام بسلوكيات إيجابية⁸⁹³. الفعاليات الاجتماعية توفر بيئة غير رسمية حيث يمكن للأفراد بناء علاقات قوية تؤدي إلى تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي في المستقبل.

ثانياً: مناقشة نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالولاء التنظيمي في ظل النظريات الإدارية

1. الولاء العاطفي

أظهرت نتائج التحليل أن الولاء العاطفي لدى العمال حصل على متوسط 2.89، وهو ما يعكس مستوى "متوسط" من الالتزام العاطفي تجاه المنظمة. بناءً على نظرية الارتباط العاطفي (Affective Commitment Theory) Meyer و Allen (1991)، يمكن تفسير هذا البعد بأنه يتعلق بشعور العامل بالانتماء والارتباط العاطفي تجاه المنظمة. المشاركون الذين أبدوا رغبة في قضاء بقية حياتهم المهنية مع المنظمة (بتقييم 3.15) يعكسون مستوى من التوافق العاطفي مع أهداف المنظمة وقيمها.

ومع ذلك، يُظهر التقييم الأدنى للسؤال المتعلق بشعور العمال بأن "مشاكل المنظمة هي مشاكلهم" (2.80) وجود فجوة بين شعور العمال بالانتماء العاطفي وشعورهم بالمسؤولية تجاه تحديات المنظمة. هذا النقص في الارتباط العاطفي العميق يمكن تفسيره من خلال نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory) Tajfel & Turner (1979)، التي تشير إلى أن الأفراد يرتبطون بالمنظمات عندما يشعرون

⁸⁹² argyris and schön, organizational learning, 1978.

⁸⁹³ blau, exchange and power in social life, 1964.

بأنها جزء من هويتهم الشخصية⁸⁹⁴. يشير التقييم المنخفض إلى أن العمال لا يرون أن تحديات المنظمة جزء من هويتهم الشخصية بشكل كافٍ.

2. الولاء المستمر

حصل الولاء المستمر على متوسط 2.87، وهو أيضًا في المستوى "المتوسط". وفقًا لـ نظرية الالتزام المستمر (Meyer & Allen (1991) Continuance Commitment Theory)، يتشكل هذا النوع من الولاء بناءً على التكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة. نتائج التحليل تشير إلى أن العمال الذين يرون أن مغادرة المنظمة تتطوي على مخاطر بسبب ندرة البدائل المتاحة (3.05) يعتمدون بشكل كبير على فرص العمل الخارجية في اتخاذ قرار البقاء في المنظمة.

ومع ذلك، فإن التقييم المنخفض للسؤال المتعلق بالخوف من ترك الوظيفة دون الحصول على وظيفة أخرى (2.71) يشير إلى أن العمال لا يشعرون بضغط كبير للبقاء بسبب الافتقار إلى الفرص. يمكن تفسير هذا من خلال نظرية التبادل الاجتماعي (Blau (1964) Social Exchange Theory)، حيث يشعر العمال بأن العلاقة بينهم وبين المنظمة هي علاقة مبنية على الفائدة المتبادلة وليس الالتزام القسري. العمال الذين لا يشعرون بتوفر بدائل كثيرة قد يميلون للبقاء ولكن ليس بدافع الالتزام العميق، مما قد يعكس انخفاضًا في الولاء القسري الذي يعتمد على الفرص الخارجية.

3. الولاء الأخلاقي

أظهرت نتائج التحليل أن الولاء الأخلاقي حصل على متوسط 2.89، مما يجعله البعد الأعلى بين الأبعاد الثلاثة. وفقًا لـ نظرية الالتزام المعياري (Meyer & Allen (1991) Normative Commitment Theory)، يعتبر الولاء الأخلاقي ناتجًا عن شعور العامل بالالتزام الأخلاقي تجاه المنظمة. التقييم المرتفع للسؤال المتعلق بضرورة الولاء للمنظمة (3.00) يشير إلى أن المشاركين يشعرون بقيمة الولاء كجزء من التزامهم الأخلاقي.

يمكن تفسير ذلك أيضًا باستخدام نظرية القيم الشخصية والتنظيمية (Personal and Organizational Values Theory) Rokeach (1973)، التي ترى أن التوافق بين قيم الفرد وقيم

⁸⁹⁴ h. tajfel and j. turner, 'an integrative theory of intergroup conflict.', 1979, <https://www.semanticscholar.org/paper/an-integrative-theory-of-intergroup-conflict.-tajfel-turner/3f6e573a6c1128a0b0495ff6ebb9ca6d82b4929d>.

المنظمة يساهم في تعزيز الولاء الأخلاقي⁸⁹⁵. إذا شعر العمال بأن الولاء قيمة أساسية داخل المنظمة، فإنهم يميلون إلى تبني هذه القيمة كجزء من سلوكهم المهني.

ومع ذلك، يشير التقييم الأدنى للسؤال المتعلق بتعليم الولاء لمنظمة واحدة (2.81) إلى وجود بعض الانخفاض في التزام العمال بالولاء طويل الأمد، مما قد يعكس تغيرات ثقافية في سوق العمل الحديث حيث تزداد الحركية بين الوظائف.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج تحليل إجابات أفرادها العينة في ظل الدراسات السابقة

أولاً: مناقشة نتائج تحليل إجابات أفرادها العينة المتعلقة ببرامج تنمية الكفاءات في ظل الدراسات السابقة

1. تنمية الكفاءات داخل مكان العمل

أ. تنمية المعرفة:

نتائج التحليل أظهرت أن استخدام الموارد التكنولوجية لتعزيز المعرفة كان له دور بارز وهذا ما يتماشى مع ما أشارت إليه دراسة Schmidt & Kunzmann (2006) حول أهمية الدمج بين إدارة الكفاءات واستخدام التكنولوجيا لتعزيز التعلم في مكان العمل. فالتكنولوجيا تساهم في جعل التعلم أكثر تفاعلية وملائمة للاحتياجات الفردية للعاملين⁸⁹⁶. وأما دراسة لـ Manuti et al. (2015) فركزت على أن التعلم في مكان العمل يشمل التعليم الرسمي وغير الرسمي، وأن تعزيز المعرفة يعتمد بشكل كبير على التجارب والخبرات العملية التي يكتسبها العامل أثناء أدائه لمهامه اليومية، ما يدعم استخدام التكنولوجيا والموارد الحديثة في تحسين اكتساب المعرفة⁸⁹⁷.

ب. تنمية المهارات:

التفاعل مع الزملاء والمديرين لتطوير المهارات، كما ورد في التحليل الوصفي، يعكس نتائج دراسة Ley et al. (2008) التي أشارت إلى أن التعلم المدمج في مكان العمل يتيح فرصاً لتطوير المهارات من خلال الممارسات العملية اليومية والتفاعل المستمر مع الآخرين⁸⁹⁸. أما دراسة لـ Berge

⁸⁹⁵ milton rokeach, the nature of human values (free press, 1973).

⁸⁹⁶ andreas p. schmidt and christine kunzmann, 'towards a human resource development ontology for combining competence management and technology-enhanced workplace learning', 2006, 1078–87, https://doi.org/10.1007/11915072_10.

⁸⁹⁷ a. manuti et al., 'formal and informal learning in the workplace: a research review', fen: behavioral finance (topic), 2015, <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>.

⁸⁹⁸ tobias ley et al., 'modeling competencies for supporting work-integrated learning in knowledge work', j. knowl. manag. 12 (2008): 31–47, <https://doi.org/10.1108/13673270810913603>.

et al. (2002) فأكدت على أهمية التغذية الراجعة في تطوير المهارات، مشيرة إلى أن التحول في التدريب نحو تحسين الأداء يعزز من قدرة العمال على اكتساب مهارات جديدة والحفاظ على كفاءاتهم⁸⁹⁹.

د. تنمية السلوك:

أظهر التحليل أن توجيهات المديرين تلعب دورًا رئيسيًا في تنمية السلوكيات الإيجابية، وهو ما يتماشى مع ما ذكرته دراسة (Pickett 1998) التي أوضحت أن إدارة الكفاءات تشمل توجيه العمال لتعزيز فعالية الأداء وتحسين سلوكياتهم في مكان العمل⁹⁰⁰. كما أشارت دراسة Johnsson et al. (2012) إلى أن التعلم "بين الحدود" يساهم في تنمية الكفاءات التفاعلية التي تستند إلى ممارسة التفاعلات الفردية، مما يساعد في تعزيز السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل⁹⁰¹.

2. تنمية الكفاءات خارج مكان العمل

أ. تنمية المعرفة:

الإرشاد المهني وتوجيه الأفراد خارج مكان العمل كان له دور بارز في تطوير المعرفة، حيث أكدت دراسة (Prabawati et al. 2018) التي أوضحت أن التدريب القائم على الكفاءات يوفر طرقًا لتطوير المعرفة من خلال أنشطة عملية، مثل الإرشاد والتوجيه، التي تعزز من القدرات الفكرية للعاملين خارج بيئة العمل⁹⁰².

ب. تنمية المهارات:

أظهرت ورش العمل والتدريب الميداني أنها الأكثر فعالية في تطوير المهارات، وهذا يتفق مع ما ذكرته دراسة (Gormley et al. 2019) التي وجدت أن التدريب العملي يحسن من اكتساب المهارات بشكل فعال ويعزز من القدرة على تطبيق تلك المهارات في البيئات المختلفة⁹⁰³.

⁸⁹⁹ z. berge et al., 'the increasing scope of training and development competency', benchmarking: an international journal 9 (2002): 43–61, <https://doi.org/10.1108/14635770210418579>.

⁹⁰⁰ les pickett, 'competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work', public personnel management 27 (1998): 103–15, <https://doi.org/10.1177/009102609802700110>.

⁹⁰¹ m. johnsson, d. boud, and nicky solomon, 'learning in-between, across and beyond workplace boundaries: possibilities for human resource development practice', 2012, <https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2012.044200>.

⁹⁰² meirinawati i. prabawati, 'competency-based training model for human resource management and development in public sector', journal of physics: conference series 953 (2018), <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012157>.

⁹⁰³ laura gormley et al., 'the impact of behavioural skills training on the knowledge, skills and well-being of front line staff in the intellectual disability sector: a clustered randomised control trial.', journal of intellectual disability research : jidr, 2019, <https://doi.org/10.1111/jir.12630>.

ت. تنمية السلوك:

التطوير السلوكي خارج بيئة العمل جاء بدرجات أقل من المعرفة والمهارات، وهوما أيدته دراسة (Verbovska & Haliuk, 2021) التي أشارت إلى أن السلوكيات غالباً ما تُهمل مقارنة بالمهارات والمعرفة في البرامج التدريبية الخارجية، رغم أنها تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي على المدى الطويل⁹⁰⁴.

من خلال هذا العرض للدراسات السابقة نلاحظ أن تنمية الكفاءات البشرية سواء داخل أو خارج مكان العمل يتطلب اتباع نهج متكامل يجمع بين التعلم المدعوم بالتكنولوجيا، التفاعل المستمر مع الآخرين، والتركيز على التدريب العملي. أما تنمية السلوك فتحتاج إلى تعزيز أكبر، خاصة خارج بيئة العمل، لضمان تكامل الكفاءات مع الأداء الوظيفي.

ثانياً: مناقشة نتائج تحليل إجابات أفرادها العينة المتعلقة بالولاء التنظيمي في ظل الدراسات السابقة
1. الولاء العاطفي:

يعتبر الولاء العاطفي مكوناً أساسياً من الولاء التنظيمي، حيث يشير إلى مدى تعلق العامل عاطفياً بالمنظمة. أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط العام لهذا البعد هو 2.89، وهو مستوى "متوسط" وفقاً لمقياس ليكرت. تتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أوضحت أن الولاء العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالتجارب العملية الإيجابية مثل الدعم التنظيمي والمرونة في بيئة العمل. على سبيل المثال، وجدت دراسة (Meyer et al., 2002) أن الولاء العاطفي يرتبط ارتباطاً قوياً بالنتائج الإيجابية مثل الرضا الوظيفي والانخراط في العمل⁹⁰⁵. أما فيما يتعلق بالنتائج التي أظهرت أن السؤال "سأكون سعيداً بقضاء بقية مسيرتي المهنية مع هذه المنظمة" حصل على أعلى تقييم (3.15)، فإن ذلك يعزز فكرة أن الولاء العاطفي يعتمد على مدى ارتياح العامل واستعداده للبقاء مع المنظمة لفترة طويلة.

2. الولاء المستمر:

حصل الولاء المستمر على متوسط قدره 2.87، وهو أيضاً مستوى "متوسط". يعتبر الولاء المستمر مرتبطاً بشكل رئيسي بالتكاليف المرتبطة بترك المنظمة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية. أشارت دراسة

⁹⁰⁴ I. verbovska and iryna haliuk, 'application of modern development tools in increasing the competence of the staff', journal of vasyly stefanyk precarpathian national university, 2021, <https://doi.org/10.15330/jpnu.8.3.76-84>.

⁹⁰⁵ meyer et al., 'affective, continuance, and normative commitment to the organization'.

Wasti (2002) إلى أن الولاء المستمر يمكن أن يتأثر بتوقعات العمال حول الندرة المتوقعة للفرص الخارجية⁹⁰⁶، وهوما يعكسه تقييم السؤال "واحدة من العواقب الخطيرة لمغادرة هذه المنظمة ستكون ندرة البدائل المتاحة" (3.05). مع ذلك، فإن الدرجة المنخفضة نسبياً للسؤال "أتخوف مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي دون الحصول على وظيفة أخرى" (2.71) تشير إلى أن العمال لا يشعرون بالخوف القسري من ترك المنظمة، مما يعزز نتائج دراسة Devece et al. (2016) التي أشارت إلى أن الولاء المستمر قد يكون أقوى في بيئات ذات معدلات بطالة مرتفعة⁹⁰⁷.

3. الولاء الأخلاقي:

أظهر الولاء الأخلاقي أعلى تقييم بين الأبعاد الثلاثة بمتوسط 2.89، مما يشير إلى أهمية الالتزامات الأخلاقية لدى العمال. أكدت دراسة González and Guillen (2008) أن الولاء الأخلاقي يرتبط بالتقييم الأخلاقية التي تؤكد على التزام العامل بالبقاء في المنظمة بناءً على الشعور بالمسؤولية تجاهها⁹⁰⁸. هذا التوجه يدعمه أيضاً السؤال الذي حصل على أعلى تقييم "أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائماً مخلصاً لمنظمتهم" (3.00)، مما يعكس رؤية المشاركين للولاء كقيمة أخلاقية تتجاوز المصلحة الشخصية. وعلى الرغم من ذلك، فإن الانخفاض الطفيف في التقييم للسؤال "تم تعليمي على قيمة البقاء مخلصاً لمنظمة واحدة" (2.81) قد يشير إلى تباين في مدى ترسخ هذه القيم بين المشاركين.

تشير النتائج إلى أن الولاء التنظيمي بين العمال يتراوح في مستوى "متوسط"، حيث يظهر الولاء الأخلاقي بعض القوة مقارنة بالولاء العاطفي والمستمر. فالقيم الأخلاقية يمكن أن تكون دافعاً مهماً للولاء التنظيمي. ومع ذلك، فإن الولاء المستمر هو الأضعف، مما يشير إلى أن العمال لا يشعرون بالالتزام القسري للبقاء في المنظمة، وهو أمر يستدعي الانتباه من قبل الإدارة لتعزيز الولاء التنظيمي من خلال تحسين فرص النمو الوظيفي وتقديم حوافز ملموسة للبقاء.

⁹⁰⁶ s. wasti, 'affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the turkish context.', international journal of intercultural relations 26 (2002): 525–50, [https://doi.org/10.1016/s0147-1767\(02\)00032-9](https://doi.org/10.1016/s0147-1767(02)00032-9).

⁹⁰⁷ c. devece, d. palacios-marqués, and maría pilar alguacil, 'organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment', journal of business research 69 (2016): 1857–61, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>.

⁹⁰⁸ gonzález and guillén, 'organizational commitment'.

المطلب الثالث : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟"

تشير نتائج التحليل إلى أن "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل" تؤثر بشكل إيجابي على "الولاء التنظيمي" في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي، ولكن قوة التأثير تختلف بين أبعاد الكفاءات المختلفة (المعرفة، المهارات، والسلوك). بالرغم من أن التأثير ليس قوياً في جميع الحالات، إلا أن النتائج تُظهر أهمية تنمية الكفاءات البشرية كجزء من خطة تعزيز الولاء التنظيمي، فقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". حيث أشار معامل الارتباط إلى ارتباط ضعيف ($R=0.324$)، كما يبين معامل التحديد أن 10.5% فقط من التباين في الولاء التنظيمي يُفسر بتنمية الكفاءات البشرية. تحليل الانحدار أظهر دلالة إحصائية، حيث أن زيادة الكفاءات البشرية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي بمقدار 0.315 وحدة. ومع أن التأثير ليس قوياً، إلا أن النتائج تؤكد على أهمية تنمية الكفاءات البشرية كجزء من الاستراتيجية التنظيمية لتعزيز الولاء.

أما نتائج التحليل المتعلقة بالفرضيات الثانوية، التي تندرج تحت الفرضية الفرعية الثالثة حول تأثير "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل" على "الولاء التنظيمي"، فتشير إلى وجود تأثيرات إيجابية ضعيفة إلى متوسطة لمكونات الكفاءات البشرية المختلفة (المعرفة، المهارات، والسلوك) على الولاء التنظيمي. فقد أظهر تحليل "تنمية المعرفة" أن لها علاقة إيجابية ضعيفة، حيث تفسر 8.5% فقط من التباين في الولاء التنظيمي، بينما كانت تأثيرات "تنمية المهارات" أقل، إذ تُفسر 2.5% فقط من التباين. من جهة أخرى، كان "تنمية السلوك" هو الأكثر تأثيراً من بين هذه المكونات، حيث يُفسر 11.1% من التباين في الولاء التنظيمي. على الرغم من أن التأثيرات ليست قوية، إلا أن النتائج تؤكد أهمية تطوير مختلف جوانب الكفاءات البشرية لتعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات.

كما أظهرت نتائج التحليل أيضاً أن "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" تؤثر بشكل إيجابي على "الولاء التنظيمي" في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي، ولكن قوة التأثير تختلف بين أبعاد الكفاءات المختلفة (المعرفة، المهارات، والسلوك). بالرغم من أن التأثير ليس قوياً في جميع الحالات، إلا أن النتائج تُظهر أهمية تنمية الكفاءات البشرية كجزء من خطة تعزيز الولاء التنظيمي. فقد أظهرت نتائج التحليل أن

هناك علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، حيث أشار معامل الارتباط إلى ارتباط ضعيف ($R=0.382$)، كما بين معامل التحديد أن 14.6% فقط من التباين في الولاء التنظيمي يُفسر بتنمية الكفاءات البشرية. تحليل الانحدار أظهر دلالة إحصائية، حيث أن زيادة الكفاءات البشرية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي بمقدار 0.404 وحدة. ومع أن التأثير ليس قويًا، إلا أن النتائج تؤكد على أهمية تنمية الكفاءات البشرية كجزء من الاستراتيجية التنظيمية لتعزيز الولاء.

أما نتائج التحليل المتعلقة بالفرضيات الثانوية، التي تندرج تحت الفرضية الفرعية الثالثة حول تأثير "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" على "الولاء التنظيمي"، فتشير إلى وجود تأثيرات إيجابية ضعيفة إلى متوسطة لمكونات الكفاءات البشرية المختلفة (المعرفة، المهارات، والسلوك) على الولاء التنظيمي. فقد أظهر تحليل "تنمية المعرفة" أن لها علاقة إيجابية ضعيفة، حيث تفسر 7% فقط من التباين في الولاء التنظيمي، بينما كانت تأثيرات "تنمية المهارات" أقل، إذ تُفسر 4.9% فقط من التباين. من جهة أخرى، كان "تنمية السلوك" هو الأكثر تأثيرًا من بين هذه المكونات، حيث يُفسر 15.8% من التباين في الولاء التنظيمي. على الرغم من أن التأثيرات ليست قوية، إلا أن النتائج تؤكد أهمية تطوير مختلف جوانب الكفاءات البشرية لتعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات.

الفرع الأول: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟" في ظل النظريات الإدارية

أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟" في ظل النظريات الإدارية

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين "تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي". معامل الارتباط البالغ $R=0.324$ يشير إلى أن تحسين الكفاءات البشرية يسهم بشكل متواضع في تعزيز الولاء التنظيمي. يُعزى 10.5% من التباين في الولاء إلى تنمية الكفاءات، مما يؤكد أهمية تطوير الكفاءات كجزء من استراتيجية المنظمة. وفقاً لنظرية رأس المال البشري، تُعتبر الكفاءات البشرية أصولاً قيمة للمنظمة، حيث تُعزز من مستوى الأداء والفعالية التنظيمية

⁹⁰⁹ وبالتالي، فإن الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية قد يزيد من ارتباط العمال بالمنظمة، مما يرفع من مستوى الولاء التنظيمي. على الرغم من أن التأثير المكتشف ضعيف، إلا أن ذلك يعكس طبيعة العلاقات المتداخلة بين العوامل المختلفة التي تؤثر على الولاء.

وللتعمق أكثر في تفسير هذه النتيجة سنحلل ونناقش نتائج الفرضيات الثانوية والمتعلقة بتنمية

المعرفة والمهارة والسلوك - كل على حدا - داخل مكان العمل على تعزيز الولاء التنظيمي.

1. الفرضية الثانوية الأولى: تنمية المعرفة داخل مكان العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين "تنمية المعرفة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، حيث بلغ معامل الارتباط 0.292. يشير ذلك إلى أن تحسين المعرفة داخل مكان العمل له تأثير محدود ولكنه دال على الولاء التنظيمي. تتفق هذه النتائج مع نظرية التعلم التنظيمي، التي تؤكد على أن المعرفة داخل المنظمة تُعتبر قوة دافعة لتحقيق النجاح التنظيمي⁹¹⁰، فتنمية المعرفة تعزز من شعور العمال بالقيمة والكفاءة، مما يمكن أن يزيد من التزامهم تجاه المنظمة. ولكن، قد يكون التأثير المكتشف ضعيفاً بسبب عدم تكامل تنمية المعرفة مع تطبيقات عملية مباشرة في بيئة العمل.

2. الفرضية الثانوية الثانية: تنمية المهارة داخل مكان العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي

أظهرت النتائج أن هناك ارتباط ضعيف جداً بين "تنمية المهارة داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي" (معامل الارتباط = 0.157)، مما يشير إلى تأثير محدود لتنمية المهارات على الولاء التنظيمي. وفقاً لنظرية التحفيز لهيرزبيرغ، تعد المهارات جزءاً من "عوامل الحوافز" التي تحفز الأداء⁹¹¹. لكن إذا لم تُعزز المهارات في بيئة تقدر التطوير وتعزز فرص الترقية، فقد يبقى تأثيرها على الولاء التنظيمي محدوداً. هذا يفسر نتائج الارتباط الضعيفة، حيث يجب أن تقترن المهارات بعوامل أخرى كالتقدير والتحفيز لتعزيز الولاء.

3. الفرضية الثانوية الثالثة: تنمية السلوك وتأثيرها على الولاء التنظيمي

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية معتدلة بين "تنمية السلوك داخل مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، مما يشير إلى أن تحسين السلوك يمكن أن يسهم بشكل إيجابي، وإن كان محدوداً، في تعزيز الولاء التنظيمي. تتفق هذه النتائج مع نظرية القيادة التحويلية، التي تؤكد على أهمية السلوك القيادي في التأثير على توجهات

⁹⁰⁹ becker, 'human capital', 1964.

⁹¹⁰ argyris and schön, organizational learning, 1978.

⁹¹¹ herzberg, mausner, and syderman, the motivation to work.

وسلوك العمال⁹¹². عندما تقوم المنظمة بتنمية السلوكيات الإيجابية كجزء من ثقافة العمل، يتأثر العمال بشكل إيجابي، مما يعزز الولاء التنظيمي.

ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟" في ظل النظريات الإدارية

تشير نتائج التحليل حول "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" وتأثيرها الإيجابي على "الولاء التنظيمي" إلى ارتباطات متعددة يمكن تفسيرها من خلال بعض النظريات الإدارية. من منظور نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية، يُعد تطوير الكفاءات خارج مكان العمل جزءاً من رؤية المنظمة الاستراتيجية، حيث يساهم في توجيه أهداف العمال نحو أهداف المنظمة، مما يعزز الولاء التنظيمي حتى وإن كان التأثير متوسطاً. وبالنسبة إلى نظرية رأس المال البشري، فإن استثمار المنظمة في تنمية كفاءات عاملها يزيد من قيمة رأس المال البشري، والذي يؤدي بدوره إلى دعم الولاء التنظيمي بنسبة معينة، حتى وإن كانت محدودة (حيث يفسر التحليل 14.6% من التباين في الولاء). أخيراً، وفقاً لنظرية الارتباط الوظيفي، فإن تفاعل العمال الإيجابي عبر تعزيز الكفاءات يزيد من ارتباطهم وولائهم، حيث أظهر التحليل أن تطوير الكفاءات يؤدي إلى زيادة في الولاء بمقدار 0.404 وحدة لكل وحدة تحسين في الكفاءة. وبالرغم من أن هذا التأثير ليس قوياً في جميع الحالات، إلا أنه يعكس أهمية الاستثمار في الكفاءات البشرية كجزء من استراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي.

وبما أن نتائج التحليل تظهر أن "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" تؤثر على "الولاء التنظيمي" بشكل يختلف باختلاف الأبعاد (المعرفة، المهارات، والسلوك)، فسناقش تأثير كل بُعد منها استناداً إلى النظريات الإدارية المعروفة.

1. الفرضية الثانوية الأولى: تنمية المعرفة خارج مكان العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي

وفقاً لنظرية رأس المال الفكري، تُعتبر المعرفة رأس مال قيماً تستثمر فيه المنظمة لزيادة القدرة التنافسية⁹¹³، وبالتالي يمكن القول إن تنمية المعرفة خارج مكان العمل تُعزز من مستوى الرضا والارتباط الوظيفي للعامل، مما ينعكس إيجابياً على الولاء التنظيمي. فالمعرفة تزيد من شعور العامل بالتمكن

⁹¹² bass, leadership and performance beyond expectations.

⁹¹³ leif edvinsson, intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower (harpercollins, 1997).

والاعتمادية، حيث يشعر أنه يُضيف قيمة للمنظمة، مما يُحفّزه للبقاء ويعزز ولائه. ويدعم هذا الرأي أيضًا منظور نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية التي ترى في المعرفة ميزة تنافسية تجعل المنظمة تستثمر في رأس مالها الفكري لضمان استدامة الالتزام التنظيمي⁹¹⁴.

2. الفرضية الثانوية الأولى: تنمية المهارة خارج مكان العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي بالنسبة للمهارات، يتماشى أثرها مع نظرية الكفاءة الذاتية، حيث إن تطوير المهارات خارج مكان العمل يزيد من ثقة العامل بقدرته على أداء واجباته بكفاءة⁹¹⁵. يدعم هذا شعور العمال بأن المنظمة تساند تطورهم المهني، مما يعزز من ارتباطهم وولائهم. وتؤكد نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في المهارات يُعد استثمارًا مباشرًا في إنتاجية العامل وجودة أدائه، مما يدعم الولاء التنظيمي، إذ يشعر العامل بتقدير المنظمة لتطويره المهني⁹¹⁶.

3. الفرضية الثانوية الأولى: تنمية السلوك خارج مكان العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي فيما يتعلق بالسلوك، تبرز نظرية التوافق بين القيم التنظيمية والفردية التي تشير إلى أن تطوير سلوكيات إيجابية تتماشى مع قيم وأهداف المنظمة يعزز من ارتباط العامل بالمنظمة⁹¹⁷. حيث يشعر العامل بوجود توافق وتآلف بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة، مما يزيد من درجة التزامه. كما تؤكد نظرية الالتزام التنظيمي بشكل غير مباشر أن السلوكيات الإيجابية الناتجة عن التنمية الخارجية تعزز من انتماء العامل للمنظمة ورغبته في البقاء فيها⁹¹⁸.

⁹¹⁴ barney, 'firm resources and sustained competitive advantage', 1 march 1991.

⁹¹⁵ bandura, social learning theory, 1977.

⁹¹⁶ becker, human capital, 1994.

⁹¹⁷ chatman, 'improving interactional organizational research'.

⁹¹⁸ meyer and allen, 'a three-component conceptualization of organizational commitment', 1 march 1991.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟" في ظل الدراسات السابقة.

أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟" في ظل الدراسات السابقة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين "تنمية الكفاءات البشرية" و"الولاء التنظيمي"، حيث بلغ معامل الارتباط 0.324، ومعامل التحديد أظهر أن 10.5% من التباين في الولاء التنظيمي يُفسر بتنمية الكفاءات البشرية. في هذا السياق، يشير (Costen & Salazar (2011 إلى أن تدريب العمال وتطويرهم له تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي⁹¹⁹، إذ أن العمال الذين يشعرون بفرص تطوير مهاراتهم يعبرون عن رضا وظيفي أعلى وولاء أكبر تجاه منظماتهم. هذا الارتباط يشير إلى أن الكفاءات البشرية تعتبر أحد العوامل المهمة لتعزيز الانتماء التنظيمي، حتى لو كان تأثيرها ضعيفاً نسبياً. يتفق هذا مع فكرة أن التنمية المستمرة للكفاءات يمكن أن يعزز الشعور بالانتماء ويقلل من نوايا ترك العمل، على الرغم من أن التأثير لا يزال يتطلب جهوداً تكاملية مع عوامل أخرى.

ويمكن الاستعانة بتفسير الفرضيات الثانوية المتعلقة تنمية المعرفة، المهارات، والسلوك داخل مكان العمل مما يساهم في توضيح الصورة الكاملة عن كيفية تأثير تنمية الكفاءات البشرية في مكان العمل على الولاء التنظيمي.

1. الفرضية الثانوية الثانية: تنمية المعرفة داخل مكان العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي

توضح النتائج أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين "تنمية المعرفة" و"الولاء التنظيمي"، حيث بلغ معامل الارتباط 0.292. توضح الدراسات أن المعرفة تلعب دوراً في تحسين التفاعل الوظيفي، مما يعزز الولاء. في دراسة أجراها (Zhang (2023، تم التأكيد على أن الدعم المؤسسي وتنمية المعرفة يعززان الولاء التنظيمي من خلال تحسين الهوية المؤسسية⁹²⁰. يُظهر هذا أن تنمية المعرفة قد لا تكون كافية لتعزيز

⁹¹⁹ wanda m. costen and john salazar, 'the impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry', journal of human resources in hospitality & tourism 10 (2011): 273–84, <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.555734>.

⁹²⁰ jialiang zhang, 'a study on the impact of organizational support on employee loyalty: using organizational identity as a mediation', the eurasians: journal on global socio-economic dynamics, 2023, [https://doi.org/10.35678/2539-5645.6\(43\).2023.104-110](https://doi.org/10.35678/2539-5645.6(43).2023.104-110).

الولاء إذا لم تُدمج ضمن بيئة تنظيمية داعمة تعزز قيم الانتماء. ومع ذلك، فإن المعرفة المكتسبة يمكن أن تزيد من قيمة العامل داخل المنظمة وتعزز انتمائه، حتى وإن كان التأثير محدوداً

2. الفرضية الثانوية الثانية: تنمية المهارة داخل مكان العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي

أظهرت النتائج أن تأثير "تنمية المهارة" كان ضعيفاً جداً على الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.157 فقط، مما يعني أن تأثير تطوير المهارات على الولاء التنظيمي كان محدوداً. تؤكد Karami et al. (2017) أن تنمية المهارات المهنية يجب أن يتم ضمن بيئة تنظيمية ملائمة تعزز الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء⁹²¹، وذلك لضمان تأثير إيجابي على الولاء. تشير الدراسة إلى أن تنمية المهارات بمفردها قد لا تكون كافية إذا لم تكن مصحوبة بتعويض مناسب وتقدير للجهود المبذولة. هذه النتائج تشير إلى أن تأثير المهارات يظل محدوداً بدون وجود سياق تنظيمي داعم يعزز من تطبيقها بشكل فعال.

3. الفرضية الثانوية الثالثة: تنمية السلوك داخل مكان العمل وتأثيره على الولاء التنظيمي

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معتدلة بين "تنمية السلوك" و"الولاء التنظيمي" مع معامل ارتباط قدره 0.333، مما يعكس تأثيراً أقوى نسبياً مقارنة بالمتغيرات الأخرى. تدعم Nadeak & Naibaho (2020) هذا الطرح، حيث أوضحت دراستهم أن تطوير السلوكيات الوظيفية يمكن أن يسهم في تعزيز الولاء التنظيمي بشكل ملحوظ⁹²². هذا يعكس أهمية التركيز على السلوكيات التنظيمية الإيجابية كأداة لخلق بيئة عمل متماسكة، حيث أن السلوكيات الإيجابية تسهم في تحسين تجربة العمال وتعزيز مشاعرهم بالانتماء. يُظهر ذلك أن تحسين السلوكيات داخل مكان العمل، مثل التشجيع على التعاون والتقدير المتبادل، يمكن أن يكون له تأثير ملحوظ على الولاء حتى لو لم يكن التأثير شاملاً.

توضح النتائج السابقة أهمية تنمية الكفاءات والمعرفة والسلوك داخل مكان العمل في تعزيز الولاء التنظيمي، لكن التأثير يختلف في قوته بحسب المتغيرات المستخدمة. حيث أظهرت النتائج أن تنمية السلوكيات هي الأكثر فعالية في تعزيز الولاء، ما يعكس أهمية تبني ممارسات تدعم بيئة عمل إيجابية. تُبرز الدراسات السابقة أن الولاء التنظيمي لا يمكن تحقيقه فقط من خلال تنمية جانب واحد من القدرات، بل يتطلب استراتيجية شاملة تشمل تطوير الجوانب المختلفة للعاملين ضمن إطار تنظيمي داعم.

⁹²¹ abbas karami, jamileh farokhzadian, and g. foughameri, 'nurses' professional competency and organizational commitment: is it important for human resource management?', plos one 12 (2017), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187863>.

⁹²² bernadetha nadeak and lamhot naibaho, 'motivation and hrm factors relation to the employee loyalty', polish journal of management studies, 2020, <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.18>.

ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟" في ظل الدراسات السابقة

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين "تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل" و"الولاء التنظيمي"، حيث أوضح معامل الارتباط (0.382) ومعامل التحديد (14.6%) أن هذه التنمية تسهم في تعزيز الولاء وإن كان بشكل محدود. حيث تتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Noe et al. (2014)، الذي أوضح أن التعلم والتطوير خارج مكان العمل يعزز أداء العمال ويزيد شعورهم بالاستقلالية، مما يرفع من مستوى ارتباطهم بمنظماتهم⁹²³. كما تدعم دراسة Chalofsky & Krishna (2009) هذه النتيجة حيث وجدت أن تطوير المهارات خارج مكان العمل يعزز الشعور بالانتماء والمعنى، ما يؤدي إلى رفع مستوى التزام العمال تجاه منظماتهم⁹²⁴.

بالإضافة إلى ذلك، تُظهر دراسة Kraimer et al. (2011) أن الدعم التنظيمي للتنمية الخارجية يزيد من الولاء الوظيفي من خلال توفير فرص للتطور المهني خارج بيئة العمل، مما يعزز شعور العامل بالتقدير والثقة⁹²⁵. وعلى الرغم من أن تأثير التنمية الخارجية للكفاءات ليس قوياً، إلا أنه يعد مكملاً لاستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي ويشير إلى ضرورة دمجها مع مبادرات أخرى داخل مكان العمل لزيادة التأثير الشامل على الولاء، مما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بشكل مستدام.

ويمكن ان تساعد مناقشة نتائج الفرضيات الثانوية المتعلقة بهذه الفرضية من توضيح الصورة الكاملة عن كيفية تأثير تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل على الولاء التنظيمي.

1. الفرضية الثانوية الأولى: تنمية المعرفة خارج مكان العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي

أوضحت النتائج أن "تنمية المعرفة" خارج مكان العمل تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي، وإن كان التأثير محدوداً. تفسر هذه العلاقة من خلال قدرة المعرفة على دعم تفاعل العمال مع مهامهم وزيادة وعيهم

⁹²³ raymond a. noe, alena d. m. clarke, and howard j. klein, 'learning in the twenty-first-century workplace', annual review of organizational psychology and organizational behavior 1, no. volume 1, 2014 (21 march 2014): 245–75, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>.

⁹²⁴ neal chalofsky and vijay krishna, 'meaningfulness, commitment, and engagement: the intersection of a deeper level of intrinsic motivation', advances in developing human resources 11, no. 2 (1 april 2009): 189–203, <https://doi.org/10.1177/1523422309333147>.

⁹²⁵ maria l. kraimer et al., 'antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities.', journal of applied psychology 96, no. 3 (2011): 485–500, <https://doi.org/10.1037/a0021452>.

بأهداف المنظمة واستراتيجياتها. تدعم *Sitzmann and Ely (2011)* هذه النتيجة، حيث أوضحت أن التعلم الخارجي يعزز من المعرفة الوظيفية للعاملين ويمكّنهم من اتخاذ قرارات أكثر فعالية، مما يزيد من ارتباطهم بأدوارهم الوظيفية ويعزز الشعور بالتقدير⁹²⁶. كذلك، أشار *Jehanzeb & Bashir (2013)* إلى أن تطوير المعرفة يرفع من درجة الانتماء التنظيمي؛ فالاطلاع على المستجدات المهنية والقدرة على المساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز ولاء العمال ويحفزهم على البقاء مع المنظمة⁹²⁷.

2. الفرضية الثانوية الثانية: تنمية المهارة خارج مكان العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي

أظهرت النتائج أن "تنمية المهارات" خارج مكان العمل لها تأثير إيجابي ولكنه ليس قويًا على الولاء التنظيمي. يُعزى هذا التأثير إلى أن تطوير المهارات يمكّن العمال من القيام بمهامهم بثقة وكفاءة، مما يشعرهم بالتقدير والاعتراف بقدراتهم، وهوما يتفق مع نتائج *Aguinis & Kraiger (2009)*، التي بينت أن تدريب العمال على مهارات متنوعة يعزز من إحساسهم بالقدرة على الأداء ويزيد من رضاهم الوظيفي، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الولاء⁹²⁸. وأكدت دراسة *Nishii et al. (2008)* أن العمال الذين يتم تطوير مهاراتهم خارج مكان العمل يشعرون بتقدير المنظمة لهم، مما يحفزهم على الاستمرار في العمل والتزامهم بالمنظمة، حتى وإن كانت مهاراتهم الجديدة قد لا يتم استخدامها مباشرة في مكان العمل⁹²⁹.

3. الفرضية الثانوية الثالثة: تنمية السلوك خارج مكان العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي

بينت النتائج أن "تنمية السلوك" خارج مكان العمل له تأثير محدود على الولاء التنظيمي وإن كان الأعلى من بين الأبعاد الثلاثة، حيث يعتمد السلوك بشكل أكبر على التأثيرات المباشرة للبيئة التنظيمية والثقافة السائدة فيها. تدعم دراسة *Eisenberger et al. (2001)* هذه النتيجة، إذ أوضحت أن تطوير السلوكيات خارج العمل يمكن أن يعزز مستوى الولاء التنظيمي، لكنه يبقى تأثيرًا محدودًا إذا لم تتبنّ

⁹²⁶ traci sitzmann and katherine ely, 'a meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: what we know and where we need to go', psychological bulletin 137, no. 3 (2011): 421–42, <https://doi.org/10.1037/a0022777>.

⁹²⁷ khawaja jehanzeb and nadeem ahmed bashir, 'training and development program and its benefits to employee and organization: a conceptual study', european journal of business and management 5, no. 2 (2013), https://www.researchgate.net/profile/nadeem-bashir-3/publication/274703936_training_and_development_program_and_its_benefits_to_employee_and_organization_an_conceptual_study/links/5c650d59299b1d14cc4d35b/training-and-development-program-and-its-benefits-to-employee-and-organization-an-conceptual-study.pdf.

⁹²⁸ aguinis and kraiger, 'benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society'.

⁹²⁹ lisa h. nishii, david p. lepak, and benjamin schneider, 'employee attributions of the "why" of hr practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction', personnel psychology 61, no. 3 (september 2008): 503–45, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>.

المنظمة ثقافة داعمة ومتقبلة لهذه السلوكيات⁹³⁰. إن تبني ثقافة تشجع التواصل المفتوح والابتكار والتحفيز قد يعزز من قيمة السلوك المكتسب خارج مكان العمل. ومن هنا، فإن تنمية السلوكيات تحتاج إلى بيئة عمل داعمة لتحقيق أقصى فائدة، وهوما يفسر التأثير المحدود للسلوك المكتسب خارج مكان العمل على الولاء التنظيمي.

خاتمة المبحث:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين "تنمية الكفاءات البشرية" و"الولاء التنظيمي" أن هناك تأثيراً إيجابياً معتدلاً لتنمية الكفاءات في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث يساهم تطوير الكفاءات البشرية في تفسير جزء من تباين الولاء التنظيمي للعاملين. وبالرغم من أن تنمية الكفاءات تساهم بنسبة معينة في الولاء التنظيمي، فإن تأثيرها يعتمد على عوامل إضافية مثل البيئة التنظيمية والدعم القيادي. هذه النتائج تسلط الضوء على ضرورة اتباع منهج شامل في إدارة الموارد البشرية يعتمد على مزيج من التطوير المهني ودعم بيئة العمل الداعمة. وبالاستناد إلى النظريات الإدارية والدراسات السابقة، يمكن القول إن تنمية الكفاءات البشرية، عندما تُعزز بعوامل أخرى، تشكل استراتيجية فعالة لتحسين الولاء التنظيمي، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل.

⁹³⁰ rhoades, eisenberger, and armeli, 'affective commitment to the organization'.

المبحث الثاني : التوصيات والاقتراحات

تمهيد:

في ظل النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، تبرز الحاجة الملحة لتقديم توصيات علمية وعملية تسهم في تحسين مستويات الولاء التنظيمي من خلال تعزيز الكفاءات البشرية. إن التوصيات تُعدُّ خطوة ضرورية لتوجيه المنظمات نحو استراتيجيات فعالة تسهم في تطوير بيئة العمل وزيادة رضا العاملين وانتمائهم. بناءً على تحليل الفرضيات الرئيسية والفرعية، تتضمن هذه التوصيات مجموعة من الإجراءات الموجهة لتعزيز الولاء التنظيمي، سواء من خلال تطوير الكفاءات داخل مكان العمل أو خارجه، وكذلك من خلال الاستفادة من العوامل المؤثرة على الولاء، مثل الخبرة، والأجر، والمستوى التعليمي. سنستعرض في هذا المبحث التوصيات المقترحة بناءً على الفرضيات المدروسة، بهدف دعم صانعي القرار في وضع سياسات واستراتيجيات تسهم في تحقيق التطور المؤسسي.

المطلب الأول: التوصيات بناءً على الفرضية الرئيسية

التوصيات العلمية هي توجيهات وإرشادات يقدمها الباحثون بناءً على نتائج الدراسات بهدف تحسين الأداء ودعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، بما في ذلك إدارة الأعمال. وتشير التوصيات إلى الإجراءات أو السياسات المثلى المستندة إلى أدلة علمية قوية⁹³¹. ويشترط في صياغة التوصيات ما يلي:

1. الاتساق مع النتائج: فيجب أن ترتبط التوصيات ارتباطاً وثيقاً بنتائج الدراسة نفسها، مما يعزز الثقة في تطبيقها، إذ يوضح (Hallinger (2013 أن التوصيات المبنية على الأدلة والبيانات تزيد من فعالية الإدارة الاستراتيجية⁹³².
2. الوضوح والدقة: يشير (Venable (2010 إلى أهمية الوضوح والدقة في صياغة التوصيات العلمية، مما يضمن فهمها وتطبيقها بسهولة من قبل الممارسين⁹³³.

⁹³¹ philip hallinger, 'a conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management', journal of educational administration 51, no. 2 (1 january 2013): 126-49, <https://doi.org/10.1108/09578231311304670>.

⁹³² hallinger.

⁹³³ john r. venable, 'design science research post hevner et al.: criteria, standards, guidelines, and expectations', in global perspectives on design science research, ed. robert winter, j. leon zhao, and stephan aier, vol. 6105, lecture notes in computer science (berlin, heidelberg: springer berlin heidelberg, 2010), 109-23, https://doi.org/10.1007/978-3-642-13335-0_8.

3. قابلية التطبيق: ينبغي أن تكون التوصيات قابلة للتنفيذ ضمن البيئة المتاحة، مع مراعاة الإمكانيات التنظيمية والموارد الحالية⁹³⁴.

4. الاستناد إلى الأدلة: يؤكد (Sauer and Seuring (2023) على أن التوصيات يجب أن تكون مدعومة بأدلة علمية قوية، حيث تضمن هذه الأدلة تطبيق التوصيات بثقة وفعالية⁹³⁵.

وسنحاول في هذا المطلب ذكر أهم التوصيات العلمية والعملية التي نتجت عن تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية ن خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: التوصيات العلمية

سنحاول فيما يلي طرح بعض التوصيات العلمية بناءً على مناقشة الفرضية الرئيسية ونتائج اختبارها كما يلي:

1. استكشاف العوامل المتعددة المؤثرة في الولاء التنظيمي بشكل تكاملي

تشير نتائج الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل التي تتجاوز تأثير تنمية الكفاءات البشرية، بما في ذلك العدالة التنظيمية، والتحفيز، والدعم الإداري. ومع ذلك، تركز العديد من الدراسات السابقة على هذه العوامل بشكل منفصل، مما يصعب الوصول إلى فهم متكامل وشامل حول كيفية تأثير هذه العوامل معاً في تعزيز الولاء التنظيمي. بناءً على ذلك، يظهر الحاجة إلى تبني نهج تكاملي يتناول العلاقة بين هذه العوامل لفهم تأثيرها على الولاء بشكل متزامن.

ولتعزيز الفهم الشامل حول العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي، يمكن اعتماد نموذج تحليلي متكامل باستخدام تحليل متعدد المتغيرات (Multivariate Analysis)، بحيث يتم دراسة تأثير العدالة التنظيمية، والتحفيز، والدعم الإداري وغيرها من العوامل المؤثرة على تعزيز الولاء كعوامل تداخلية ومتراصة مع تنمية الكفاءات. مما يسهم في توفير صورة دقيقة عن مدى تأثير هذه العوامل بصورة مشتركة على الولاء التنظيمي، والتوصل إلى نتائج أكثر شمولية ودقة حول كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض وتأثيرها المتكامل على ولاء العاملين. إن هذه الأبحاث قادرة على تقديم توصيات واضحة للمنظمات حول كيفية بناء

⁹³⁴ john g. wacker, 'a conceptual understanding of requirements for theory-building research: guidelines for scientific theory building', journal of supply chain management 44, no. 3 (july 2008): 5–15, <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.2008.00062.x>.

⁹³⁵ philipp c. sauer and stefan seuring, 'how to conduct systematic literature reviews in management research: a guide in 6 steps and 14 decisions', review of managerial science 17, no. 5 (july 2023): 1899–1933, <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00668-3>.

استراتيجيات شاملة تهدف إلى تعزيز الولاء التنظيمي بفعالية، مما يؤدي إلى رفع مستويات الإنتاجية والاستقرار الوظيفي .

إضافة إلى ذلك، فإن الأبحاث الحالية غالبًا ما تكون محدودة بسياقات عمل معينة، مثل بيئات العمل في القطاع العام أو الخاص أو الصناعي، مما يقلل من إمكانية تعميم النتائج على مجالات أخرى. تتطلب الدراسات المستقبلية توسيع نطاق البحث ليشمل بيئات عمل مختلفة وقطاعات متعددة، وذلك لتحديد مدى تأثير العوامل المختلفة في الولاء التنظيمي عبر سياقات متنوعة، مما يعزز من فهمنا العلمي لهذا الموضوع. كما أن هناك بعض العوامل غير المباشرة التي يمكن أن تؤثر على الولاء التنظيمي ولكن لم تلق الاهتمام الكافي، مثل الأمان الوظيفي، والثقافة التنظيمية، وأساليب القيادة. وبالرغم من دور هذه العوامل في التأثير على الولاء التنظيمي، إلا أنها لم تُدرس بشكل كافٍ في معظم الأبحاث. لذلك، توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية تركز على دور هذه العوامل غير المباشرة إلى جانب العوامل المباشرة، بهدف بناء نموذج شامل يعزز الفهم العميق لأبعاد الولاء التنظيمي المختلفة.

2. جمع وتفسير النظريات الإدارية لفهم الولاء التنظيمي

تعزيز فهم الولاء التنظيمي يمكن أن يتحقق من خلال جمع وتفسير مجموعة من النظريات الإدارية التي توفر إطارًا متنوعًا لتحليل وبناء وتعزيز الولاء التنظيمي. فلا يقتصر هذا الفهم على نظرية التبادل الاجتماعي والطوارئ فحسب، بل يمكن توسيعه ليشمل نظريات أخرى مثل النظرية التحفيزية ونظرية الاحتياجات، والنظرية السلوكية في الإدارة. على سبيل المثال، تركز نظرية التبادل الاجتماعي على بناء علاقة متبادلة من الأخذ والعطاء بين العامل والمنظمة، حيث يلتزم العامل بالولاء عندما يشعر بأن المنظمة تلبي احتياجاته الأساسية وتوفر له الدعم. من جهة أخرى، تضيف نظرية الطوارئ بُعدًا مرئيًا، حيث ترى أن الولاء التنظيمي يعتمد على الظروف المحيطة وسياق العمل، مما يعني أن استراتيجيات الولاء يجب أن تتكيف مع متغيرات البيئة التنظيمية. يشير ذلك إلى أهمية بناء استراتيجيات مرنة وداعمة تستجيب لاحتياجات العاملين الفردية وتعزز شعورهم بالانتماء .

بالإضافة إلى ذلك، تقدم النظريات التحفيزية ونظرية الاحتياجات مثل نظرية ماسلو، إطارًا لفهم كيف يمكن لتحفيز العاملين عبر تلبية احتياجاتهم المتنوعة (من الأمان الوظيفي إلى التقدير والاحترام) أن يعزز الولاء التنظيمي. فالعاملون الذين يشعرون بأن احتياجاتهم الأساسية والمهنية تلبىها المنظمة يميلون إلى التزام أعلى وولاء أقوى. أيضًا، تركز النظرية السلوكية في الإدارة على أهمية تأثير أسلوب القيادة على سلوك العاملين وانتمائهم للمنظمة؛ إذ يشير هذا المنظور إلى أن القيادة الداعمة والمشاركة الإيجابية من قبل الإدارة

تسهم في تعزيز الولاء. لذا، توصي التوصية الثانية بأن توجه البحوث المستقبلية إلى تطوير إطار تكاملي يجمع بين هذه النظريات المختلفة، مما يمكن منظمات العمل من تطوير استراتيجيات شاملة ومتكاملة لتعزيز الولاء التنظيمي عبر تحقيق التوازن بين التبادل الاجتماعي، والاستجابة للمتغيرات، وتلبية احتياجات العاملين وتحفيزهم بطرق مرنة وملائمة للبيئة التنظيمية .

فعبّر دمج هذه النظريات في دراسة واحدة، يمكن أن تتعمق البحوث في فهم العلاقات المعقدة والمتشابكة بين العوامل النفسية، والاجتماعية، والتنظيمية. فالتكامل بين نظريات التبادل الاجتماعي، الطوارئ، والتحفيز وغيرها، يتيح للباحثين القدرة على رؤية الولاء التنظيمي ليس كعلاقة أحادية الأبعاد، بل كمفهوم متعدد الأوجه يُشكّل مجموعة من التأثيرات المتبادلة بين المنظمة والأفراد .

هذا النهج الشامل يساعد الباحثين والممارسين في اتخاذ قرارات أكثر استنارة لتعزيز الولاء الوظيفي، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي واستدامة الأداء العالي .

3. تعميق البحث في دور تنمية الكفاءات البشرية كإحدى استراتيجيات تعزيز الولاء

أظهرت النتائج الأولية للدراسة وجود علاقة إيجابية بين تنمية الكفاءات وزيادة ولاء العاملين للمنظمة. ومع ذلك، فإن فهم هذه العلاقة لا يزال يحتاج إلى مزيد من التعمق للوقوف على العوامل الدقيقة التي تجعل تنمية الكفاءات مؤثرة في الولاء التنظيمي، إذ أن التركيز على التدريب والتطوير كعامل أساسي قد لا يكون كافياً لتحقيق الأثر المرجو دون فهم آليات التأثير هذه بوضوح.

يمكن اعتبار تنمية الكفاءات البشرية جزءاً من استراتيجيات التطوير الشاملة للموارد البشرية، حيث تشمل الكفاءات مهارات مثل المهارات الفنية، والمهارات الشخصية، والقدرات القيادية. تؤدي هذه المهارات دوراً أساسياً في تحسين أداء العاملين، ما ينعكس بدوره على مستوى التزامهم وولائهم للمنظمة. عندما يشعر العاملون بأن المنظمة تستثمر في تطويرهم المهني وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للنجاح، ينشأ لديهم إحساس بالاعتراف والتقدير، مما يعزز لديهم مشاعر الولاء والانتماء. ومع ذلك، قد يختلف هذا التأثير وفقاً لعدة عوامل أخرى مثل نوع التدريب، ومدى ملاءمته لاحتياجات العاملين، وطبيعة الدعم الذي يتلقونه من الإدارة خلال مراحل التعلم والتطوير .

توصي هذه التوصية بتوجيه الأبحاث المستقبلية نحو تحليل أعمق لكيفية تأثير تنمية الكفاءات على الولاء التنظيمي من خلال تبني نماذج تحليلية متعددة المتغيرات تسمح بفحص العلاقات التداخلية بين مختلف المتغيرات. قد تتضمن هذه النماذج إدراج عوامل إضافية مثل العدالة التنظيمية والدعم الإداري

والتحفيز، مما يسمح بتقييم تأثير هذه العوامل بشكل متكامل وكيفية تفاعلها مع تنمية الكفاءات في التأثير على الولاء التنظيمي

فتتمية الكفاءات من الاستراتيجيات التي تساهم في بناء علاقة قوية بين العاملين والمنظمة، إلا أن تحقيق ولاء تنظيمي قوي يتطلب فهمًا عميقًا للعوامل النفسية والسلوكية المتداخلة التي تجعل هذه الاستراتيجيات فعالة .

4. دراسة تأثير الفروق الفردية على الاستجابة لبرامج تنمية الكفاءات

كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية والمستويات التعليمية والخبرة والأجرة ونوع الوظيفة (إدارية وغير إدارية) ونوع القطاع (عام وخاص) في استجابتها لتنمية الكفاءات. وتهدف هذه التوصية إلى فهم كيف تؤثر الخصائص الشخصية والديموغرافية، مثل العمر، المستوى التعليمي، والخبرة العملية، على استجابة العاملين لجهود المنظمة في تنمية الكفاءات وتعزيز الولاء التنظيمي. هذه الفروق الفردية تعد جزءًا أساسيًا من تكوين بيئة العمل، حيث يختلف العاملون في احتياجاتهم وتفضيلاتهم وقدراتهم، مما يؤثر في مدى استفادتهم من برامج التنمية، وبالتالي على مستوى ولائهم للمنظمة.

فتعتبر الفروق الفردية عنصراً رئيسياً في فهم استجابة العاملين لبرامج التدريب والتطوير؛ فالعاملون من مختلف الفئات العمرية والمستويات التعليمية والخبرات يمتلكون احتياجات متميزة وتطلعات مختلفة. على سبيل المثال، قد يفضل العاملون الأصغر سنًا أو الجدد في العمل برامج التدريب التي تركز على تطوير المهارات الأساسية واكتساب المعرفة العملية، حيث يسعون لبناء أساس قوي في مسيرتهم المهنية. في المقابل، قد يتطلع العاملون الأكبر سنًا أو أصحاب الخبرة الطويلة إلى برامج أكثر تخصصًا وتقدمًا، تتيح لهم تحسين مهاراتهم القيادية أو التقنية في مستويات متقدمة، وتلبي احتياجاتهم نحو تحقيق التقدير المهني والنمو المستمر.

أما المستوى التعليمي فيؤثر كذلك على استجابة العاملين لبرامج التنمية؛ فالذين يمتلكون مستويات تعليمية أعلى قد يكون لديهم توقعات أكبر بشأن جودة المحتوى التدريبي وتوجهاته. كما أن العاملين الأكثر تعليمًا يميلون إلى البحث عن فرص لتطوير المهارات التحليلية أو الاستراتيجية، بينما قد يحتاج أولئك الذين يمتلكون مستويات تعليمية أقل إلى برامج تدريب تركز على المهارات العملية والتقنية بشكل مباشر.

فعند تصميم المنظمات لبرامج التنمية وفقاً لاحتياجات الفئات المختلفة، يصبح من الممكن تحسين فعالية هذه البرامج وتعزيز الشعور بالتقدير والاهتمام الشخصي لدى العاملين. هذا التقدير يترجم إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث يشعر العاملون بأن برامج التدريب تتناسب مع

تطلعاتهم واحتياجاتهم الفردية. على العكس، إذا كانت برامج التنمية تقدم بشكل نمطي أو موحد لجميع العاملين، فقد يشعر بعضهم بعدم الاستفادة الكافية أو عدم التوافق مع البرامج المقدمة، مما يقلل من حافزهم للتعلم والتطوير، وينعكس سلباً على مستوى ولائهم للمنظمة.

وعليه فتوصي هذه الدراسة بأن تشمل الأبحاث المستقبلية دراسة تأثير الفروق الفردية على استجابة العاملين لبرامج التنمية، وذلك عبر استخدام أساليب بحثية متنوعة تجمع بين المناهج الكمية (مثل الاستبيانات والاستقصاءات) والنوعية (مثل المقابلات المتعمقة). يمكن أيضاً إجراء تجارب ميدانية في بيئات عمل متنوعة لتحليل كيف يستجيب العاملون لبرامج تنمية مختلفة بناءً على أعمارهم ومستوياتهم التعليمية وخبراتهم. كذلك، يُنصح بتقييم أثر هذه البرامج على الولاء التنظيمي بشكل مستمر، لتحديد أنواع التدريب التي تعزز الولاء لدى الفئات المختلفة من العاملين .

5. تحليل دور الفروق الفردية في تعزيز الولاء التنظيمي

بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي للأجر والخبرة ونوع الوظيفة (إدارية وغير إدارية) ونوع القطاع (عام وخاص) على الولاء التنظيمي، مما يفتح المجال لإجراء دراسات تستكشف العلاقة بين هذه العناصر والولاء التنظيمي، وتدرس كيف يمكن استخدامها كعنصر ضمن استراتيجية شاملة لتعزيز الولاء.

فدراسة دور الفروق الفردية، مثل الأجر، والخبرة العملية، ونوع الوظيفة (إدارية أو غير إدارية)، ونوع القطاع (عام أو خاص)، في تعزيز الولاء التنظيمي يعتبر امراً بالغ الأهمية. حيث تبين أن هذه العوامل تؤثر بشكل إيجابي على مدى ارتباط العاملين بالمنظمة، فيسهم الأجر المناسب في رفع مستوى الرضا والولاء، إذ يشعر العاملون بأنهم يحصلون على مقابل عادل لجهودهم. كذلك، تلعب الخبرة العملية دوراً محورياً، حيث يرتبط العاملون ذوو الخبرات الأطول بالمنظمة بفضل سنوات الاستثمار الشخصي في تطويرهم المهني والعلاقات داخل بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر نوع الوظيفة عاملاً مؤثراً في الولاء؛ إذ تتطلب الوظائف الإدارية مستوى أعلى من المسؤولية، ما قد يعزز من إحساس العاملين بالانتماء إلى المنظمة. وأخيراً، يعد نوع القطاع عاملاً مؤثراً أيضاً، حيث تميل الوظائف في القطاع العام إلى توفير استقرار وظيفي أكبر مقارنةً بالقطاع الخاص، مما قد يعزز ولاء العاملين لهذا القطاع.

فالتفاعل بين العوامل الفردية يعد جزءاً من استراتيجية شاملة لتعزيز الولاء التنظيمي. فلا يجب النظر إلى كل عامل بمعزل عن العوامل الأخرى، حيث إن التفاعل بينها قد يكشف عن ديناميكيات أعمق تؤثر على الولاء. فعلى سبيل المثال، قد يكون للأجر تأثير أكبر على ولاء العاملين ذوي الخبرات المتوسطة، مقارنةً بالعاملين ذوي الخبرات العالية الذين ربما يعتبرون الاستقرار والأمان الوظيفي أولوياتهم القصوى.

كذلك، قد يُظهر التفاعل بين نوع الوظيفة والقطاع الوظيفي تفاوتاً في مستويات الولاء؛ إذ قد يكون للوظائف الإدارية في القطاع الخاص تأثير مختلف على الولاء مقارنةً بوظائف مشابهة في القطاع العام .

تفتح هذه التوصية المجال أمام البحوث المستقبلية لتحليل العلاقات المتداخلة بين هذه العوامل وكيفية تكاملها لتطوير خطط فعالة تعزز الولاء التنظيمي. من خلال إجراء دراسات تستكشف كيفية تفاعل الأجر والخبرة ونوع الوظيفة ونوع القطاع، يمكن للمنظمات تصميم سياسات مرنة تُراعي احتياجات الفئات المختلفة من العاملين وتستجيب لتطلعاتهم. هذا النهج التكاملي يعزز من قدرة المنظمات على بناء بيئة عمل تركز على تلبية تطلعات العاملين وتحقيق مستويات أعلى من الولاء التنظيمي، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل .

الفرع الثاني: التوصيات العملية

إن تنمية الكفاءات البشرية وتعزيز الولاء التنظيمي هما عنصران أساسيان لتحقيق النجاح المستدام للمنظمات. وسنعرض في هذا الفرع ومن خلال ما تم تحليله من نتائج ومناقشتها تقديم توصيات عملية موجهة لمدراء ومسيرى المنظمات وكذلك توصيات عملية موجهة لواضعي السياسات العامة الخاصة بالمنظمات⁹³⁶ مثل وزارة العمل والتشغيل ووزارة الصناعة وغيرهم، ومن شأن هذه التوصيات أن تمكن المنظمات من تحقيق تحسن ملحوظ في أدائها وكفاءتها وتعزيز ولاء عامليها. ورغم أن التوصيات التي سنقترحها قد تيسر لبعض المنظمات وتتمكن من تطبيقها وتنفيذها لكنها قد تبدو صعبة لمنظمات أخرى وذلك راجع لاختلاف أهداف كل منظمة والموارد المتاحة والتحديات التي قد تواجهها خاصة في مجال الموارد البشرية

أولاً: التوصيات الموجهة لمدراء ومسيرى المنظمات وهي مرتبة حسب النتائج وسنقترح لكل توصية خطة بسيطة وسهلة لتطبيقها :

النتيجة 1: تأثير العمر (51 سنة فأكثر مقارنة بالفئات الأصغر) على تنمية الكفاءة ومستويات الولاء التنظيمي

1. برامج إرشاد وظيفي موجهة من أصحاب الخبرة إلى الشباب:

⁹³⁶ ونقصد بهم الجهات الحكومية التي لها علاقة بسن القوانين والتشريعات المتعلقة بالمنظمات أو تطبيقها مثل الوزارات والبرلمان والمديريات الولائية وغيرهم .

تهدف هذه التوصية إلى الاستفادة من خبرات العاملين الأكبر سناً (51 سنة فأكثر) عبر توجيههم للعاملين الشباب، مما يساهم في تطوير كفاءاتهم وتعزيز ولائهم التنظيمي من خلال تعلمهم من زملائهم الأكثر خبرة.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد العاملين الأكبر سناً الذين لديهم الخبرة، وكذلك العاملين الشباب المستفيدين.
- تنظيم جلسات إرشادية شهرية بين الطرفين.
- توفير دعم مادي ومعنوي للمشرفين الأكبر سناً لتشجيعهم على المشاركة.
- تقييم دوري لفعالية هذه الجلسات ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.

2. إطلاق برامج التقاعد المرن:

تسعى هذه التوصية إلى تمكين العاملين الأكبر سناً من الاستمرار بالمساهمة في العمل عبر خيارات تقاعد مرنة، مثل التقاعد الجزئي أو تقديم الاستشارات بعد التقاعد الرسمي، مما يضمن استمرارية الخبرات داخل المنظمة.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- وضع خيارات تقاعد مرن تشمل ساعات عمل محددة ومكافآت مناسبة.
- تعريف العاملين القريبين من سن التقاعد بالبرنامج وتشجيعهم على الاستفادة منه.
- متابعة الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف والاستفادة من الخبرات.

3. تخصيص مكافآت إضافية تقديراً للولاء طويل الأمد:

تركز هذه التوصية على تعزيز الولاء من خلال مكافآت إضافية للعاملين الذين أمضوا سنوات طويلة في المنظمة، مما يزيد من ارتباطهم بالعمل ويحفزهم على العطاء المستمر.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد شروط واضحة للحصول على المكافآت، مثل عدد سنوات الخدمة.
- الإعلان عن البرنامج رسمياً ليشعر العاملون بتقدير جهودهم.
- توزيع المكافآت في مناسبات سنوية لتعزيز الانتماء، مع تقييم مدى تأثير هذه المكافآت على الولاء التنظيمي.

4. الاستفادة من خبرات كبار السن في مواقع قيادية استشارية:

توصي هذه الفكرة بتعيين العاملين الأكبر سناً ذوي الخبرة في مناصب استشارية أو لجان توجيهية، حيث يشاركون في التخطيط الاستراتيجي ويقدمون رؤى نافعة للمنظمة، مما يعزز قيمتهم ويشجع العاملين الشباب على الاستفادة منهم.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- اختيار العاملين الأكبر سناً الذين يتمتعون بخبرات عميقة وتعيينهم في مواقع استشارية.
- إشراكهم في اجتماعات التخطيط وتطوير السياسات.
- متابعة دورية لأثر توجيهاتهم ومدى استفادة العاملين الجدد منها.
- 5. تنظيم ورش عمل تحت إشراف العاملين الأكبر سناً:

تهدف هذه التوصية إلى نقل المعرفة والمهارات من العاملين الأكبر سناً إلى الجدد عبر ورش عمل منظمة، مما يرفع من مستوى كفاءة العاملين الجدد ويعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد المواضيع التي يجيد العاملون الأكبر سناً تقديمها وتدريب الشباب عليها.
- تنظيم الورش بانتظام وتوفير الأدوات اللازمة.
- تقديم حوافز مثل شهادات الحضور لتحفيز العاملين الشباب.
- متابعة آراء المشاركين لتحسين الورش مستقبلاً وتلبية احتياجات الجميع.

النتيجة 2: تأثير المستوى التعليمي (ماستر أو ما يعادلها مقارنة بـ بكالوريا فأقل) على تنمية الكفاءة ومستويات الولاء التنظيمي

1. برامج تطوير مهني خاصة لحملة الشهادات العليا:

تستهدف هذه التوصية تعزيز مهارات العاملين من حملة الشهادات العليا (مثل الماستر) من خلال برامج تدريبية متقدمة، تركز على تطوير قدراتهم القيادية والإدارية. الهدف من ذلك هو تمكينهم من تقديم مساهمات فعالة في العمل، مما يرفع مستوى كفاءاتهم ويزيد من ولائهم للمنظمة لأنهم يشعرون بأن لديهم فرصاً للتطور والتأثير.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد المهارات القيادية والإدارية التي يحتاج العاملون إلى تطويرها.
- إعداد دورات تدريبية شهرية أو فصلية بالتعاون مع مدربين متخصصين.
- توفير شهادات معتمدة للمشاركين لتعزيز دافعهم للتعلم.

- متابعة أداء المتدربين لقياس مدى استفادتهم وتطبيقهم للمهارات المكتسبة.

2. منح دراسية للعاملين الحاصلين على شهادات أقل لتطوير تعليمهم:

تهدف هذه التوصية إلى توفير فرص للعاملين الذين لديهم تعليم ثانوي أو أقل، لمواصلة تعليمهم العالي من خلال منح دراسية أو دعم مالي. الهدف هنا هو رفع مستوى كفاءتهم، وبالتالي تعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة، لأنهم يرون أنها تستثمر في تطورهم الشخصي.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد شروط المنح الدراسية ووضع ميزانية سنوية مخصصة لها.
- إبلاغ العاملين المستهدفين بشروط المنحة وكيفية التقديم لها.
- التعاون مع منظمات تعليمية لتقديم خصومات أو منح خاصة للعاملين.
- متابعة أداء المستفيدين من المنحة لضمان تقدمهم الأكاديمي وتحفيزهم.

3. تنظيم مؤتمرات وندوات متخصصة في مجال الدراسة:

تسعى هذه التوصية إلى توفير فرص لحملة الشهادات العليا لحضور مؤتمرات وندوات تخصصية تتعلق بمجالات العمل، مما يساعدهم على مواكبة التطورات وتوسيع معارفهم. هذه الفعاليات تُحفّزهم على تقديم المزيد من الجهود وتعزز رغبتهم في تطوير المنظمة، مما يزيد من ولائهم وشعورهم بقيمتهم في المنظمة.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إعداد جدول سنوي للمؤتمرات والندوات التي تهم المنظمة وطبيعة عملها.
- استضافة خبراء متخصصين من نفس المجال للتحدث في هذه الفعاليات.
- اختيار العاملين الأكثر تأهيلاً لحضور هذه الفعاليات، خاصة من حملة الشهادات العليا.
- تشجيع الحاضرين على مشاركة خبراتهم مع زملائهم بعد حضور المؤتمرات.

4. استغلال الكفاءات التعليمية العالية في التوجيه والإشراف:

توصي هذه الفكرة بالاستفادة من العاملين من حملة الشهادات العليا، مثل الماستر، في أدوار إشرافية أو تدريبية لتوجيه العاملين الأقل تعليماً. الهدف هو نقل المعرفة والكفاءة بين العاملين وخلق بيئة عمل تشجع على التعاون وروح الفريق، مما يعزز من كفاءة الجميع ويدعم بيئة تعليمية شاملة.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد العاملين ذوي الشهادات العليا المناسبين لمهام الإشراف والتوجيه.

- تكليفهم بمهام محددة تشمل التدريب والإشراف على فرق العمل.
 - توفير مكافآت تشجيعية لدورهم الإرشادي، لتعزيز دافعهم للتوجيه.
 - متابعة نتائج التوجيه وقياس تأثيره في رفع كفاءة الفريق ككل.
5. تطوير برامج مخصصة للعاملين ذوي التعليم الثانوي:
- هذه التوصية تهدف إلى دعم العاملين من ذوي التعليم الثانوي أو أقل من خلال برامج تدريبية مخصصة، لتطوير مهاراتهم المهنية وإعطائهم فرصاً للتقدم الوظيفي داخل المنظمة. تساعد هذه البرامج على تحسين أدائهم وترسيخ شعورهم بأن لديهم مستقبلاً داخل المنظمة.
- ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- تحديد المجالات التدريبية التي يحتاجها العاملون من ذوي التعليم الثانوي.
 - تطوير برامج تدريبية متنوعة تشمل المهارات الأساسية والتخصصية.
 - الإعلان عن هذه البرامج وتشجيع العاملين على الالتحاق بها.
 - تقديم تقييم دوري للمتدربين لقياس التطور وزيادة الحافز لديهم.
- النتيجة 3: تأثير الخبرة (أكثر من 20 سنة مقارنة بالفئات الأقل خبرة) على تنمية الكفاءة ومستويات الولاء التنظيمي**
1. مكافآت مادية وشهادات تقدير لأصحاب الخبرة الطويلة:
- تسعى هذه التوصية إلى تقديم مكافآت خاصة وشهادات تقدير للعاملين الذين يمتلكون خبرة طويلة في المنظمة (أكثر من 20 سنة)، مما يعزز ولائهم ويشجعهم على الاستمرار في دعم المنظمة
- ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- تحديد معايير منح المكافآت، مثل سنوات الخبرة الطويلة والإسهامات المميزة.
 - الإعلان عن البرنامج بشكل رسمي ليشعر العاملون بتقدير المنظمة.
 - توزيع المكافآت وشهادات التقدير خلال مناسبات خاصة أو اجتماعات عامة لتكريم أصحاب الخبرة.
2. توظيف أصحاب الخبرة الطويلة كمدرّبين داخليين:
- تهدف هذه التوصية إلى الاستفادة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة لتدريب الأجيال الجديدة، مما يساهم في نقل المعرفة التنظيمية ويرفع من كفاءة المنظمة ككل.
- ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- اختيار العاملين ذوي الخبرة الطويلة الذين يمتلكون المهارات والمعرفة لتدريب الآخرين.

- تنظيم دورات تدريبية داخلية يديرها العاملون أصحاب الخبرة.
 - تقديم دعم وتدريب إضافي لهؤلاء المدربين لضمان جودة التدريب واستمراريته.
 - 3. إطلاق برامج لتوثيق الخبرات ونقل المعرفة:

توصي هذه التوصية بإنشاء برامج رسمية تعمل على توثيق خبرات أصحاب الخبرة الطويلة، مثل إعداد دليل للممارسات الفضلى، مما يضمن استفادة الأجيال القادمة من هذه الخبرات.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

 - إعداد هيكل البرنامج وتحديد الخبرات التي يجب توثيقها.
 - جمع المعلومات من العاملين ذوي الخبرة وتوثيقها في دليل مهني أو قاعدة بيانات.
 - تحديث هذه الأدلة بشكل دوري ومشاركة العاملين الجدد بها عند انضمامهم للمنظمة.
 - 4. تقديم فرص استشارية لأصحاب الخبرة:

تركز هذه التوصية على تقديم وظائف استشارية للعاملين ذوي الخبرة الطويلة، مما يسمح للمنظمة بالاستفادة من كفاءاتهم ومشاركتهم في القرارات الاستراتيجية.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

 - تحديد المجالات الاستشارية التي تحتاج إلى خبرات طويلة.
 - تعيين العاملين ذوي الخبرة في هذه الوظائف الاستشارية مع تحديد الأدوار والمسؤوليات.
 - إشراكهم في اجتماعات صنع القرار وتقديم مكافآت تحفيزية لضمان ولائهم المستمر.
 - 5. إشراك ذوي الخبرة في لجان صنع القرار

تسعى هذه التوصية إلى توظيف أصحاب الخبرات الطويلة في لجان صنع القرار داخل المنظمة، مما يعزز من شعورهم بالانتماء ويستفيد من مهاراتهم العميقة.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

 - تحديد اللجان التي تحتاج إلى أعضاء من أصحاب الخبرة الطويلة.
 - إشراك العاملين ذوي الخبرة في هذه اللجان وتكليفهم بمهام محددة في عملية صنع القرار.
 - تقديم تغذية راجعة حول مساهماتهم ودعمهم لتعزيز الإحساس بالانتماء.
- النتيجة 4: تأثير الأجر (أكثر من 50000 دج مقارنة بالأقل من 25000 دج) على تنمية الكفاءة ومستويات الولاء التنظيمي**
1. إعادة هيكلة الأجور بما يتناسب مع الأداء والكفاءة:

تسعى هذه التوصية إلى تقديم هيكل أجور مرن يرتبط بمستوى الأداء والكفاءة، بحيث يتم تحفيز العاملين على تحسين أدائهم وزيادة ولائهم للمنظمة من خلال ربط الأجر بالإنجاز.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إعداد نظام لتقييم الأداء بشكل دوري وواضح لجميع العاملين .
- ربط الأجور بمستويات الأداء والكفاءة بناءً على معايير واضحة وعادلة.
- توضيح النظام للعاملين وشرح كيفية تحسين الأجر عبر تحسين الأداء.

2. إدراج برامج مكافآت الأداء:

تهدف هذه التوصية إلى تخصيص مكافآت مالية للعاملين الذين يظهرون أداءً عالياً، بحيث تكون هذه المكافآت مرتبطة بمستوى الكفاءة وتعزز الولاء التنظيمي.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- وضع معايير لتحديد العاملين ذوي الأداء المرتفع والذين يستحقون المكافآت.
- تخصيص مكافآت شهرية أو سنوية بناءً على الأداء والكفاءة.
- الإعلان عن برنامج المكافآت للعاملين لتعزيز الشفافية وتحفيزهم على تحسين أدائهم.

3. إطلاق خطط ادخار للعاملين:

هذه التوصية تهدف إلى توفير خطط ادخار طويلة الأمد للعاملين، مما يعزز من استقرارهم المالي ويشجعهم على الالتزام بالمنظمة على المدى الطويل.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تقديم خيارات ادخار تشمل خططاً تناسب جميع المستويات الوظيفية.
- التعاقد مع بنوك أو منظمات مالية لتسهيل عمليات الادخار بخصومات أو مزايا خاصة للعاملين .
- توضيح الفوائد والمكاسب طويلة الأمد لهذه الخطط لتحفيز العاملين على الاشتراك.

4. تقديم بدلات إضافية للوظائف التي تتطلب مهارات عالية:

تركز هذه التوصية على تقديم بدلات إضافية للوظائف التي تتطلب مهارات أو كفاءات خاصة، مثل بدل "تنمية كفاءة"، مما يرفع من ارتباط العامل بوظيفته ويزيد ولائه للمنظمة.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد الوظائف التي تتطلب مهارات عالية ووضع ميزانية للبدلات.
- الإعلان عن البدلات وتوضيح المعايير التي تستحق هذه المكافآت.

- تقديم البدلات بانتظام للعاملين في هذه الوظائف لضمان تحفيزهم واستقرارهم المالي.
- 5. تحفيز الترقية للأداء الممتاز:

تسعى هذه التوصية إلى فتح مسارات ترقية مخصصة للعاملين ذوي الأجر المحدود ولكن الأداء الممتاز، مما يمنحهم فرصًا للنمو داخل المنظمة ويعزز من ولائهم. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد العاملين ذوي الأداء الممتاز ومنحهم الأولوية في الترقيات.
- الإعلان عن مسارات الترقية وشرح كيفية الوصول إليها.
- تقديم فرص التدريب والتطوير للعاملين المميزين لتهيئتهم للترقيات.

النتيجة 5: تأثير نوع الوظيفة (إدارية مقارنة بغير إدارية) على تنمية الكفاءة ومستويات الولاء التنظيمي

1. تخصيص برامج تدريبية للإداريين وغير الإداريين:

تركز هذه التوصية على توفير برامج تدريبية مصممة خصيصًا لتلبية احتياجات كل من الوظائف الإدارية وغير الإدارية؛ بحيث تُعزز المهارات الفنية للعاملين غير الإداريين وتطور المهارات القيادية للعاملين الإداريين، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الجميع وزيادة الولاء التنظيمي. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد احتياجات كل فئة وظيفية من حيث المهارات التي تحتاج إلى تطوير.
- إعداد برامج تدريبية منفصلة تركز على المهارات الفنية للوظائف غير الإدارية والمهارات القيادية للإدارية.

- تنظيم الدورات التدريبية بشكل دوري لتشجيع التطوير المستمر وتقييم نتائج التدريب.

2. زيادة المرونة في العمل للعاملين الإداريين:

تهدف هذه التوصية إلى تقديم جداول عمل مرنة للعاملين في المناصب الإدارية، مما يزيد من رضاهم ويرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال تحسين التوازن بين حياتهم العملية والشخصية. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تطوير سياسات لمرونة ساعات العمل ووضع شروط واضحة للاستفادة منها.
- توضيح هذه السياسات للعاملين الإداريين وتقديمها كجزء من مزايا العمل.
- تقييم مدى تأثير المرونة في العمل على الرضا ومستوى الإنتاجية بشكل دوري.

3. تشجيع العاملين غير الإداريين على المساهمة في تحسين الأداء:

تسعى هذه التوصية إلى فتح باب الاقتراحات من العاملين غير الإداريين، بحيث يُمكنهم تقديم أفكار لتحسين العمل، مما يعزز من مشاركتهم ويزيد من شعورهم بالانتماء للمنظمة.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إنشاء نظام لتلقي الاقتراحات بشكل دوري أو عبر منصة داخلية للعاملين .
- تقييم الأفكار المقدمة ومكافأة الأفكار المبتكرة أو التي تساعد في تحسين الأداء .
- تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة الأفكار مع العاملين غير الإداريين لإشراكهم في عملية تحسين الأداء .

4. إنشاء خطط للتدرج الوظيفي من غير الإداري إلى الإداري:

تتيح هذه التوصية للعاملين غير الإداريين فرصًا للترقية إلى مناصب إدارية وفقًا للكفاءة، مما يحفزهم على تطوير مهاراتهم ويعزز الرغبة في التقدم الوظيفي داخل المنظمة.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد شروط ومعايير واضحة للترقية من الوظائف غير الإدارية إلى الإدارية.
- تنظيم برامج تدريبية لتهيئة العاملين غير الإداريين للمهام الإدارية.
- الإعلان عن مسارات التدرج الوظيفي وتشجيع العاملين غير الإداريين المؤهلين على التطور المهني داخل المنظمة.

5. تعزيز التعاون بين الفئات الوظيفية المختلفة:

تركز هذه التوصية على تعزيز التعاون بين العاملين الإداريين وغير الإداريين من خلال ورش عمل مشتركة، مما يطور بيئة عمل تعاونية ويعزز الولاء الجماعي لجميع العاملين .

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تنظيم ورش عمل مشتركة بين الإداريين وغير الإداريين حول مواضيع مشتركة تهم الجميع .
- تشجيع العمل الجماعي من خلال المشاريع أو الأنشطة التي تتطلب تعاون الجميع .
- تقييم مدى تحسن التعاون بين الفئات المختلفة من خلال استبيانات أو اجتماعات دورية .

النتيجة 6: تأثير نوع القطاع (القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص) على تنمية الكفاءة ومستويات الولاء التنظيمي

1. تحفيز القطاع الخاص لتقديم مزايا مشابهة للقطاع العام:

تهدف هذه التوصية إلى تشجيع القطاع الخاص على تقديم مزايا تأمينية وحوافز مادية مشابهة لتلك المتوفرة في القطاع العام، مما يعزز من ولاء العاملين للقطاع الخاص ويشجعهم على الاستمرار في العمل به.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد المزايا التي يقدمها القطاع العام وتناسب طبيعة العمل في القطاع الخاص.
- تقديم حوافز مالية أو غير مالية مثل التأمين الصحي والبدلات الخاصة.
- توضيح هذه المزايا للعاملين وتعزيزها كجزء من سياسات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها.

2. تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص:

تسعى هذه التوصية إلى إنشاء شراكات وتوأمة بين القطاعين العام والخاص، من خلال تنظيم دورات تدريبية مشتركة تتيح للعاملين في كلا القطاعين تبادل الخبرات وتطوير كفاءاتهم، مما يعزز بيئة التعاون ويرفع مستوى الأداء.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- التنسيق بين الجهات المعنية في كلا القطاعين لتحديد المجالات التدريبية المناسبة.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل مشتركة، وتشجيع العاملين على المشاركة فيها.
- متابعة نتائج التدريب لقياس مستوى التطور والكفاءة المكتسبة لدى العاملين.

3. توفير استقرار وظيفي أكبر في القطاع الخاص:

تستهدف هذه التوصية تحسين الاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص، بحيث يشعر العاملون بالأمان الوظيفي كما هو الحال في القطاع العام، مما يعزز من ولائهم للقطاع ويزيد من رضاهم.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- وضع سياسات استقرار وظيفي تشمل الحماية من التسريح غير المبرر وتعزيز العقود طويلة الأجل.
- الإعلان عن هذه السياسات داخل المنظمات لزيادة ثقة العاملين في بيئة العمل.
- مراقبة تأثير هذه السياسات على استقرار الفريق وولائهم على المدى الطويل.

4. تشجيع القطاع الخاص على اعتماد برامج الرعاية الاجتماعية:

تركز هذه التوصية على حث القطاع الخاص على تقديم برامج للرعاية الاجتماعية، مثل التأمين الصحي والمزايا الاجتماعية، مما يشجع العاملين على الاستمرار في العمل ويعزز من رضاهم وولائهم.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد البرامج الاجتماعية التي تلبي احتياجات العاملين وتوفير ميزانية لدعمها.
 - التعاقد مع منظمات تأمين لتقديم تغطية صحية شاملة للعاملين .
 - الترويج لهذه البرامج داخليًا وخارجيًا لتعزيز صورة المنظمة وجذب المواهب.
5. تحسين التواصل الداخلي وتعزيز الشفافية في القطاع الخاص:
- تستهدف هذه التوصية بناء قنوات تواصل شفافة وفعالة بين الإدارة والعاملين في القطاع الخاص، مما يعزز من شعور العاملين بالانتماء والثقة في المنظمة، ويزيد من ولائهم. التواصل الواضح حول سياسات المنظمة وأهدافها وتطلعاتها يجعل العاملين أكثر التزامًا وكفاءة، حيث يشعرون بأنهم جزء من الفريق ويعرفون دورهم في تحقيق النجاح العام.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إنشاء قنوات تواصل داخلية مثل الاجتماعات الشهرية، والنشرات الإخبارية، والبريد الإلكتروني، بحيث يتم تحديث العاملين حول المستجدات والخطط المستقبلية.
- فتح باب الحوار والاستماع لآراء العاملين وملاحظاتهم عبر استطلاعات رأي أو لقاءات دورية، مما يعزز من مشاركتهم.
- إطلاع العاملين على الأهداف العامة للمنظمة والتحديات التي تواجهها، لتوفير بيئة عمل شفافة وداعمة.

ثانياً: التوصيات الموجهة لواضعي السياسات العامة الخاصة بالمنظمات:

النتيجة 1: تأثير العمر (51 سنة فأكثر مقارنة بالفئات الأصغر) على تنمية الكفاءة ومستويات الولاء التنظيمي

1. وضع سياسات تشجيع التقاعد المرن والتقاعد التدريجي:
- تستهدف هذه التوصية دعم العاملين الأكبر سناً (51 سنة فأكثر) بالمشاركة المرنة في سوق العمل، عبر سياسات تتيح لهم العمل بدوام جزئي أو كمستشارين بعد بلوغ سن التقاعد الرسمي، مما يساهم في استمرار نقل الخبرة والمحافظة على الكفاءات.
- ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- سن تشريعات تسمح للمنظمات بتطبيق خيارات التقاعد المرن أو التدريجي.
 - تقديم حوافز ضريبية أو دعم مالي للمنظمات التي توفر هذه الخيارات للعاملين الأكبر سناً.

• إنشاء آليات لمتابعة أداء برامج التقاعد المرن وتقييم آثارها على الحفاظ على الكفاءات وتحسين الولاء.

2. إنشاء برامج وطنية لنقل المعرفة بين الأجيال:

تهدف هذه التوصية إلى إطلاق برامج وطنية مدعومة مالياً، تُحفّز نقل المعرفة بين الأجيال داخل المنظمات، بحيث يتمكن العاملون الأكبر سناً من توجيه العاملين الأصغر عبر الإرشاد الوظيفي، مما يعزز من كفاءة الجيل الجديد ويضمن استدامة الخبرات المؤسسية.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص تمويل حكومي لدعم برامج الإرشاد والتوجيه بين الأجيال داخل المنظمات.
- وضع معايير لإدارة وتقييم فعالية برامج نقل المعرفة وضمان تحقيق أهدافها.
- تحفيز المنظمات على المشاركة في هذه البرامج عبر منحها امتيازات حكومية وتقديم شهادات اعتماد للمنظمات الملتزمة.

3. تحفيز المنظمات لتقديم مكافآت الولاء طويل الأمد:

تركز هذه التوصية على تقديم حوافز للمنظمات التي تعتمد مكافآت الولاء، مثل المكافآت المالية أو الامتيازات الخاصة للعاملين الذين قضوا سنوات طويلة في الخدمة، مما يعزز من التزام العاملين ويزيد من قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالكفاءات.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- وضع سياسات تمنح المنظمات التي تقدم مكافآت الولاء إعفاءات ضريبية أو دعم مالي إضافي.
- إنشاء إطار توجيهي لهذه المكافآت لضمان تنفيذه بعدل وشفافية.
- متابعة التأثير عبر تقارير دورية من المنظمات المشاركة، لقياس مدى تحقيق هذه السياسة لتعزيز الولاء والاحتفاظ بالعاملين.

4. دعم برامج تدريبية تستهدف تطوير العاملين الأصغر سناً:

تشجع هذه التوصية صانعي القرار على تمويل برامج تدريبية للعاملين الشباب، بهدف إعدادهم لتولي مناصب قيادية مستقبلاً وضمان استمرارية الكفاءات داخل المنظمات، مما يساهم في تكوين قاعدة من المهارات المستقبلية ويحفز ولاء العاملين.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- توفير منح مالية أو إعانات للمنظمات التي تنفذ برامج تدريبية للعاملين الأصغر.

• توجيه المنظمات نحو تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات القيادية والفنية للعاملين الشباب.

• إجراء تقييمات دورية لقياس الفعالية وتعزيز البرامج بناءً على احتياجات سوق العمل.

5. التوسع في برامج التقاعد التكريمي:

تسعى هذه التوصية إلى وضع آلية وطنية لتكريم العاملين عند تقاعدهم بعد سنوات طويلة من الخدمة، مما يعزز من ولائهم التنظيمي ويكرّم مساهماتهم، ويعكس التزام المنظمات بتقدير جهودهم، مما يدعم القيم المؤسسية ويشجع ثقافة التقدير. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تطوير إطار تكريمي وطني يشمل آليات مثل الجوائز التقديرية وحفلات التكريم عند التقاعد.
- تقديم حوافز للمنظمات التي تطبق هذه السياسات وتساهم في تكريم عامليها .
- إجراء استبيانات دورية لاستطلاع رضا العاملين الأكبر سناً وتقييم التأثير الإيجابي لهذه السياسة على الولاء التنظيمي.

النتيجة 2: تأثير المستوى التعليمي (ماستر أو ما يعادلها مقارنة بـ بكالوريا فأقل) على تنمية الكفاءة ومستويات الولاء التنظيمي

1. إطلاق برامج دعم للتعليم المستمر :

تستهدف هذه التوصية دعم العاملين ذوي التعليم الثانوي أو الأقل لاستكمال تعليمهم العالي، عبر توفير منح دراسية أو إعفاءات ضريبية للمنظمات التي تشجع تعليم العاملين أو منحهم أكثر من 4 ساعات أسبوعياً للتغيب عن العمل بسبب التعلم وإكمال مساهمهم الدراسي، مما يساهم في رفع الكفاءة ويعزز الولاء . ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص حوافز مالية أو إعفاءات ضريبية للمنظمات التي تقدم منحاً دراسية للعاملين .
- إتاحة برامج تعليمية للعاملين وتوفير الدعم المالي والقانوني اللازم.
- متابعة تقدم العاملين لضمان استفادتهم ورفع مستوى كفاءاتهم.

تحفيز المنظمات على تقديم فرص للترقية بناءً على الكفاءة تهدف هذه التوصية إلى اعتماد نظام للترقيات يعتمد على الكفاءة وليس المستوى التعليمي فقط، مما يعزز من فرص التقدم لدى العاملين ذوي التعليم المتوسط ويزيد من ولائهم التنظيمي.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- وضع معايير واضحة للترقيات تعتمد على الكفاءة والأداء .
 - تقديم حوافز ضريبية للمنظمات التي تعتمد هذا النظام في ترقيات العاملين .
 - مراجعة وتقييم أثر السياسات على رفع كفاءة وولاء العاملين .
2. تمويل البرامج التدريبية المتقدمة لحملة الشهادات العليا تسعى هذه التوصية إلى تخصيص ميزانية لدعم البرامج التدريبية المتقدمة للعاملين من حملة الشهادات العليا، مما يزيد من قدراتهم ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص جزء من الميزانية الوطنية لدعم هذه البرامج داخل المنظمات .
 - توفير حوافز للمنظمات التي تساهم في تمويل هذه البرامج لعاملها .
 - قياس نتائج التدريب ومدى تأثيره على الأداء المؤسسي والكفاءة العامة.
3. تشجيع المنظمات على تخصيص ميزانيات لدعم التعليم المهني تهدف هذه التوصية إلى تعزيز التعليم المهني للعاملين ذوي التعليم الثانوي أو الأقل من خلال تشجيع المنظمات على تخصيص ميزانيات لذلك، مما يزيد من كفاءة العاملين ويعزز ولائهم .

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تقديم إعفاءات ضريبية للمنظمات التي تدعم التعليم المهني.
 - التعاون مع منظمات تعليمية لتوفير برامج تدريبية بأسعار مدعومة.
 - متابعة أثر هذه البرامج على كفاءة العاملين وتطوير أدائهم.
- إقرار حوافز للمنظمات التي تدعم التعليم العالي للعاملين تهدف هذه التوصية إلى تقديم حوافز مالية أو إعفاءات ضريبية للمنظمات التي تدعم عاملها ذوي التعليم الثانوي لاستكمال تعليمهم العالي، مما يساهم في زيادة الولاء وتنمية الكفاءات المؤسسية .

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص حوافز ضريبية للمنظمات التي تشجع تطوير عاملها تعليمياً.
- مراقبة التقدم الأكاديمي للعاملين لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- تقديم استبيانات دورية لقياس رضا العاملين وتحسين البرنامج.

النتيجة 3: تأثير الخبرة (أكثر من 20 سنة مقارنة بالفئات الأقل خبرة) على تنمية الكفاءة ومستويات الولاء التنظيمي

1. تشجيع سياسات استمرارية الخبرات:

تهدف هذه التوصية إلى وضع قوانين تسمح للعاملين ذوي الخبرة الطويلة بالبقاء في مناصب استشارية بعد التقاعد، مما يضمن استمرار الخبرات المتراكمة داخل المنظمات ويعزز الكفاءة المؤسسية عبر الاستفادة من هذه الخبرات.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إصدار تشريعات تسمح ببقاء المتقاعدين كاستشاريين وفقاً لشروط واضحة.
- تقديم حوافز مالية للمنظمات التي تستمر في توظيف أصحاب الخبرات كاستشاريين.
- متابعة وتقييم تأثير هذه السياسات على الأداء المؤسسي وكفاءة العمل.

2. تمويل برامج إرشادية يقودها أصحاب الخبرة:

تركز هذه التوصية على دعم برامج إرشادية يقودها العاملون ذوو الخبرة العالية، حيث يتم من خلالها نقل المعرفة إلى العاملين الجدد، مما يعزز استدامة الكفاءات ويحافظ على جودة العمل. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص تمويل حكومي لدعم المنظمات التي تنظم برامج إرشادية بقيادة عاملين ذوي خبرة.
- وضع معايير لتقييم البرامج وضمان تحقيقها لأهدافها التعليمية والتنظيمية.
- تقديم تقارير دورية من المنظمات المشاركة لقياس مدى فعالية البرامج في رفع كفاءة العاملين الجدد.

3. تطوير نظام المكافآت للمتميزين من ذوي الخبرات الطويلة:

تسعى هذه التوصية إلى تحفيز المنظمات على تقديم مكافآت مالية وتشجيعية للعاملين ذوي الخبرة الطويلة الذين حققوا إنجازات ملموسة، مما يزيد من ولاء هذه الفئة ويعزز من التزامهم المؤسسي. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- وضع معايير لتحديد العاملين ذوي الخبرة المستحقين للمكافآت.
- تقديم حوافز ضريبية للمنظمات التي تتبنى نظام المكافآت للمتميزين.
- متابعة تأثير نظام المكافآت على مستوى الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة.

4. تأسيس لجان وطنية لتوثيق ونقل الخبرات:

تهدف هذه التوصية إلى تشكيل لجان وطنية تعمل على توثيق خبرات العاملين المتميزين في دليل مهني وطني، بحيث تستفيد مختلف المنظمات من هذه الخبرات، مما يعزز مستوى الكفاءة على الصعيد الوطني.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تشكيل لجان متخصصة تضم خبراء ومسؤولين من قطاعات مختلفة لجمع الخبرات وتوثيقها.
 - إنشاء دليل مهني وطني يتضمن أفضل الممارسات والخبرات المتميزة في مختلف المجالات.
 - نشر وتحديث الدليل بشكل دوري وإتاحته للمنظمات للاستفادة من هذه الخبرات.
5. التشجيع على تمويل تدريب العاملين الشباب تحت إشراف ذوي الخبرة:

تسعى هذه التوصية إلى تقديم دعم لبرامج التدريب العملي التي يتم فيها تدريب العاملين الشباب تحت إشراف ذوي الخبرة، مما يعزز من كفاءتهم ويرفع من مستوى ولائهم التنظيمي.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص ميزانية وطنية لتمويل برامج تدريب العاملين الجدد تحت إشراف العاملين ذوي الخبرة.
- تقديم دعم مالي للمنظمات التي تنفذ هذه البرامج مع إعداد خطط إشرافية فعالة.
- متابعة وتقييم برامج التدريب لضمان تحقيق النتائج المرجوة في تنمية الكفاءات.

النتيجة 4: تأثير الأجر (أكثر من 50000 دج مقارنة بالأقل من 25000 دج) على تنمية الكفاءة ومستويات الولاء التنظيمي

1. وضع سياسة لزيادة الأجور بناءً على الأداء والكفاءة:

تسعى هذه السياسة إلى تعزيز التميز والكفاءة عبر نظام زيادة الأجور بناءً على الأداء، حيث يتم مكافأة العاملين الذين يحققون مستويات أداء مرتفعة وزيادة إنتاجية ملموسة. هذه السياسة تعزز الولاء التنظيمي للعاملين، إذ يشعرون بأن جهدهم وتقانيهم في العمل يُقدّر مالياً، مما يشجعهم على تحسين الأداء ويزيد من تنافسية سوق العمل.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- وضع إطار قانوني يُمكن المنظمات من تقديم زيادات سنوية للأجور بناءً على تقييم الأداء والكفاءة.
- إنشاء نظام تقييم شفاف وموحد يُطبّق في مختلف المنظمات لقياس الكفاءة وتحديد مستويات الزيادة المستحقة.

- تقديم حوافز إضافية للعاملين المتميزين لتعزيز التنافس الإيجابي ورفع مستوى الكفاءة العامة.
- 2. إقرار حوافز ضريبية للمنظمات التي تطبق نظام مكافآت الأداء
 - تركز هذه السياسة على تشجيع المنظمات على اعتماد نظام مكافآت يعتمد على الأداء عبر تقديم حوافز ضريبية وإعفاءات للمنظمات التي تطبق هذا النظام، مما يساهم في تنمية الكفاءات وتحقيق رضا العاملين عن الأجور. الحوافز المالية القائمة على الأداء تُعدّ استراتيجية فعالة لدفع العاملين نحو تحقيق أهداف الأداء العالية، وتعزيز الإنتاجية والولاء.
 - ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
 - تخصيص إعفاءات ضريبية للمنظمات التي تطبق نظام مكافآت يعتمد على الأداء والكفاءة.
 - متابعة وتقييم آلية تطبيق هذا النظام لضمان عدالة وشفافية المكافآت.
 - تقديم تقارير دورية من المنظمات المستفيدة لقياس تأثير نظام المكافآت على الأداء العام.
- 3. تشجيع وضع سلم وظيفي مرّن للأجور
 - تهدف هذه السياسة إلى توفير مرونة في سلم الأجور، مما يسمح للمنظمات بتحديد الأجور وفقاً لمستوى الكفاءة والمهارات المكتسبة. السلم الوظيفي المرّن يتيح للعاملين ذوي الكفاءات العالية فرصاً لتحسين أجورهم بسرعة أكبر من غيرهم، مما يعزز من رضاهم ويزيد من ولائهم التنظيمي.
 - ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
 - إصدار سياسات وطنية تُشجّع المنظمات على تبني سلم وظيفي مرّن يزيد من جاذبية المنظمات.
 - تقديم دعم حكومي للمنظمات التي تتيح مرونة في الأجور بناءً على مستويات الأداء والكفاءة.
 - مراقبة تأثير تطبيق السلم المرّن على رضا العاملين ومستوى الولاء التنظيمي.
- 4. تحفيز منظمات القطاع الخاص على تقديم مزايا إضافية:
 - تدعو هذه السياسة إلى تشجيع منظمات القطاع الخاص على تقديم مزايا إضافية مثل البدلات أو الامتيازات المرتبطة بالأداء، مثل التأمين الصحي أو دعم المواصلات أو علاوات الأداء، مما يعزز الدافع للعاملين لزيادة كفاءتهم. تقديم هذه المزايا يرفع من ولاء العاملين ويعزز الاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص.
 - ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص إعفاءات ضريبية للمنظمات الخاصة التي تقدم مزايا إضافية للعاملين مثل بدلات الأداء أو الامتيازات.

- نشر حملات توعية لأهمية هذه المزايا في تعزيز الكفاءة والولاء بين العاملين .
- متابعة تأثير تقديم هذه الامتيازات على إنتاجية العاملين واستقرارهم الوظيفي.

5. تمويل برامج لرفع الأجور في المناطق الريفية:

تركز هذه السياسة على تقديم دعم مالي للمنظمات التي تعمل في المناطق الريفية مثل الوادي، بهدف رفع أجور العاملين وتقديم حوافز إضافية لهم، مما يساعد في تعزيز الاستقرار الوظيفي في هذه المناطق وجذب الكفاءات للعمل فيها. تحسين الأجور في المناطق الريفية يساهم في تخفيف الهجرة إلى المدن ويضمن تنمية مستدامة للموارد البشرية.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تقديم دعم مالي أو إعفاءات ضريبية للمنظمات التي ترفع الأجور أو تقدم حوافز إضافية في المناطق الريفية.
- تخصيص برامج حكومية تضمن استمرارية الدعم للمنظمات التي تعمل في هذه المناطق.
- متابعة أثر زيادة الأجور على مستوى الاستقرار الوظيفي وجذب الكفاءات إلى المناطق الداخلية.

النتيجة 5: تأثير نوع الوظيفة (إدارية مقارنة بغير إدارية) على تنمية الكفاءة ومستويات الولاء التنظيمي

1. تشجيع المنظمات على تقديم تدريبات متخصصة للإداريين وغير الإداريين:

تستهدف هذه السياسة رفع كفاءة العاملين الإداريين وغير الإداريين من خلال برامج تدريبية متخصصة، تُصمم وفقاً لمتطلبات كل فئة وظيفية. يتطلب العاملون الإداريون تدريبات تركز على مهارات القيادة واتخاذ القرار، بينما يحتاج العاملون غير الإداريين إلى تدريبات فنية ومهارات تشغيلية. هذا التنوع في التدريب يعزز من كفاءة الجميع ويزيد من ولائهم للمنظمة، حيث يشعرون بأنهم يتلقون الدعم المناسب لتنمية مهاراتهم .

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تقديم تمويل حكومي للمنظمات التي تنفذ برامج تدريبية مصممة خصيصاً للإداريين وغير الإداريين.

- إنشاء آلية لتقييم أثر هذه البرامج على الأداء الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي.
- متابعة وقياس التطور الحاصل في مهارات العاملين وتقديم تغذية راجعة دورية لضمان جودة التدريب.

2. إقرار حوافز للعاملين غير الإداريين للترقية الوظيفية:

تسعى هذه السياسة إلى تقديم حوافز وبدلات خاصة للعاملين غير الإداريين الذين يظهرون رغبة وكفاءة للانتقال إلى المناصب الإدارية. تشجيع العاملين غير الإداريين على التقدم المهني يساعد في بناء قاعدة من الكفاءات المؤهلة، ويزيد من ولائهم التنظيمي، إذ يرون أن المنظمة تدعم طموحاتهم وترعى تطورهم الوظيفي.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تقديم حوافز مالية وبدلات تدريبية للعاملين غير الإداريين الذين يسعون لتطوير مهاراتهم للوصول إلى مناصب إدارية.
- وضع معايير تقييم شفافة لترقية العاملين بناءً على الكفاءة والأداء.
- متابعة مدى تأثير هذه الحوافز على رضا العاملين غير الإداريين ورفع مستويات الولاء للمنظمة.

3. تحفيز برامج تدريب الإداريين على القيادة المؤسسية:

تهدف هذه السياسة إلى تطوير برامج تدريبية متخصصة في القيادة المؤسسية موجهة للإداريين، لتمكينهم من تحسين مهاراتهم القيادية والإدارية. هذه البرامج تساعد في تعزيز الأداء المؤسسي وتجعل الإداريين أكثر قدرة على توجيه فرقهم بفعالية، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة ككل . ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص ميزانية وطنية لدعم برامج تدريب القيادة المؤسسية المخصصة للعاملين الإداريين.
- تقديم حوافز ضريبية للمنظمات التي تستثمر في تطوير القيادات الإدارية.
- متابعة وتقييم أثر التدريب على الأداء الإداري ومدى تحسين بيئة العمل العامة.

4. تحفيز التدرج الوظيفي من غير الإداري إلى الإداري:

تدعم هذه السياسة مسارات وظيفية واضحة تتيح للعاملين غير الإداريين التدرج نحو مناصب إدارية بناءً على الكفاءة والأداء، مما يشجعهم على تطوير مهاراتهم ويزيد من ولائهم التنظيمي. هذه السياسة تمنح

العاملين غير الإداريين رؤية واضحة حول إمكانية النمو المهني، مما يعزز الرضا الوظيفي ويساهم في بناء هيكل تنظيمي قوي .

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إنشاء برامج تدرج وظيفي تُشجع العاملين غير الإداريين على تطوير مهاراتهم الإدارية.
- تقديم دعم مالي للمنظمات التي تطبق مسارات تدرج وظيفي واضحة ومبنية على الكفاءة.
- متابعة التدرج الوظيفي للعاملين غير الإداريين وتقييم أثر هذه المسارات على الكفاءة العامة ومستوى الولاء.

5. دعم برامج التعاون بين الإداريين وغير الإداريين:

تسعى هذه السياسة إلى تعزيز التعاون بين الإداريين وغير الإداريين عبر ورش عمل وبرامج تدريبية مشتركة، مما يعزز من العمل الجماعي ويزيد من الولاء التنظيمي. التعاون بين الفئات المختلفة يتيح تبادل الخبرات والمعرفة ويعزز روح الفريق، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تكاملاً وتفاعلاً.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص تمويل حكومي للمنظمات التي تنظم ورش عمل مشتركة بين الإداريين وغير الإداريين.
- إنشاء برامج لتشجيع الأنشطة المشتركة بين الفئات المختلفة لتعزيز التعاون الوظيفي.
- قياس مدى تحسن العمل الجماعي والولاء التنظيمي من خلال استبيانات دورية وتقارير متابعة.

النتيجة 6: تأثير نوع القطاع (القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص) على تنمية الكفاءة ومستويات الولاء التنظيمي

1. وضع سياسات لتشجيع القطاع الخاص على تقديم مزايا مشابهة للقطاع العام:

تهدف هذه السياسة إلى تشجيع المنظمات الخاصة على توفير مزايا شبيهة بتلك المتاحة في القطاع العام، مثل الرعاية الصحية، والتأمين الاجتماعي، وخطط التقاعد. هذه المزايا تعزز من ولاء العاملين للقطاع الخاص وتزيد من استقرارهم فيه، إذ يشعرون بالأمان الوظيفي والمزايا المتكاملة التي تشجعهم على الاستمرار في وظائفهم.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تقديم إعفاءات ضريبية وحوافز مالية للمنظمات التي تقدم برامج رعاية صحية واجتماعية مماثلة للقطاع العام.
- التعاون مع منظمات التأمين ومقدمي خدمات الرعاية الصحية لتوفير خطط ميسرة للقطاع الخاص.
- مراقبة التأثير على مستويات الولاء والرضا بين العاملين عبر تقارير دورية من المنظمات المستفيدة.

2. تحفيز التعاون بين القطاعين العام والخاص في برامج تنمية الكفاءات:

تسعى هذه السياسة إلى تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص من خلال برامج تنمية مشتركة، بحيث يتم تبادل الخبرات والممارسات بين العاملين في كلا القطاعين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة المؤسسية ويساعد على تكوين بيئة عمل متكاملة ومتعاونة.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص دعم حكومي لتمويل برامج تدريبية مشتركة تنظمها المنظمات من القطاعين العام والخاص.
- وضع خطة لتبادل العاملين بين القطاعين لفترات قصيرة لتعلم أفضل الممارسات.
- تنظيم فعاليات ومؤتمرات مشتركة لمشاركة التجارب المهنية وتعزيز العلاقات المؤسسية.

3. تقديم دعم مالي لتطوير بيئة العمل في القطاع الخاص:

تركز هذه السياسة على تقديم دعم حكومي مباشر لتحسين بيئة العمل في القطاع الخاص، وذلك من خلال توفير مساحات عمل ملائمة، وتأمين برامج رعاية اجتماعية تساهم في رفع مستويات الرضا والكفاءة لدى العاملين، وتجعل بيئة العمل في القطاع الخاص جذابة وقادرة على المنافسة مع القطاع العام .

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص منح مالية للمنظمات في القطاع الخاص لتحسين بيئة العمل وتوفير خدمات الرعاية الاجتماعية.
- وضع معايير محددة لبيئة العمل الصحية والأمنة، وإلزام المنظمات بتطبيقها للحصول على الدعم.

- إجراء تقييمات دورية لقياس التحسينات التي طرأت على بيئة العمل ومدى تأثيرها على الإنتاجية وولاء العاملين .

4. إطلاق برامج استقرار وظيفي للقطاع الخاص:

تهدف هذه السياسة إلى توفير استقرار وظيفي أكبر في القطاع الخاص، من خلال وضع سياسات تشجع المنظمات على اعتماد عقود عمل طويلة الأجل، مما يعزز من ولاء العاملين واستقرارهم الوظيفي. هذه العقود تقلل من القلق بشأن الاستقرار المهني، وتساعد في بناء علاقة طويلة الأمد بين العامل والمنظمة . ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تقديم حوافز ضريبية للمنظمات التي تلتزم بعقود عمل طويلة الأجل مع عاملها .
- وضع تشريعات تضمن الحماية الوظيفية للعاملين في القطاع الخاص بما يشمل عقود العمل طويلة الأجل.
- متابعة رضا العاملين عن الاستقرار الوظيفي وتقييم تأثيره على الإنتاجية والولاء التنظيمي.

5. تمويل برامج للتدريب وتنمية الكفاءات في القطاع الخاص:

تسعى هذه السياسة إلى تخصيص منح مالية للقطاع الخاص بهدف تقديم برامج تدريبية تركز على تطوير المهارات المهنية للعاملين، مما يساهم في رفع كفاءتهم ويزيد من ولائهم للمنظمة. دعم الكفاءات في القطاع الخاص يعزز من تنافسية المنظمات ويجعلها أكثر جاذبية للعاملين المحتملين . ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص منح مالية للمنظمات الخاصة التي تنفذ برامج تدريبية للعاملين، خاصة في المجالات الحيوية والتقنية.
- تحفيز المنظمات على تنظيم برامج تدريبية دورية للعاملين ورفع تقارير عن نتائج التدريب وتأثيره على الأداء.
- متابعة أثر هذه البرامج على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ومدى تحسن مستويات الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: التوصيات بناء على الفرضيات الفرعية

الفرع الأول: التوصيات العلمية

أولاً : التوصيات العلمية المتعلقة ب نتائج اختبار الفرضية الأولى والثانية

1. التوصيات العلمية المتعلقة ب نتائج اختبار الفرضية الأولى (أهم برامج تنمية الكفاءات المستخدمة في المنظمات محل الدراسة).

في ظل النتائج المتوصل اليها نقترح التوصيات العلمية التالية:

- التوصية 1 :بالنظر إلى اعتماد تنمية المعرفة داخل مكان العمل في ولاية الوادي على الموارد التعليمية والتكنولوجية، توصي الدراسة بإجراء أبحاث تتناول التحديات التقنية والثقافية التي قد تواجه العاملين في تبني التكنولوجيا .يمكن أن يتركز البحث على فهم العوامل المحلية التي تعزز أو تعيق استخدام الموارد الرقمية، مثل توفر الإنترنت، مستوى التأهيل الرقمي للعاملين، ودعم المنظمات لاستثمار هذه الموارد. يُنصح أيضًا بتطوير برامج تكنولوجية تعليمية محلية تتماشى مع احتياجات العاملين وبيئات العمل في الجزائر .
- التوصية 2 :بالنظر إلى أن التواصل المباشر مع المديرين والزملاء يشكل عاملاً مهماً في تنمية المهارات، توصي الدراسة بأن تركز الأبحاث على أنماط التواصل الشائعة في بيئات العمل الجزائرية، وكيف يمكن تعزيز هذه الأنماط لتحسين المهارات المهنية. يمكن للباحثين استكشاف أثر الثقافة الجزائرية على فعالية التغذية الراجعة المباشرة وأثرها على الأداء، مع مراعاة خصوصية الأطر التنظيمية في الجزائر . كما يُنصح بتطوير نماذج تواصل تعزز من تبادل المهارات في بيئات العمل التقليدية والحديثة في الولاية.
- التوصية 3 :نظرًا لأهمية توجيهات المديرين في تنمية السلوك، تقترح الدراسة أن تركز الأبحاث المستقبلية على دراسة ثقافة القيادة المحلية في ولاية الوادي والجزائر عمومًا وتأثيرها على السلوك التنظيمي .من المفيد استكشاف كيف يمكن للمديرين الجزائريين استخدام أنماط قيادة تتماشى مع ثقافة العمل المحلية، مثل القيادة التوجيهية والتحفيزية، لتحفيز السلوكيات الإيجابية. يمكن أن تساعد هذه الأبحاث في تصميم استراتيجيات توجيه فعالة تلائم التقاليد الثقافية للمنطقة.
- التوصية 4 :بالنظر إلى دور الإرشاد والتوجيه المهني في تنمية المعرفة خارج العمل، يُوصى بإجراء أبحاث تستهدف الخصوصيات المهنية والقطاعية في الجزائر وولاية الوادي، وتبحث عن كيفية

تخصيص الإرشاد والتوجيه بما يتلاءم مع احتياجات القطاعات المحلية. يمكن للباحثين دراسة تأثيرات التوجيه المهني من قبل خبراء محليين أو إقليميين، ودوره في تطوير المعرفة بما يلائم خصوصيات سوق العمل المحلي. يمكن أيضًا دراسة فعالية التوجيه المهني الافتراضي في ظل تحديات البنية التحتية في بعض المناطق الجزائرية.

- التوصية 5: بالنظر إلى أهمية ورش العمل والتدريب الميداني كوسيلة لتنمية المهارات خارج مكان العمل، توصي الدراسة بإجراء أبحاث حول تصميم برامج تدريبية عملية تتماشى مع احتياجات سوق العمل المحلي في ولاية الوادي. يمكن للباحثين تحليل أنواع ورش العمل الأكثر فعالية في المنطقة، خاصة تلك التي تركز على قطاعات اقتصادية حيوية مثل الزراعة والصناعة. قد يكون من المفيد أيضًا دراسة العوائق التي تواجه الأفراد في الوصول إلى التدريب الميداني واقتراح حلول عملية، مثل توفير ورش عمل متنقلة أو تدريب مدعوم من منظمات محلية.
- التوصية 6: نظرًا لأهمية الأنشطة الاجتماعية والاجتماعات المهنية في تنمية السلوك خارج العمل، توصي الدراسة بإجراء أبحاث تستهدف فهم دور الأنشطة الاجتماعية ذات الطابع المحلي في بناء سلوكيات مهنية إيجابية. من المفيد استكشاف أثر الفعاليات التقليدية والاجتماعات المهنية غير الرسمية في المجتمع الجزائري على تعزيز سلوكيات إيجابية في العمل، وتحديد العناصر التي تزيد من فعالية هذه الأنشطة في تعزيز الروابط الاجتماعية. يمكن أيضًا دراسة كيفية تحسين التواصل والتفاعل بين العاملين من خلال هذه الأنشطة بما يتلاءم مع العادات المحلية في ولاية الوادي.
- التوصية 7: دراسة الاحتياجات الفعلية لكفاءات غير مدعومة. حيث توصي الدراسة ببحث برامج تنمية الكفاءات التي لم تحظَ باهتمام كبير، لفهم الأسباب التي تجعل هذه البرامج أقل استخدامًا أو ذات أهمية ثانوية. يمكن للباحثين إجراء دراسات استقصائية ومقابلات مع العاملين في المنظمات الاقتصادية بالولاية لتحليل مدى وجود فجوات في الكفاءات التي تحتاج إلى تنمية، وتحديد ما إذا كان هناك إدراك كافٍ لأهمية هذه البرامج.

2. التوصيات العلمية المتعلقة ب نتائج اختبار الفرضية الثانية (مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات محل الدراسة)

بناءً على النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- التوصية 1: حول الولاء العاطفي توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تركز على العوامل التي تؤثر على الولاء العاطفي للعاملين في بيئات العمل بولاية الوادي، مع الأخذ في الاعتبار تأثير الثقافة

المحلية والروابط الاجتماعية. فقد أظهرت النتائج أن العاملين يمتلكون مستوى متوسطاً من الولاء العاطفي، مما يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين شعورهم بالارتباط العاطفي بالمنظمة. ولتحقيق هذا، من المفيد أن تتناول الأبحاث القادمة تحليل الأنشطة التي تعزز التعاون بين العاملين ومدى تأثيرها على انتمائهم العاطفي. قد تساعد دراسات إضافية على توضيح كيف يمكن للعلاقات الإيجابية بين العاملين والإدارة أن تساهم في بناء شعور قوي بالانتماء، بحيث يشعر العامل أن مشاكل المنظمة هي مشاكله الشخصية. كما يُقترح تطوير نماذج نظرية تعكس خصوصية ولاية الوادي وثقافة المجتمع الجزائري، بحيث يتم فهم كيفية بناء ولاء عاطفي يتناسب مع طبيعة الثقافة المحلية، ويسهم في دمج العاملين في القيم والأهداف التنظيمية للمنظمة.

- التوصية 2: حول الولاء المستمر نظراً لأن النتائج تشير إلى أن العاملين يبدون مستوى متوسطاً من الولاء المستمر، ويشعرون أحياناً أن قلة الفرص البديلة تدفعهم للبقاء، توصي الدراسة بإجراء بحوث حول التحديات التي تواجه العاملين في إيجاد فرص بديلة في سوق العمل المحلي بولاية الوادي. يمكن لهذه البحوث أن تركز على فهم كيفية تحويل الولاء المستمر من ارتباط قائم على قلة الخيارات المتاحة إلى رغبة إيجابية في الاستمرار ضمن المنظمة. من المفيد دراسة العوامل التي قد تؤدي إلى تعزيز فرص التنقل الوظيفي داخل المنظمات الجزائرية، وخصوصاً في بيئات عمل محافظة مثل ولاية الوادي، حيث قد يكون من الصعب التنقل بين الوظائف. اقتراح استراتيجيات تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتطوير مسارات مهنية واضحة داخل المنظمة يمكن أن يساهم في تقليل تأثير نقص البدائل على قرار البقاء. ولتعميق المعرفة، قد يتم تطوير نماذج نظرية تسلط الضوء على التوازن بين الولاء المستمر الإيجابي والتحديات التي يواجهها العاملون في سوق العمل المحلي، وتأثير ذلك على استقرارهم الوظيفي.
- التوصية 3: حول الولاء الأخلاقي في ضوء أن الولاء الأخلاقي كان البعد الأعلى تقييماً في الدراسة ولكنه أيضاً في المستوى المتوسط، توصي الدراسة بإجراء بحوث تستكشف أثر القيم الثقافية والتربوية على هذا النوع من الولاء في المجتمع الجزائري بشكل عام وولاية الوادي بشكل خاص. من المهم فهم كيف يمكن للقيم المتوارثة التي تتعلق بالولاء التنظيمي والأخلاقي أن تؤثر على التزام العاملين، خاصة في بيئة عمل تقليدية مثل الوادي. يمكن للبحوث أن تركز على تحليل كيفية توافق الولاء الأخلاقي مع التعليم والتنشئة الاجتماعية، حيث قد يكون العاملون الذين نشأوا على قيم الولاء أكثر ارتباطاً بالمنظمة أخلاقياً. ويقترح أيضاً دراسة سياسات التنظيم الحديثة في تعزيز الولاء الأخلاقي وكيفية إدماج القيم الثقافية المحلية في هذه السياسات لتعزيز الاستدامة الوظيفية. ولتوسيع المعرفة في هذا المجال، يمكن

تطوير نماذج نظرية تدمج القيم الثقافية مع أخلاقيات العمل التنظيمي، ما يعكس خصوصية البيئة الجزائرية ويساهم في تطوير فهم أعمق لدور الولاء الأخلاقي في بيئة العمل.

ثانياً: التوصيات العلمية المتعلقة ب نتائج اختبار الفرضية الثالثة والرابعة

1. التوصيات العلمية المتعلقة ب نتائج اختبار الفرضية الثالثة (أثر تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل على مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات محل الدراسة)

التوصية 1: دراسة أعمق حول دور بيئة العمل في ولاية الوادي في تعزيز الولاء التنظيمي

باعتبار أن بيئة العمل المحلية تمتلك خصائص ثقافية وتنظيمية مميزة، تبرز الحاجة لإجراء دراسات متعمقة تستكشف تأثير هذه الخصوصيات على تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي. إذ أن التفاعل بين البيئة المحلية في ولاية الوادي والعوامل التي تعزز الولاء التنظيمي قد يختلف عن السياقات الأخرى. لذلك، ينصح بتطبيق منهجية وصفية تحليلية تشمل مقابلات معمقة واستبانات، بحيث تركز على استقصاء آراء العاملين والإدارات في المنظمات حول ممارسات تنمية الكفاءات، وفهم كيف يمكن تكييف استراتيجيات هذه التنمية لتلائم السياق المحلي. سيسهم هذا النوع من الدراسات في بناء استراتيجيات تنمية مصممة خصيصاً لدعم الولاء التنظيمي بما يتناسب مع بيئة العمل في الوادي، ويساعد على تطوير فهم أعمق للعوامل المحفزة داخل هذا السياق الجغرافي.

وعليه فنقترح العناوين التالية للبحث:

- "تحليل دور بيئة العمل في ولاية الوادي في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الخصوصيات الثقافية والتنظيمية"
- "تأثير البيئة المحلية في ولاية الوادي على تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي: دراسة تحليلية مقارنة"
- "التفاعل بين العوامل الثقافية والتنظيمية المحلية والولاء التنظيمي في منظمات ولاية الوادي"

التوصية 2: تحليل دور برامج تنمية السلوك في بناء الولاء التنظيمي في المنظمات الجزائرية

في ضوء النتائج التي أظهرت أن "تنمية السلوك" تحقق تأثيراً أقوى نسبياً على الولاء التنظيمي مقارنة بعناصر أخرى، تبرز أهمية التركيز على تطوير برامج سلوكية لتعزيز الولاء التنظيمي. ينصح بتصميم دراسات تجريبية تستقصي تأثير برامج محددة تستهدف تنمية السلوكيات الإيجابية، مثل تعزيز روح التعاون والتواصل الفعال بين العاملين، وتحفيز سلوكيات داعمة تعزز الانتماء للمنظمة. من خلال هذه الدراسات، يمكن تحديد مدى فعالية هذه البرامج في المنظمات الجزائرية ومقارنة النتائج بين المنظمات المختلفة. يتيح

هذا النهج فهماً عميقاً لكيفية تأثير السلوكيات الإيجابية على الولاء التنظيمي، ويسهم في تطوير أدوات مخصصة لتحسين بيئة العمل بما يخدم هدف الولاء المؤسسي.

وعليه فنقترح العناوين التالية للبحث:

- "دور برامج تنمية السلوكيات الإيجابية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تجريبية في المنظمات الجزائرية"
- "أثر برامج تعزيز السلوك التعاوني والتواصل الفعال على الولاء التنظيمي: دراسة حالة في ولاية الوادي"
- "تحليل فعالية البرامج السلوكية في بناء الولاء التنظيمي في المنظمات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المنظمات المحلية"

التوصية 3: التركيز على تطوير استراتيجيات متكاملة لتنمية الكفاءات البشرية لدعم الولاء التنظيمي بناءً على النتائج التي تشير إلى أن الولاء التنظيمي يحتاج إلى استراتيجية شاملة لتنمية مختلف جوانب الكفاءات البشرية، يصبح من الضروري تطوير استراتيجيات متكاملة تجمع بين تنمية المعرفة والمهارات والسلوكيات. ينصح بإجراء بحوث ميدانية تهدف إلى تصميم استراتيجيات شاملة تأخذ بعين الاعتبار تطوير هذه الجوانب معاً، ومقارنة فعالية هذا النهج الشمولي مقارنةً بالنهج الجزئي الذي يركز على عنصر واحد فقط. سيمكن هذا النوع من الدراسات من فهم كيف تسهم الاستراتيجيات المتكاملة في تحسين الولاء التنظيمي على نطاق أوسع، وتقديم توجيهات للمنظمات في الجزائر حول كيفية تحسين الولاء المؤسسي بشكل مستدام من خلال استثمار متوازن في تنمية الكفاءات البشرية.

وعليه فنقترح العناوين التالية للبحث:

- "أثر الاستراتيجيات المتكاملة لتنمية الكفاءات البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المنظمات الجزائرية"
- "مقارنة بين الاستراتيجيات الشمولية والجزئية لتنمية الكفاءات ودورها في تحسين الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في ولاية الوادي"
- "تصميم استراتيجيات تنمية متكاملة للمعرفة، المهارات، والسلوك لتعزيز الولاء التنظيمي: تجربة ميدانية في المنظمات الجزائرية"

التوصية 4: استكشاف أثر الثقافة التنظيمية الجزائرية في الاستجابة لتنمية الكفاءات البشرية لأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تشكيل استجابة العاملين لبرامج تنمية الكفاءات، فمن المهم دراسة كيف تؤثر الثقافة السائدة في المنظمات الجزائرية على استجابات العاملين لهذه البرامج ومدى

انعكاسها على الولاء التنظيمي. ينصح بتطبيق أطر نظرية حول الثقافة التنظيمية لإجراء دراسات تركز على استقصاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستجابة العاملين لبرامج تنمية المعرفة والمهارات والسلوك. يمكن أن يشمل ذلك استبيانات أو مقابلات لمعرفة مدى توافق الثقافة التنظيمية الحالية مع استراتيجيات التنمية البشرية وأثر ذلك على الولاء. ستمكن هذه الدراسات المنظمات الجزائرية من تكييف برامجها التنموية بما يلائم ثقافتها التنظيمية، مما يزيد من فعالية تلك البرامج ويعزز الولاء التنظيمي.

وعليه فنقترح العناوين التالية للبحث:

- "تأثير الثقافة التنظيمية الجزائرية على استجابة العاملين لبرامج تنمية الكفاءات: دراسة ميدانية"
- "تحليل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز استجابة العاملين لبرامج التنمية البشرية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة حالة في ولاية الوادي"
- "مدى توافق الثقافة التنظيمية مع استراتيجيات تنمية الكفاءات البشرية وتأثيره على الولاء التنظيمي في المنظمات الجزائرية"

2. التوصيات العلمية المتعلقة ب نتائج اختبار الفرضية الرابعة (أثر تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل على مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات محل الدراسة)

التوصية 1: دراسة أثر التكامل بين تنمية المعرفة داخل وخارج مكان العمل على الولاء التنظيمي بما أن تنمية المعرفة خارج مكان العمل تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي، ولكن بفعالية محدودة، يمكن اقتراح دراسات تركز على كيفية الاستفادة من المعرفة المكتسبة خارج مكان العمل عند العودة للبيئة التنظيمية. يُنصح بإجراء أبحاث تتناول تأثير دمج المعرفة المكتسبة خارج مكان العمل مع برامج تطوير المعرفة داخل المنظمة، لتحديد مدى تكامل هذه العمليات وكيفية تأثيرها على الولاء التنظيمي. ستساعد هذه الدراسات في تصميم برامج تنمية معرفية شاملة تستفيد من مصادر متعددة للمعرفة وتحقق فعالية أكبر في تعزيز الولاء.

وعليه فنقترح العناوين التالية للبحث:

- "دور التكامل بين تنمية المعرفة داخل وخارج مكان العمل في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في منظمات ولاية الوادي"
- "تحليل أثر الدمج بين برامج تطوير المعرفة الخارجية والداخلية على الولاء التنظيمي في بيئة العمل الجزائرية: دراسة حالة بولاية الوادي"

- "استراتيجيات تكامل المعرفة المكتسبة خارج بيئة العمل لتعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الجزائرية"

التوصية 2: تحليل فعالية برامج تنمية المهارات الخارجية وكيفية تكيفها مع احتياجات العمل الداخلية بالرغم من وجود تأثير إيجابي لتنمية المهارات خارج مكان العمل على الولاء التنظيمي، إلا أن هذا التأثير يظل محدودًا. لذلك، ينصح بتطوير أبحاث تركز على دراسة كيفية تكيف المهارات المكتسبة من الدورات التدريبية الخارجية مع متطلبات العمل الفعلية داخل المنظمة. يمكن لهذه الأبحاث أن تقدم إرشادات حول كيفية تهيئة بيئة العمل الداخلية لاستيعاب المهارات المكتسبة خارجيًا وتعزيز تطبيقها، مما يزيد من فعالية هذه البرامج في بناء الولاء التنظيمي.

وعليه فنقترح العناوين التالية للبحث:

- "تكيف المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية الخارجية مع متطلبات سوق العمل المحلي: دراسة حالة في منظمات ولاية الوادي"
- "فعالية التدريب الخارجي في تطوير المهارات ومدى توافقه مع احتياجات العمل الداخلي: من منظور العاملين في المنظمات الجزائرية"
- "استراتيجيات تكيف المهارات المكتسبة خارج مكان العمل لتعزيز الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في ولاية الوادي"

التوصية 3: دراسة العوامل المؤثرة في تنمية السلوك خارج مكان العمل وتعزيز تطبيقه داخل المنظمة نظرًا لأن تنمية السلوك خارج مكان العمل أثبتت فعالية أعلى نسبيًا من المعرفة والمهارات في تعزيز الولاء التنظيمي، تبرز الحاجة إلى فهم العوامل التي تؤثر في استدامة وتطبيق هذه السلوكيات عند العودة إلى بيئة العمل. يُنصح بإجراء أبحاث تركز على العوامل التي تُسهل أو تُعيق استمرارية هذه السلوكيات داخل المنظمة، مثل الثقافة التنظيمية وسياسات العمل الداعمة. ستساعد هذه الدراسات المنظمات على تصميم برامج تُعزز من فعالية السلوكيات المكتسبة خارج بيئة العمل وتدعم تطبيقها داخل المنظمة بشكل مستدام.

وعليه فنقترح العناوين التالية للبحث:

- "العوامل المؤثرة على استدامة السلوكيات المكتسبة خارج العمل في البيئة التنظيمية الجزائرية: دراسة تطبيقية في ولاية الوادي"

- "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق السلوكيات المكتسبة خارج بيئة العمل: دراسة ميدانية على المنظمات الجزائرية"
- "العوامل التنظيمية المؤثرة على انتقال السلوكيات الإيجابية المكتسبة خارج العمل إلى بيئة العمل الداخلية: دراسة حالة بولاية الوادي"
- التوصية 4: دراسة أثر العوامل الثقافية والتنظيمية في بيئة العمل الجزائرية على استجابة العاملين لتنمية الكفاءات خارج العمل

بما أن السلوك يعتمد بدرجة كبيرة على البيئة التنظيمية والثقافة السائدة، فإنه من المهم فهم كيفية تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية المحلية في الجزائر على استجابة العاملين لبرامج تنمية الكفاءات خارج العمل. يُنصح بإجراء أبحاث تستقصي دور الثقافة التنظيمية المحلية والعوامل الاجتماعية في تحديد مدى استيعاب العاملين للكفاءات المكتسبة خارج بيئة العمل، وكيفية انعكاس ذلك على الولاء التنظيمي. ستمكن هذه الدراسات المنظمات من تكييف برامجها بما يلائم الثقافة المحلية، مما يعزز من فعالية البرامج الخارجية في تحقيق الولاء التنظيمي.

وعليه فنقترح العناوين التالية للبحث:

- "تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على استجابة العاملين للبرامج التدريبية الخارجية: دراسة ميدانية في ولاية الوادي"
- "تحليل دور البيئة الثقافية والتنظيمية في استيعاب الكفاءات المكتسبة خارج مكان العمل: دراسة حالة في المنظمات الجزائرية"
- "البيئة التنظيمية وتأثيرها على دمج الكفاءات المكتسبة خارج بيئة العمل: دراسة مقارنة بين المنظمات في ولاية الوادي والجزائر"
- التوصية 5: تطوير استراتيجيات لدمج برامج التدريب الخارجي مع برامج التطوير الداخلي لتعزيز الولاء التنظيمي

بالنظر إلى أن كلاً من المعرفة والمهارات والسلوكيات المكتسبة خارج العمل لها تأثيرات متفاوتة على الولاء التنظيمي، ينصح بتصميم استراتيجيات تكاملية تجمع بين التدريب الخارجي وبرامج التطوير الداخلي. يمكن إجراء أبحاث تركز على كيفية دمج هذه البرامج لخلق بيئة عمل شاملة تدعم تطبيق الكفاءات المكتسبة خارج مكان العمل وتعزيز الولاء التنظيمي. ستساعد هذه الدراسات على وضع أسس علمية لاستراتيجيات تطوير مهني شاملة تحقق أقصى فائدة من التدريبات الخارجية وتدعم الولاء داخل بيئة العمل.

وعليه فنقترح العناوين التالية للبحث:

- "استراتيجيات تكامل التدريب الخارجي والداخلي لتعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في منظمات ولاية الوادي"
- "تصميم برامج تكاملية بين التدريب الخارجي والتطوير المهني الداخلي لتعزيز الولاء في بيئة العمل الجزائرية"
- "دمج برامج التدريب الخارجي مع التطوير الداخلي: تأثيره على الولاء التنظيمي في المنظمات بولاية الوادي"

التوصية 6: دراسة تأثير التفاعل بين تنمية المعرفة، المهارات، والسلوك خارج مكان العمل على الولاء التنظيمي

بما أن التأثيرات المترتبة على تنمية كل بُعد من أبعاد الكفاءات البشرية (المعرفة، المهارات، والسلوك) تختلف، ينصح بإجراء دراسات تركز على فهم كيفية تفاعل هذه الأبعاد معًا وتأثيرها المتكامل على الولاء التنظيمي. قد تشمل الدراسات تجارب أو نماذج تحليلية تستقصي كيفية دمج هذه الأبعاد بشكل متزامن خارج مكان العمل لتعزيز الولاء. ستوفر هذه الأبحاث رؤية شاملة حول كيفية تطوير برامج خارجية شاملة تهدف إلى تعزيز الولاء التنظيمي بصورة أكثر فعالية.

وعليه فنقترح العناوين التالية للبحث:

- "التفاعل بين تنمية المعرفة والمهارات والسلوكيات المكتسبة خارج مكان العمل وتأثيره على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في ولاية الوادي"
- "تحليل العلاقة التفاعلية بين الكفاءات الثلاث (المعرفة، المهارات، والسلوك) المكتسبة خارج مكان العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجزائر"
- "دور التكامل بين أبعاد تنمية الكفاءات خارج بيئة العمل في تعزيز الولاء التنظيمي: منظور العاملين في المنظمات الجزائرية"

الفرع الثاني: التوصيات العملية

أولاً : التوصيات العملية المتعلقة ب نتائج اختبار الفرضية الأولى والثانية

1. التوصيات العملية المتعلقة ب نتائج اختبار الفرضية الأولى (أهم برامج تنمية الكفاءات المستخدمة في المنظمات محل الدراسة).

ونقترح ما يلي :

أ. توصيات موجهة للمنظمات:

- تعزيز الوصول إلى الموارد التعليمية والتكنولوجية:

في بيئات العمل في الوادي، حيث الوصول إلى الموارد المعرفية قد يكون محدودًا، يصبح من الضروري توفير أدوات تعليمية متاحة محليًا. لتحقيق ذلك بشكل عملي وفعل:

- إنشاء شراكات مع الجامعات والمنظمات التعليمية المحلية لإتاحة مكتباتها الرقمية للعاملين، بحيث يمكنهم الاستفادة من الموارد العلمية والأبحاث المتوفرة.

- تخصيص ركن تعليمي داخل المنظمة يحتوي على أجهزة كمبيوتر مزودة بموارد معرفية رقمية، بحيث يكون متاحًا للاستخدام خلال فترات محددة، ويمكن تزويده بدورات تدريبية قصيرة في مجالات مختلفة.

- استخدام منصات تعليمية مجانية أو منخفضة التكلفة، مثل "إدراك" و"كورسيرا"، مع توفير إرشادات للعاملين حول كيفية استخدامها لتحسين مهاراتهم.

- تحديث الأدوات التكنولوجية الأساسية فقط (مثل البرمجيات المستخدمة بكثرة أو الأجهزة الضرورية)، مما يقلل من التكلفة ويضمن بقاء المنظمة مواكبة للتطورات التقنية بدون نفقات زائدة.

- تعزيز التواصل المباشر وبناء المهارات التفاعلية:

حسب النتائج ففي الوادي، يكون التواصل المباشر بين العاملين والمديرين حيويًا لتعزيز الثقة والشفافية. ولجعل هذا التوجه عمليًا:

- تحديد يوم أسبوعي للتواصل المفتوح بين العاملين والمديرين، بحيث يمكن للعاملين طرح أفكارهم ومناقشة التحديات التي يواجهونها، دون حواجز رسمية.

- استخدام برامج بسيطة للتواصل الداخلي مثل "سلاك" أو "مايكروسوفت تيمز"، لتسهيل تبادل الأفكار بشكل سريع، خاصةً بين الأقسام المختلفة، وهذا يحل مشكلة ضعف التواصل في المناطق البعيدة.

- تقديم تدريبات بسيطة على مهارات التواصل مجاً داخل المنظمة، بحيث يُطلب من العاملين تقديم عروض قصيرة عن أعمالهم الحالية، وهذا يرفع من مستوى تفاعلهم ويحسن التواصل.

- تشجيع الالتزام بالسلوك التنظيمي المهني

بناء بيئة عمل منضبطة تحتاج إلى آليات مراقبة بسيطة ومباشرة، وتحفيز الالتزام بالسلوك المهني من خلال خطوات عملية يمكن تطبيقها في سياق العمل اليومي:

- إطلاق برنامج "العامل المثالي" الذي يتم من خلاله تقييم العاملين حسب التزامهم بالسلوك التنظيمي، ويمكن منح الفائز شهادات تقدير أو مكافآت بسيطة كالوجبات المجانية أو يوم عطلة إضافي.
- إجراء تدريبات شهرية حول أخلاقيات العمل، بحيث تُعقد هذه الجلسات على شكل ورش تفاعلية تناقش فيها مواقف عملية، ويقوم العاملون بمناقشتها وتقديم اقتراحاتهم حول كيفية التصرف المهني السليم.
- تعيين سفراء للسلوك التنظيمي من بين العاملين، حيث يكونون قدوة لزملائهم ويشرفون على تقديم المساعدة والنصح للعاملين الآخرين في حال وجود تحديات تتعلق بالالتزام بالسلوك المهني.
- تنظيم أنشطة الإرشاد والتوجيه خارج مكان العمل

في ولاية الوادي، يواجه العاملون تحديات في التواصل مع خبراء من خارج المنطقة. لجعل هذه الأنشطة أكثر واقعية:

- تنظيم ندوات عبر الإنترنت مع خبراء ومهنيين، حيث يتم دعوة خبراء من الجزائر أو حتى من خارجها، ويشارك العاملون عن بُعد دون الحاجة إلى التنقل، مما يوفر التكاليف و يتيح الفرصة للتعلم.
- إطلاق برنامج "زمانة المعرفة"، بحيث يتم تكليف كل عامل جديد بزميل ذو خبرة عالية يتولى توجيهه خلال الأشهر الأولى، وهذا يساهم في نقل المعارف والخبرات بين الأجيال.
- التنسيق مع المنظمات الوطنية لتنظيم رحلات مهنية قصيرة إلى مواقع صناعية أو منظمات أخرى، حيث يتم تنظيمها كرحلات يوم واحد، وهذا يتيح للعاملين فرصة اكتساب معارف جديدة بدون تكاليف إقامة أو سفر.

• دعم ورش العمل الميدانية والتدريب العملي:

- التدريب الميداني يعد مهماً، خاصة في ولاية الوادي حيث تتطلب بعض المهارات تجارب عملية. لجعل هذه المبادرات أكثر واقعية:
- تنظيم ورش عمل بالتعاون مع المعاهد التقنية المحلية، بحيث يتم توجيه العاملين للتدريب في مجالات محددة داخل هذه المعاهد، مثل الورش الهندسية أو معامل التكنولوجيا.
- تخصيص ميزانية محدودة لدعم حضور العاملين لورش عمل متخصصة داخل الجزائر، مثل الورش التي تنظمها الجامعات أو مراكز التدريب الكبرى، مع تغطية جزئية للتكاليف.

- التعاون مع المنظمات المحلية لتوفير فرص تدريب ميدانية قصيرة داخل مواقع عمل حقيقية، حيث يتم الاتفاق مع هذه المنظمات على تدريب عامل ي المنظمة لفترات قصيرة مما يعزز مهاراتهم ويمنحهم خبرات عملية.
- تعزيز التفاعل الاجتماعي والمهني خارج أوقات العمل:
 - في بيئة اجتماعية مثل الوادي، يساعد التفاعل المهني والاجتماعي على تحسين روح التعاون، ولتحقيق ذلك بطريقة عملية:
 - تنظيم لقاءات اجتماعية بسيطة وغير مكلفة، مثل أيام عائلية أو نشاطات رياضية تنظم في نهاية الأسبوع، بحيث تجمع العاملين وعائلاتهم وتتيح لهم فرصة للتواصل غير الرسمي.
 - إقامة أنشطة داخلية مثل "نادي القراءة" أو "نادي النقاش المهني"، حيث يجتمع العاملون أسبوعيًا لمناقشة كتب أو مواضيع تتعلق بعملهم، وهذه الأنشطة لا تتطلب ميزانية كبيرة، لكنها تعزز روح الفريق.
 - تنظيم اجتماعات عصف ذهني غير رسمية خارج المكتب، بحيث تُعقد هذه الاجتماعات في أماكن هادئة كالحدايق أو المقاهي، حيث يتبادل العاملون والمديرون الأفكار ويطورون مشاريع جديدة في جو غير رسمي.
- ب. توصيات موجهة لصانعي السياسات العامة للمنظمات
 - وضع سياسات لدعم الوصول إلى الموارد التعليمية والتكنولوجية:
 - في بيئة العمل الجزائرية، يعد الوصول إلى موارد تعليمية وتكنولوجية حديثة من العناصر المهمة لتعزيز كفاءة العاملين ودعم التعلم المستمر. تهدف هذه التوصية إلى توفير دعم تشريعي ومالي للمنظمات، مما يسهل عليها الوصول إلى مكتبات رقمية، ومنصات تعليمية إلكترونية، وأدوات تكنولوجية حديثة تساهم في تطوير مهارات العاملين وتحديث معلوماتهم. هذه الخطوة لا تساعد فقط في تطوير العاملين، بل تزيد من قدرة المنظمات على المنافسة من خلال تزويد كوادرها بمعرفة متجددة وأدوات حديثة.
 - ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
 - إنشاء صندوق وطني لدعم التعليم والتكنولوجيا داخل المنظمات بحيث يقدم منحًا مالية للمنظمات التي تستثمر في الموارد التعليمية والتكنولوجية مثل المكتبات الرقمية أو البرامج التدريبية.

- تطوير بوابة وطنية رقمية تحتوي على محتوى معرفي حديث تشمل دورات تدريبية، مقالات، وأبحاث علمية محدثة، بحيث تكون متاحة للعاملين في مختلف القطاعات والمناطق.
- إصدار إعفاءات ضريبية مخصصة للمنظمات التي تستثمر في تطوير موارد تكنولوجية خاصة بالعاملين، مثل منصات التعليم الإلكتروني أو أدوات التعاون عبر الإنترنت.
- تقديم الدعم التقني للمنظمات الصغيرة والمتوسطة التي قد لا تمتلك الموارد اللازمة للتكنولوجيا الحديثة، من خلال تخصيص استشاريين تقنيين لمساعدتها على بناء وتطوير أدواتها التكنولوجية.
- دعم سياسات التواصل التنظيمي بين العاملين والمديرين:
 - التواصل الفعال بين العاملين والمديرين يشكل أساس بيئة العمل الصحية ويعزز الثقة والتعاون. في الجزائر، يُعتبر الاهتمام بتوفير قنوات مباشرة للتواصل بين العاملين والإدارة أمراً مهماً، حيث يشعر العاملون بتقدير أفكارهم وملاحظاتهم. تهدف هذه التوصية إلى إلزام المنظمات بجدولة وقت ثابت للتواصل المباشر بين العاملين والمديرين، وتنظيم برامج تدريبية تركز على مهارات التواصل الشخصي. هذه البرامج تساعد في بناء مهارات تفاعلية وتطوير قدرات العاملين والمديرين على التفاهم المتبادل، مما يعزز من إنتاجية المنظمة ويزيد من رضا العاملين.
 - ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- إلزام المنظمات بوضع جدول زمني ثابت للاجتماعات الدورية، مثل اجتماعات أسبوعية قصيرة بين المديرين والعاملين لمناقشة التحديات والإنجازات، ويُفضل عقد اجتماعات أكثر تفصيلاً على مستوى الإدارة العليا بشكل شهري.
- تطوير أدوات تقييم تفاعلية ميسرة للعاملين لتقديم ملاحظات عن بيئة العمل، بحيث يتم جمعها وتحليلها دورياً بواسطة إدارة الموارد البشرية، ويُقدم ملخص عن نتائج التقييم لكل قسم.
- تقديم دورات تدريبية نصف سنوية للعاملين والمديرين على مهارات التواصل والاستماع النشط، بحيث يتعلمون كيفية فهم احتياجات بعضهم البعض والتفاعل بفعالية.
- إنشاء قنوات للتواصل الداخلي بين العاملين والإدارة باستخدام أدوات إلكترونية مثل تطبيقات "سلاك" أو مجموعات "واتساب" للمنظمات الصغيرة، مما يتيح تبادل المعلومات بشكل فوري وفعال.
- تعزيز سياسات الإرشاد المهني خارج مكان العمل:

الإرشاد المهني يعتبر من الأساليب التي تساعد العاملين على اكتساب معارف جديدة وتطوير مهاراتهم من خلال التواصل مع خبراء ومهنيين خارج بيئة العمل التقليدية. في الجزائر، يمكن أن تعزز هذه السياسة من خلال برامج وطنية توفر للعاملين فرصاً للتوجيه المهني، مما يسمح لهم بالتعلم من خبرات متنوعة. بالإضافة إلى ذلك، يتيح نظام "الزمالة" توجيه العاملين الجدد داخل المنظمات مما يساهم في تبادل المعرفة ويسهم في استدامة الكفاءات.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إطلاق منصة وطنية للإرشاد المهني تجمع بين الخبراء والعاملين من مختلف القطاعات، بحيث تتيح للعاملين الوصول إلى مدربين ومستشارين يقدمون توجيهات عبر الإنترنت.
- توفير دعم حكومي للمنظمات التي تنظم جلسات إرشاد مهني خارج مكان العمل، وتقديم نقاط اعتماد للمشاركين في هذه البرامج، مما يساهم في رفع فرصهم للتطوير الوظيفي.
- التعاون مع الجامعات المحلية والمدارس المهنية لتنظيم أيام إرشادية وندوات شهرية، حيث يتم دعوة المهنيين والخبراء لتقديم ورش عمل وتوجيهات للعاملين في المنطقة.
- تفعيل نظام "الزمالة المهنية" داخل المنظمات، حيث يتم تعيين كل عامل جديد بزميل ذو خبرة عالية يتولى توجيهه وإرشاده خلال الأشهر الأولى من العمل، ويقدم تقارير دورية عن تطور العامل الجديد.

• تشجيع التعاون بين المنظمات والمنظمات الخارجية في التدريب الميداني:

التدريب الميداني هو وسيلة فعالة لتطوير مهارات العاملين من خلال التجربة المباشرة والتعلم العملي. تهدف هذه السياسة إلى تشجيع المنظمات على إرسال عاملها للتدريب الميداني خارج بيئة العمل، سواء داخل منظمات أخرى أو بالتعاون مع كيانات تعليمية ومهنية، مما يعزز من فهم العاملين للعمليات العملية ويساهم في رفع كفاءتهم المهنية.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إطلاق برنامج وطني للتدريب الميداني التعاوني بين المنظمات التعليمية والمهنية، بحيث تقوم المنظمات والمنظمات بإرسال عاملها للتدريب الميداني ضمن بيئات عمل متقدمة، بالتنسيق مع الجامعات والمراكز التدريبية.
- تقديم منح مالية وحوافز ضريبية للمنظمات التي تلتزم بإرسال عاملها لورش العمل الخارجية والتدريبات المهنية الميدانية، مع وضع شروط للتأكد من مشاركة العاملين الفعالة.

- إنشاء "برنامج التدريب المتبادل" بين المنظمات حيث يتم تبادل العاملين بين المنظمات لمدة قصيرة بهدف التدريب العملي، مما يتيح للعاملين تجربة بيئات عمل مختلفة ويعزز من مهاراتهم.
- توفير دعم مالي مشترك بين الحكومة والمنظمات الخاصة لإنشاء مراكز تدريب ميداني محلية في كل ولاية، بحيث يتم تدريب العاملين ضمن بيئات تحاكي بيئات العمل الحقيقية، مما يوفر وقت وتكلفة السفر للمناطق الكبرى.

• دعم الأنشطة الاجتماعية والمهنية خارج مكان العمل:

في بيئة العمل الجزائرية، يمثل التفاعل الاجتماعي خارج العمل عنصراً مهماً في بناء علاقات قوية وتعزيز التعاون بين العاملين. تهدف هذه السياسة إلى تشجيع المنظمات على تنظيم أنشطة اجتماعية خارج أوقات العمل، مثل الأنشطة الرياضية والترفيهية، والتي تسهم في تقوية الروابط بين العاملين وتزيد من شعورهم بالانتماء للمنظمة، مما يعزز من الولاء التنظيمي ويدعم روح الفريق. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إنشاء برامج وطنية مدعومة للأنشطة الاجتماعية في المنظمات، حيث يتم تقديم دعم حكومي للمنظمات التي تنظم فعاليات اجتماعية مثل الأيام العائلية أو الأنشطة الرياضية السنوية، مما يعزز من التفاعل بين العاملين .
- تقديم إعفاءات ضريبية أو دعم مالي للمنظمات التي تدمج الأنشطة الاجتماعية ضمن خططها السنوية، بحيث تشمل هذه الأنشطة لقاءات مهنية غير رسمية وأنشطة بناء فرق تُعقد خارج بيئة العمل.
- التعاون مع النوادي الرياضية والمراكز الثقافية لتوفير خدمات بتكلفة منخفضة للعاملين، مثل عضويات رياضية بأسعار مخفضة، مما يشجعهم على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية ويعزز صحتهم الجسدية والنفسية.
- تنظيم ورش عمل للفرق في أماكن غير تقليدية، مثل الحدائق العامة أو المزارع، مما يسمح للعاملين بالتفاعل بطريقة غير رسمية، ويساعد في تحسين العلاقات بين الزملاء والإدارة بشكل إيجابي.

2. التوصيات العملية المتعلقة بنتائج اختبار الفرضية الثانية (مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات محل الدراسة)

أ. توصيات موجهة للمنظمات:

- تنظيم فعاليات اجتماعية في أماكن ثقافية وسياحية:
- تنظيم الفعاليات الاجتماعية في أماكن ثقافية وسياحية، كالمتاحف والأماكن التراثية، يعزز ارتباط العاملين بالمنطقة ويعكس اهتمام المنظمة ببيئتهم وثقافتهم المحلية. هذه الفعاليات تجعل العاملين يشعرون بأن مؤسستهم جزء لا يتجزأ من المجتمع، مما يعزز ولاءهم العاطفي تجاهها. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- التنسيق مع الجهات السياحية والثقافية المحلية لاختيار أماكن مناسبة لإقامة الفعاليات.
- تنظيم حدث اجتماعي ربع سنوي، مثل زيارة مواقع سياحية أو ورش عمل في مواقع أثرية.
- تخصيص فريق من العاملين لتنظيم وإدارة الأنشطة، مع التركيز على تقديم فعاليات ثقافية تحاكي البيئة المحلية.
- إقامة أيام عائلية دورية:
- إقامة أيام عائلية دورية تتيح للعاملين إحضار عائلاتهم إلى الفعاليات الاجتماعية، مما يعزز العلاقة بين العاملين وعائلاتهم والمنظمة. يساهم ذلك في تكوين بيئة عمل ممتدة تعزز الشعور بالانتماء وتجعل العاملين يرون في مؤسستهم امتداداً لدائرة حياتهم الخاصة. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- تحديد جدول لأيام العائلة (مرة كل 6 أشهر)، حيث يتم تنظيم فعاليات ترفيهية واجتماعية.
- توفير أنشطة تناسب مختلف الأعمار، مثل الألعاب للأطفال وورش تعريفية للكبار عن دور المنظمة.
- تنظيم لقاءات مع الإدارة في هذه الفعاليات لمزيد من التقارب، وطرح خطط المنظمة أمام العائلات لتعزيز الشفافية.
- عقد اجتماعات دورية شهرية بين الإدارة والعاملين :
- إشراك العاملين في القرارات من خلال الاجتماعات الشهرية الدورية يعزز شعورهم بأنهم جزء من صنع القرار داخل المنظمة. عندما يشعر العاملون بأن اقتراحاتهم وآرائهم تحظى بالاهتمام، يتعمق انتماءهم للمنظمة وتزداد رغبتهم في المساهمة بفاعلية. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- جدولة اجتماع شهري ثابت بين الإدارة والعاملين لمناقشة المستجدات في بيئة العمل والتحديات.
- تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات حول تحسين العمل وتطوير البيئة الداخلية.

- تخصيص وقت في نهاية الاجتماع لمراجعة الاقتراحات القابلة للتنفيذ، مع تقديم ملاحظات فورية للعاملين .

• إطلاق صناديق ادخار محلية للعاملين :

صناديق الادخار توفر للعاملين أمانًا ماليًا طويل الأجل، خاصة في مناطق مثل الوادي حيث قد تكون الخيارات محدودة. هذه الصناديق تساعد على تأمين مستقبلهم وتوفير لهم شعورًا بالاستقرار، مما يعزز رغبتهم في البقاء مع المنظمة.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- التعاقد مع منظمة مالية محلية لإدارة صندوق الادخار، وتحديد الحوافز التي تقدمها المنظمة لدعم العاملين .

- توعية العاملين بآليات الادخار والمزايا المتاحة، مثل العوائد طويلة الأجل وكيفية سحب الأموال عند الحاجة.

- تقديم دعم مالي للعاملين في بداية البرنامج من خلال تقديم مساهمات من المنظمة لتحفيزهم على الانضمام.

• تقديم برامج تأمين خاصة للعاملين :

يعد التأمين الصحي والتأمين على الحياة من عناصر الاستقرار المالي للعاملين، ويعزز شعورهم بأن المنظمة تهتم برفاهيتهم وأسرهم. هذه البرامج تجعل العاملين يشعرون بالراحة تجاه المستقبل، مما يرفع من مستوى التزامهم وولائهم.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- التعاقد مع منظمات تأمين محلية لتوفير خطط تأمين صحي وتأمين على الحياة تناسب جميع العاملين .

- توعية العاملين بمزايا التأمين وتوضيح كيفية الاستفادة من البرامج المتاحة.

- تحمل المنظمة جزءًا من تكلفة التأمين، كنوع من الدعم، خاصة للعاملين ذوي الدخل المحدود.

• تقديم مكافآت بناءً على سنوات الخدمة:

المكافآت المرتبطة بمدة الخدمة تحفز العاملين على الاستمرار لفترات أطول مع المنظمة، حيث

يشعرون بأن تقانيهم وتقديرهم يقدّر بطرق ملموسة. كلما زادت سنوات الخدمة، ازدادت المكافآت، مما يعزز الاستقرار الوظيفي.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- وضع سياسة واضحة للمكافآت تشمل حوافز مالية وسُبلًا للتقدير كالترقية.
- تقديم مكافآت مالية سنوية للعاملين ذوي الخدمة الطويلة وتوزيع شهادات تكريم مع الاحتفالات السنوية.
- تقديم جوائز إضافية على الإنجازات التي تحققت خلال سنوات الخدمة، بحيث تكون المكافآت تصاعدية.

• إتاحة فرص التطوير الوظيفي على مراحل متتالية:

- عندما يدرك العاملون أن هناك مسارًا واضحًا للتطوير الوظيفي، تزداد فرص بقائهم في المنظمة لفترات طويلة. هذه الفرص تساعدهم على رؤية مستقبلهم المهني بشكل واضح داخل المنظمة.
- ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- وضع خطة ترقيات واضحة للعاملين تتضمن مراحل مختلفة للتطور الوظيفي داخل المنظمة.
- تقديم دورات تدريبية لكل مرحلة تطويرية، بحيث يتمكن العاملون من تطوير المهارات المطلوبة لكل مرحلة.
- إجراء تقييمات دورية لأداء العاملين لتحديد مدى استحقاقهم للترقيات وتقديم النصائح للتحسين.

• تقديم برامج تدريبية حول أخلاقيات العمل:

- تدريب العاملين على أهمية الولاء وأخلاقيات العمل يعزز من التزامهم ويخلق ثقافة عمل صحية ترتكز على القيم. هذه البرامج تركز على تعليم العاملين كيفية اعتبار الولاء جزءًا من القيم المهنية.
- ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إطلاق جلسات تدريبية فصلية حول أهمية الأخلاقيات في العمل وارتباطها بالنجاح المؤسسي.
- إشراك قادة المنظمة في تقديم محتوى البرنامج، لتعزيز مصداقيته وزيادة تأثيره.
- إجراء استبيانات بعد التدريب لقياس مدى استفادة العاملين ومدى تبنيهم للقيم المطروحة.

• تنظيم احتفالات تكريمية سنوية للعاملين الأكثر التزامًا وولاءً:

- تكريم العاملين الملتزمين يشجع الآخرين على الالتزام ويعزز ثقافة العمل الإيجابية داخل المنظمة.
- هذه الاحتفالات تشعر العاملين بتقدير مؤسستهم لهم وتخلق بيئة مفعمة بالدعم.
- ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تنظيم احتفال سنوي رسمي لتكريم العاملين المتميزين وتقديم شهادات تقدير.
- إشراك المجتمع المحلي في الاحتفال لدعم الروابط بين المنظمة والمجتمع.
- تخصيص جائزة سنوية للعامل الأكثر التزامًا، وتقديم مزايا مثل إجازات مدفوعة أو حوافز مالية.

- التعاون مع المنظمات التعليمية المحلية لتنظيم برامج تدريب مهنية: في المناطق التي قد تكون فيها الفرص التعليمية محدودة، يشكل التعاون مع المنظمات التعليمية المحلية خطوة مهمة لتعزيز فرص التدريب للعاملين. هذا يجعل المنظمة مصدرًا لتطوير العاملين بشكل مستمر.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- التوقيع على اتفاقيات تعاون مع الجامعات والمعاهد التقنية لتقديم دورات تدريبية للعاملين.
- تنظيم ورش عمل مشتركة بانتظام تتناول المهارات الأساسية والمتقدمة.
- تقديم منح جزئية للعاملين الراغبين في الالتحاق بالدورات، مما يشجعهم على مواصلة التعلم.

- تطبيق نظام ساعات العمل المرنة:

تتيح ساعات العمل المرنة للعاملين التوفيق بين التزاماتهم الشخصية والمهنية، مما يقلل من الضغوط ويعزز ولائهم. ساعات العمل المرنة تعد مناسبة لبيئات العمل التي تتطلب تكيّفًا مع الظروف الثقافية والجغرافية.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد إطار زمني لساعات العمل المرنة، مثل بدء العمل بين الساعة 6 صباحًا وإنهاءه مع 1 مساءً.

- توضيح قواعد ساعات العمل المرنة لضمان سير العمل بانتظام وتقديم العاملين للأداء المطلوب.
- مراقبة إنتاجية العاملين ومدى التزامهم لضمان عدم تأثير المرونة على الأداء.

ب. توصيات موجهة لصانعي السياسات العامة للمنظمات

- وضع سياسات تعزز من روح الانتماء داخل المنظمات : دعم الأنشطة الاجتماعية والمؤتمرات المحلية يساهم في تعزيز شعور العاملين بالانتماء ويقوي ولائهم العاطفي، إذ يتيح لهم فرصة للتفاعل بشكل غير رسمي داخل بيئة العمل.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تنظيم فعاليات دورية: تخصيص موارد لإقامة أنشطة شهرية مثل يوم الأسرة أو يوم المجتمع، حيث يتم دعوة عائلات العاملين ومشاركة إنجازات المنظمة.
- تخصيص ميزانية للأنشطة الاجتماعية: يمكن للمنظمات تخصيص ميزانية لدعم الفعاليات الاجتماعية، وإشراك العاملين في تنظيمها لزيادة شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
- تطبيق الخطة في المدى القريب: من خلال التنسيق مع عامل ي العلاقات العامة لإطلاق أول فعالية خلال 3 أشهر، وتقييم رضا العاملين عن هذه الأنشطة.
- إطلاق حملات توعية لبناء ثقافة تقدير جهود العاملين والتعاون:
 - تساعد حملات التوعية على نشر ثقافة التقدير والاعتراف بجهود العاملين، مما يعزز من شعورهم بأنهم جزء مهم من نجاح المنظمة، ويزيد من ولائهم العاطفي.
 - ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- تصميم ونشر محتوى توعوي: تصميم مواد ترويجية (مطويات، منشورات، فيديوهات قصيرة) تبرز أهمية تقدير العاملين ودورهم في تطوير المنظمة.
- تنظيم ندوات وورشات عمل: إقامة ندوات توعوية داخل المنظمة تستضيف خبراء في إدارة الموارد البشرية لتثقيف العاملين والمديرين حول أهمية تقدير الجهود وتطوير التعاون.
- تطبيق الخطة في المدى القريب: البدء بحملة توعوية داخلية تستمر لمدة 3 أشهر، مع تخصيص يوم للتقدير الشهري يتم فيه الاعتراف بإنجازات العاملين البارزة.
- سنّ قوانين تحمي حقوق العاملين وتوفر بيئة مستقرة للمشغلين:
 - ضمان بيئة عمل مستقرة وسنّ قوانين تحمي حقوق العاملين (مثل الإجازات المحمية والظروف الملائمة) يعزز ولاءهم المستمر ويقلل من رغبتهم في المغادرة.
 - ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- تحديث لوائح العمل: تحديث لوائح العمل الوطنية لتتضمن قوانين واضحة تضمن حقوق العاملين، بما في ذلك الإجازات المدفوعة، والأمان الوظيفي.
- التوعية بالقوانين الجديدة: إطلاق حملات توعية لإبلاغ العاملين بحقوقهم الجديدة وإعلامهم بإجراءات التظلم في حال عدم الامتثال.
- تطبيق الخطة في المدى المتوسط: بدء العمل على صياغة مقترحات القوانين بالتعاون مع الجهات الحكومية، مع إطلاق حملات توعية للمنظمات خلال 6 أشهر.

- تقديم حوافز ضريبية للمنظمات التي تحتفظ بالعاملين لفترات طويلة:
 - الحوافز الضريبية تسهم في تشجيع المنظمات على استبقاء العاملين لفترات طويلة، مما يعزز الاستقرار الوظيفي ويرفع مستوى الولاء المستمر.
 - ويمكن تطبيقها من خلال الخطوة التالية:
 - وضع معايير لتحفيز الاستبقاء: تحديد معايير للاستفادة من الحوافز الضريبية، مثل مدة بقاء العامل، ومعدل الاحتفاظ السنوي.
 - إطلاق برامج تحفيزية للعاملين: تخصيص حوافز إضافية للعاملين الذين يكملون مدة معينة في المنظمة (مثل 5 أو 10 سنوات)، وإشعارهم بأهمية الولاء.
 - تطبيق الخطوة في المدى المتوسط: اعتماد نظام الحوافز الضريبية في السنة المالية المقبلة، مع تقييم مدى تأثيرها على معدلات الاستبقاء.
- إطلاق برامج توعية وطنية تروج لقيم الولاء المهني والأخلاقي:
 - تساهم البرامج التوعوية في جعل قيم الولاء والأخلاقيات جزءًا من ثقافة العمل، مما يزيد من التزام العاملين بالولاء الأخلاقي تجاه منظماتهم.
 - ويمكن تطبيقها من خلال الخطوة التالية:
 - إطلاق حملة إعلامية: إنتاج مقاطع فيديو وبرامج تلفزيونية وراдио تروج لأهمية الولاء المهني والأخلاقي، وتبرز دور العاملين المخلصين في المجتمع.
 - التعاون مع المنظمات التعليمية: إدراج مفاهيم الولاء والأخلاق المهنية في المناهج الدراسية لتوعية الطلاب مبكرًا بأهمية الالتزام الأخلاقي في العمل.
 - تطبيق الخطوة في المدى الطويل: البدء في تصميم الحملة الإعلامية بالتعاون مع جهات إعلامية محلية، مع إطلاق البرامج التعليمية خلال العام الدراسي المقبل.
- مكافأة الالتزام المهني عبر جوائز ولاء وطنية:
 - تخصيص جوائز ولاء وطنية للعاملين المتميزين يعزز من الالتزام المهني ويرفع من قيمة الولاء في نظر العاملين.
 - ويمكن تطبيقها من خلال الخطوة التالية:
 - تحديد معايير للترشيح للجائزة: وضع معايير دقيقة للترشيح، مثل مدة الخدمة، والأداء المتميز، ومستوى الالتزام المهني.

- تنظيم حفل توزيع جوائز سنوي: تنظيم حفل وطني سنوي لتوزيع الجوائز مع إشراك وسائل الإعلام لتغطية الحدث، مما يشجع الآخرين على الاقتداء بالعاملين الفائزين.
- تطبيق الخطة في المدى القريب: إطلاق الجائزة الوطنية للولاء في حفل رسمي خلال 6 أشهر بالتعاون مع وزارة العمل.
- إعداد برامج تدريب مهني بالتعاون مع المعاهد المحلية:
 - يوفر التدريب المحلي فرصًا للعاملين لتطوير مهاراتهم دون الحاجة للسفر، مما يرفع من مستوى رضاهم المهني ويساهم في تعزيز ولائهم.
 - ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- التنسيق مع المعاهد التعليمية: توقيع اتفاقيات تعاون مع معاهد التدريب المحلية لتقديم دورات مهنية للعاملين في مختلف المجالات.
- تقديم دعم مالي لتغطية تكاليف التدريب: تخصيص ميزانية لتغطية تكاليف التدريب للعاملين، خاصة في المناطق ذات الفرص المحدودة مثل ولاية الوادي.
- تطبيق الخطة في المدى القريب: بدء أول دورة تدريبية محلية بالتعاون مع معاهد التعليم في غضون 3 أشهر.
- تشجيع الشراكات بين المنظمات العامة والخاصة للتدريب:
 - الشراكات بين القطاعين العام والخاص في التدريب تتيح تبادل الخبرات وتوفير بيئة تعلم أكثر تنوعًا وفعالية للعاملين .
 - ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- إطلاق منصة إلكترونية للشراكات: إطلاق منصة تجمع المنظمات الراغبة في التعاون على برامج التدريب، بحيث يتم تحديد احتياجات التدريب وأهدافه بوضوح.
- تحفيز المنظمات على المشاركة: توفير حوافز ضريبية أو منح حكومية للمنظمات التي تشارك في برامج التدريب المشتركة.
- تطبيق الخطة في المدى المتوسط: إطلاق المنصة خلال 6 أشهر، مع بدء برامج تدريبية مشتركة في المدة نفسها.
- وضع قوانين تشجع العمل المرن وتراعي الخصوصية الجغرافية:

دعم قوانين تسمح بالعمل المرن في المناطق الريفية يعزز من رضا العاملين ويقلل من أعباء الانتقال، مما يرفع من الولاء العاطفي والمستمر.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

تطوير بنود قانونية للمرونة الوظيفية: تحديث القوانين لتشمل إمكانية العمل عن بعد أو ساعات العمل المرنة حسب طبيعة الوظيفة والمنطقة.

الترويج لفوائد العمل المرن: نشر معلومات عن فوائد العمل المرن للمنظمات والعاملين، وتوضيح كيفية تطبيقه بشكل صحيح.

تطبيق الخطة في المدى المتوسط: بدء العمل بقوانين العمل المرن في بداية السنة القادمة، مع تدريب المديرين على كيفية إدارة العاملين بمرونة.

ثانياً: التوصيات العملية المتعلقة بنتائج اختبار الفرضية الثالثة والرابعة

1. التوصيات العملية المتعلقة بنتائج اختبار الفرضية الثالثة (أثر تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل على مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات محل الدراسة)
أ. توصيات موجهة للمنظمات:

التوصية 1: تعزيز برامج تنمية الكفاءات البشرية داخل المنظمة

تبين أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية الكفاءات (أي تحسين مهارات ومعرفة وسلوكيات العاملين) وزيادة ولائهم للمنظمة، حتى وإن كانت هذه العلاقة ضعيفة إلى متوسطة. هذا يعني أن العاملين الذين يحصلون على دعم لتطوير كفاءاتهم، من خلال الدورات التدريبية وبرامج التطوير المهني، يميلون إلى الشعور بانتماء وولاء أكبر تجاه منظماتهم. لذلك، من المفيد أن تقوم المنظمة بتصميم برامج تدريبية تتضمن تطوير مهارات العاملين ومعارفهم وتوجيههم نحو سلوكيات إيجابية تعزز من بيئة العمل.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحليل احتياجات العاملين: عمل استبيانات أو جلسات نقاش مفتوحة لمعرفة المجالات التي يحتاج العاملون إلى تطويرها في عملهم، سواء في المعرفة أو المهارات أو السلوك.
- إطلاق برامج تدريبية شاملة: تنظيم دورات تدريبية تتناسب مع احتياجات العاملين، تشمل مجالات متعددة مثل القيادة، حل المشكلات، والتواصل الفعال. يُفضل أن تكون هذه الدورات في شكل ورش عملية تجعل العاملين يشعرون بالقيمة المباشرة من التعلم.

- توفير توجيه مستمر: تعيين مرشدين أو مدربين داخليين لمساعدة العاملين في تطبيق ما تعلموه في العمل اليومي، مع تقديم دعم وتوجيه مستمر لتثبيت المهارات المكتسبة.
- التقييم الدوري والتحديث: بعد مرور عدة أشهر، تقييم مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية، وجمع آرائهم لتحسين البرامج وتحديثها بانتظام.

التوصية 2: التركيز على تطوير السلوكيات التنظيمية الإيجابية

أظهرت النتائج أن السلوكيات داخل بيئة العمل هي العامل الأكثر تأثيراً في ولاء العاملين، حيث أن السلوكيات الإيجابية (مثل التعاون، والاحترام المتبادل، وتحمل المسؤولية) تؤثر بشكل أكبر من المعرفة والمهارات. بناءً على ذلك، فإن العمل على تحسين سلوكيات العاملين يمكن أن يكون له تأثير ملموس وإيجابي في زيادة ولائهم. من المهم أن تشجع المنظمة القيم الإيجابية وتوضح السلوكيات المرغوبة التي تتماشى مع أهدافها وقيمتها. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- وضع ميثاق سلوكي واضح: إعداد دليل أو ميثاق يوضح القيم والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها العاملون، مثل الاحترام المتبادل والعمل بروح الفريق.
- تنظيم ورش عمل للسلوكيات الإيجابية: عقد ورش عمل تتناول السلوكيات الإيجابية المطلوبة، مثل حل النزاعات، والتعاون، واحترام التنوع، مما يساعد العاملين على فهم تأثير سلوكياتهم في بيئة العمل.
- تقدير السلوكيات الإيجابية: تصميم نظام بسيط للتحفيز يكافئ العاملين على السلوكيات الجيدة، من خلال شهادات تقدير، أو إعلانات داخلية، مما يعزز من شعورهم بأهمية هذه السلوكيات.
- المتابعة والتوجيه الشخصي: توفير جلسات موجهة مع العاملين لمتابعة تطبيق السلوكيات الإيجابية وتقديم ملاحظات بناءة تساعد على تحسين سلوكياتهم بمرور الوقت.

التوصية 3: تعزيز البرامج التعليمية والمعرفية للعاملين

تعتبر المعرفة أحد أبعاد الكفاءة المهمة، حتى وإن كان تأثيرها على الولاء التنظيمي ضعيفاً نسبياً. إلا أن تحسين المعرفة لدى العاملين يؤدي إلى رفع مستوى كفاءتهم، ويشعرهم بأنهم مهمون وقادرون على مواجهة التحديات. لذا، يُوصى بتطوير البرامج التعليمية التي تساعد العاملين على اكتساب معارف جديدة مرتبطة بوظائفهم، مما يعزز التزامهم تجاه المنظمة. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- توفير مصادر تعليمية متنوعة :إنشاء مكتبة داخلية أو رقمية تتضمن كتبًا ومقالات ودورات إلكترونية متاحة لجميع العاملين، مما يمكنهم من التعلم في أوقات فراغهم.
- تقديم ورش عمل معرفية متخصصة :عقد ورش عمل تعليمية متخصصة بشكل دوري تتناول المواضيع التي تهم العاملين، كالتيكنولوجيا الحديثة وإدارة المشاريع، حيث يمكنهم تطبيق هذه المعارف في مهامهم اليومية.
- تشجيع التعلّم المتبادل بين العاملين :تنظيم جلسات نقاش مفتوحة يشترك فيها العاملون لتبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم، مما يعزز من مستوى المعرفة ويزيد من التفاعل بينهم.
- متابعة وتقييم تطور المعرفة :قياس أثر هذه البرامج التعليمية على أداء العاملين بشكل دوري، مما يتيح تحسينها وتطويرها بما يتناسب مع احتياجاتهم الفعلية.

التوصية 4 :تطوير المهارات العملية والتقنية للعاملين

بالرغم من أن تأثير المهارات على الولاء التنظيمي كان محدوداً، إلا أن تطوير المهارات العملية والتقنية لدى العاملين يسهم في تحسين أدائهم، ويزيد من شعورهم بالكفاءة والثقة في أنفسهم، مما يعزز انتماءهم للمنظمة. إن العمل على تحسين المهارات التقنية يعتبر عنصراً هاماً، حيث يرفع من إنتاجية العاملين ويزيد من كفاءتهم في أداء مهامهم اليومية.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تحديد الاحتياجات المهارية لكل وظيفة :عمل تقييم لكل وظيفة لتحديد المهارات المطلوبة، وتطوير خطط تدريبية بناءً على الاحتياجات الفعلية.
- إقامة تدريبات عملية ميدانية :تصميم تدريبات عملية تطبق في بيئة العمل، تتيح للعاملين تعلم وتطبيق المهارات الجديدة في مهامهم اليومية.
- التقييم الدوري للمهارات المكتسبة :إجراء اختبارات أو تقييمات دورية للتأكد من فعالية التدريبات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تعزيز إضافي.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة :إدخال أدوات تدريبية حديثة، مثل المحاكاة والتدريب الإلكتروني، مما يساعد على تطوير المهارات بطريقة تفاعلية، ويزيد من كفاءة التدريب.

ب. توصيات موجهة لصانعي السياسات العامة للمنظمات

التوصية 1 :وضع سياسة وطنية شاملة لتطوير الكفاءات داخل المنظمات

تشير النتائج إلى أن تطوير الكفاءات البشرية يؤثر بشكل إيجابي على ولاء العاملين، وإن كان هذا التأثير متوسطاً إلى ضعيف. هذا يُظهر الحاجة إلى سياسة وطنية موجهة لتعزيز الكفاءات المهنية عبر برامج شاملة على مستوى الدولة تدعم المنظمات في تحسين مهارات ومعارف وسلوكيات عاملها. تتضمن هذه السياسة إطار عمل واضحاً يساعد المنظمات على تنفيذ برامج تطوير الكفاءات، مع توفير الموارد والدعم اللازمين لتحقيق الأهداف.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تطوير برنامج تدريبي وطني: إنشاء برنامج تدريبي وطني شامل يتيح للمنظمات الوصول إلى برامج تدريبية متخصصة عبر الإنترنت وحضورياً، تشمل مجالات كالقيادة، التواصل، والتكنولوجيا الحديثة.
- إصدار حوافز تشجيعية للمنظمات: تقديم حوافز مالية أو ضريبية للمنظمات التي تلتزم بتطوير كفاءات عاملها من خلال تدريبهم بشكل دوري.
- إنشاء شبكة وطنية للتعليم المهني: بناء منصة تعليمية مفتوحة تجمع بين خبرات المنظمات المختلفة وتتيح تبادل المعرفة والتدريب المشترك بين المنظمات.
- تقديم تقارير متابعة دورية: دعم المنظمات بتقارير دورية عن التقدم في تطوير الكفاءات على المستوى الوطني، مع تحليل لأفضل الممارسات والتحديات.

التوصية 2: تعزيز السياسات التي تشجع على السلوكيات التنظيمية الإيجابية داخل بيئة العمل

أظهرت النتائج أن السلوكيات التنظيمية (التعاون، الاحترام، تحمل المسؤولية) لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي. لذا، يُنصح بوضع سياسات عامة تحث على تعزيز هذه السلوكيات في بيئة العمل، وتشجع المنظمات على بناء ثقافة إيجابية تعزز من التفاعل الإيجابي بين العاملين وتساهم في تحسين الأداء العام.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- وضع دليل سلوكي وطني للمنظمات: إصدار دليل إرشادي وطني يتضمن أفضل الممارسات السلوكية، ويتم اعتماده في مختلف القطاعات كمعيار لتطوير بيئات عمل صحية.
- تقديم جوائز للمنظمات المتميزة سلوكياً: تصميم برنامج تكريمي يمنح جوائز للمنظمات التي تلتزم بتعزيز السلوكيات الإيجابية وتظهر تقدماً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

- تشجيع برامج التدريب على السلوكيات التنظيمية: دعم برامج تدريبية وطنية تركز على تحسين السلوكيات الإيجابية، مثل إدارة الصراعات، العمل الجماعي، واحترام التنوع، وتشجيع المنظمات على توفيرها لعمالها .
- تقييم دوري لأثر السلوكيات الإيجابية: إجراء دراسات ومتابعات دورية لتقييم أثر السياسات الوطنية على بيئة العمل والسلوكيات التنظيمية، ونشر نتائج هذه الدراسات بشكل عام لتحفيز المزيد من التحسينات.

التوصية 3 :إنشاء برامج تعليمية وطنية تعزز من معرفة العاملين في مختلف القطاعات

تشير النتائج إلى أن تحسين معرفة العاملين يزيد من كفاءتهم ويساعدهم على مواجهة تحديات العمل بشكل أفضل، مما يعزز من التزامهم تجاه المنظمة. لذا، من المهم وضع سياسات وطنية تدعم التعليم المستمر وتوفير الموارد اللازمة لمنح العاملين فرصاً أكبر لاكتساب المعرفة المهنية المتخصصة في مجالات عملهم.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- توفير موارد تعليمية مجانية أو منخفضة التكلفة: تخصيص ميزانيات لإنشاء مكتبات رقمية وطنية تتضمن كتباً، مقالات، ودورات إلكترونية مفتوحة تتناسب مع مختلف القطاعات وتدعم التعلم الذاتي.
- تقديم منح تعليمية ودورات تدريبية للعاملين: دعم العاملين بمنح تعليمية ودورات تدريبية مدعومة من الدولة لتعزيز معرفتهم وتطوير مهاراتهم.
- التشجيع على التعلم المشترك بين المنظمات: تشجيع المنظمات على التعاون في تبادل المعرفة بين العاملين عبر برامج تبادل العاملين أو ورش العمل المشتركة التي تتيح تبادل الأفكار والخبرات.
- إجراء تقييم وطني سنوي لتحديد الاحتياجات المعرفية: تنظيم استبيانات ودراسات تحدد الاحتياجات المعرفية على مستوى العاملين في مختلف القطاعات، والعمل على توفير برامج تعليمية تناسب هذه الاحتياجات.

التوصية 4 :تحفيز تطوير المهارات التقنية والعملية لدى العاملين عبر سياسات وطنية شاملة

أوضحت النتائج أن تطوير المهارات العملية والتقنية لدى العاملين يساهم في تحسين أدائهم وزيادة ولائهم للمنظمة، لذا يُنصح بوضع سياسات وطنية توفر الدعم والإرشاد للمنظمات من أجل تطوير مهارات عاملها عبر برامج تدريب تقنية تشمل الأدوات والتقنيات الحديثة التي تعزز من إنتاجية العاملين .

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إعداد خطط تدريبية متخصصة للقطاعات المختلفة: توفير خطط تدريبية محددة لكل قطاع أو مجال عمل، تشمل المهارات التقنية المطلوبة لتحقيق التفوق في تلك المجالات.
- تقديم منح ودعم للتدريب التقني: تخصيص منح مالية أو دعم من الدولة للمنظمات التي ترغب في توفير تدريبات تقنية متخصصة للعاملين، مما يرفع من كفاءة وتنافسية المنظمات.
- إطلاق برامج تدريب إلكترونية حديثة: توفير برامج تدريبية تفاعلية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة مثل المحاكاة والتدريب الإلكتروني، بحيث تكون متاحة لجميع العاملين من مختلف أنحاء البلاد.
- تقييم أثر التدريبات التقنية على أداء المنظمات: إجراء دراسات دورية تتابع أثر التدريبات التقنية على أداء المنظمات، مع توفير تغذية راجعة للمنظمات تساعد على تحسين برامج التدريب الداخلي.

2. التوصيات العملية المتعلقة ب نتائج اختبار الفرضية الرابعة (أثر تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل على مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات محل الدراسة)
أ. توصيات موجهة للمنظمات:

التوصية 1: تشجيع العاملين على تطوير كفاءاتهم خارج بيئة العمل
تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تنمية الكفاءات خارج مكان العمل وزيادة الولاء التنظيمي، حتى وإن كان التأثير ضعيفاً إلى متوسط. يُنصح بأن تدعم المنظمة عاملها في تطوير كفاءاتهم خارج أوقات العمل، حيث أن هذا التوجه يعزز انتماء العاملين ويزيد من رضاهم الوظيفي. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تقديم دعم مالي للبرامج التدريبية الخارجية: تخصيص ميزانية محددة لكل عامل سنوياً لتغطية تكلفة الدورات التدريبية أو البرامج التعليمية التي يختارها العامل بنفسه، بشرط أن تكون مرتبطة بتطويره المهني أو الشخصي، مع وضع ضوابط تضمن استفادة العامل والمنظمة من هذه البرامج.
- إنشاء اتفاقيات مع مراكز تدريب وجامعات محلية: التعاقد مع منظمات تعليمية ومراكز تدريب معتمدة للحصول على خصومات خاصة لعامل ي المنظمة على دورات تعليمية متعددة، سواء في مجالات العمل أو تطوير المهارات الشخصية.
- تقديم إجازات تطويرية مدفوعة: منح العاملين أيام إجازة مدفوعة لحضور برامج تدريبية أو مؤتمرات خارج بيئة العمل، بحيث يتم تحديد عدد الأيام بناءً على أهمية البرنامج ومدة انعقاده.

- إعداد دليل بالبرامج التدريبية المعتمدة :إنشاء قائمة بالبرامج التدريبية والمنظمات التعليمية التي تلبي معايير المنظمة، وتحديثها بشكل دوري، ليتمكن العاملون من الاختيار منها بسهولة.

التوصية 2 :تشجيع تنمية السلوكيات الإيجابية للعاملين خارج بيئة العمل

أظهرت النتائج أن السلوكيات الإيجابية خارج بيئة العمل، مثل مهارات التواصل والتعاون، تساهم بشكل كبير في تعزيز الولاء التنظيمي. هذا يدل على أهمية دعم المنظمات لتنمية هذه السلوكيات خارج أوقات العمل الرسمية من خلال أنشطة وتجارب تعزز من انخراط العاملين في بيئات إيجابية خارج إطار العمل.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تشجيع المشاركة في برامج التطوع المجتمعي :التعاون مع جمعيات خيرية محلية لتسهيل مشاركة العاملين في أنشطة تطوعية أسبوعية أو شهرية (مثل تنظيف الحدائق، زيارة دور الرعاية، أو تقديم دروس تطوعية). تقوم المنظمة بتقديم إجازات مدفوعة لساعات محددة أسبوعياً للمشاركة في هذه الأنشطة.

- تنظيم أنشطة رياضية واجتماعية خارجية دورية :إقامة فعاليات رياضية (مثل المشي الجماعي أو سباقات الركض) وأنشطة اجتماعية عائلية نهاية كل شهر خارج مقر العمل، مما يعزز التعاون والعلاقات الإيجابية بين العاملين في بيئة غير رسمية.

- دعم برامج تنمية السلوكيات الشخصية :تقديم قسائم مدعومة للعاملين للانضمام إلى دورات أو ورش عمل خارجية تركز على تطوير مهارات السلوك الشخصي، مثل إدارة الغضب، حل النزاعات، أو بناء العلاقات الاجتماعية الفعالة.

- تقديم برامج إرشاد ورفاه خارج بيئة العمل :تخصيص برنامج إرشاد خارجي، بحيث يتم تعيين مرشدين من خارج المنظمة يقدمون جلسات توجيه فردية أو جماعية للعاملين تركز على تطوير سلوكيات إيجابية في الحياة الشخصية والمهنية، مما ينعكس على السلوك في بيئة العمل.

التوصية 3 :تعزيز المعرفة العامة والمهنية للعاملين خارج بيئة العمل

التحصيل المعرفي خارج أوقات العمل يساهم في تحسين كفاءة العامل ويعزز شعوره بأهمية دوره. يُنصح بتشجيع العاملين على اكتساب المعرفة خارج مكان العمل، سواء كانت متعلقة بالوظيفة أو بتوسيع أفقهم الشخصي، مما يرفع مستوى تفاعلهم وولائهم.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- الاشتراك في منصات التعليم الإلكتروني وتقديم دعم مالي: تغطية تكاليف اشتراكات العاملين في منصات تعليمية معروفة مثل: Coursera ، Udemy ، أو Khan Academy ، حيث يمكن للعاملين اختيار الدورات التعليمية التي تناسبهم وتطوير معارفهم بشكل ذاتي خارج أوقات العمل.
 - تنظيم مبادرات "اقرأ وتحدث": تقديم قسائم لشراء الكتب المرتبطة بمجالات العمل أو التنمية الشخصية، مع تخصيص لقاء شهري خارج مقر العمل يتشارك فيه العاملون الأفكار والمعلومات من الكتب التي قرأوها، مما يعزز من روح التعلم الجماعي ويحفز العاملين على توسيع معرفتهم.
 - إتاحة منح دراسية للبرامج التعليمية طويلة الأمد: تقديم منح جزئية للعاملين للدراسة في برامج دبلوم أو شهادات مهنية معترف بها خارج ساعات العمل، مما يساعدهم في تحسين مهاراتهم المهنية ويعود بالفائدة على المنظمة.
 - تشجيع الحضور للمؤتمرات والندوات المهنية الخارجية: تخصيص ميزانية محددة سنوياً لتغطية تكاليف حضور العاملين لمؤتمرات أو ورش عمل خارجية مرتبطة بمجال عملهم. هذا يتيح لهم الاطلاع على أحدث التطورات ومشاركة المعرفة عند عودتهم.
- التوصية 4: تطوير المهارات العملية والتقنية للعاملين خارج بيئة العمل
- تُعد تنمية المهارات العملية خارج بيئة العمل من العوامل التي تعزز من كفاءة العاملين وتزيد من التزامهم تجاه المنظمة. يمكن للمنظمات دعم تطوير هذه المهارات من خلال إتاحة فرص التدريب الخارجي الذي يُمكن العاملين من اكتساب مهارات عملية وفنية جديدة تساهم في تحسين أدائهم المهني.
- ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:
- التعاون مع مراكز تدريب محلية وتقديم دعم مالي للدورات: إبرام شراكات مع مراكز تدريب متخصصة لتقديم دورات في مجالات التقنية والمهارات الفنية، مثل مهارات التحليل، البرمجة، أو إدارة المشاريع، مع تقديم دعم مالي جزئي يغطي جزءاً من تكاليف التسجيل.
 - تشجيع التدريب المهني خارج أوقات العمل عبر حوافز مالية: تقديم مكافآت للعاملين الذين ينضمون لدورات تطوير مهاراتهم العملية خارج ساعات العمل ويستكملونها بنجاح، مما يعزز دافعهم للتعلم ويشجعهم على تطوير كفاءاتهم.
 - إتاحة فرص تبادل الخبرات المهنية: التعاون مع منظمات أخرى لتبادل العاملين ضمن برنامج تدريبي قصير الأجل، حيث يعمل العاملون لفترة وجيزة في بيئة جديدة، مما يتيح لهم تعلم مهارات جديدة وتوسيع آفاقهم المهنية خارج بيئة عملهم الأصلية.

- تخصيص "منحة التطوير المهني" لكل عامل :إنشاء "منحة تطوير" سنوية مخصصة لكل عامل، تسمح له بحضور دورات عملية خارجية حسب احتياجاته المهنية، وتغطي جزءًا من التكاليف. يمكن للعامل اختيار الدورات أو البرامج التي تلائم احتياجاته الوظيفية بموافقة إدارة الموارد البشرية.
- ب. توصيات موجهة لصانعي السياسات العامة للمنظمات

التوصية 1 :وضع إطار تشريعي لتشجيع تطوير الكفاءات خارج بيئة العمل

تشير النتائج إلى أن تنمية الكفاءات خارج مكان العمل، رغم تأثيرها المتوسط، تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي. لذا، من الضروري أن يتبنى صانعو السياسات إطارًا تشريعيًا يشجع المنظمات على دعم برامج التطوير خارج أوقات العمل.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إقرار حوافز ضريبية للمنظمات :تقديم إعفاءات ضريبية للمنظمات التي تخصص جزءًا من ميزانيتها لدعم التدريب الخارجي لعمالها، بما في ذلك تمويل دورات تعليمية وورش عمل خارجية.
- إلزام المنظمات بتخصيص ساعات تطويرية سنوية :وضع تشريع يلزم المنظمات بمنح عاملها ساعات سنوية مدفوعة الأجر مخصصة للتدريب والتطوير خارج بيئة العمل، مما يعزز من التزام العاملين بتنمية مهاراتهم.
- إنشاء صندوق وطني لدعم التدريب الخارجي :تأسيس صندوق حكومي لتقديم دعم مالي للمنظمات التي ترغب في تحسين كفاءات عاملها من خلال برامج خارجية، مما يشجع المنظمات الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار في تنمية عاملها .
- إطلاق دليل إرشادي وطني :تطوير دليل شامل يحتوي على أفضل الممارسات والمبادرات الناجحة في دعم تنمية الكفاءات خارج بيئة العمل، مما يساعد المنظمات في تصميم برامجها الخاصة.

التوصية 2 :تعزيز السياسات التي تدعم تطوير السلوكيات الإيجابية خارج مكان العمل

بما أن السلوكيات الإيجابية خارج بيئة العمل لها التأثير الأكبر على الولاء التنظيمي، يُوصى بوضع سياسات وطنية تدعم تطوير هذه السلوكيات لتعزيز البيئة التنظيمية الصحية. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تشجيع الشراكات بين المنظمات والمجتمع المدني :وضع سياسات تحفز المنظمات على عقد شراكات مع جمعيات ومنظمات غير حكومية لتنظيم أنشطة تطوعية وبرامج لتعزيز السلوكيات الإيجابية، مع توفير دعم حكومي لهذه الشراكات.

- إطلاق حملات توعية وطنية: تنظيم حملات توعية على مستوى الدولة تروج لأهمية تنمية السلوكيات الاجتماعية خارج بيئة العمل، وتدعو المنظمات لدعم أنشطة خارجية تعزز من مهارات العاملين الاجتماعية.
- تقديم حوافز للمنظمات التي تدعم أنشطة السلوكيات الإيجابية: إصدار جوائز وطنية سنوية للمنظمات التي تبادر بتنظيم برامج تطوير السلوكيات خارج مكان العمل، مما يشجع المنافسة الصحية بين المنظمات في هذا المجال.
- إدراج برامج تدريبية للسلوكيات في المناهج الدراسية: تشجيع المنظمات التعليمية على إدراج برامج تدريبية للسلوكيات الإيجابية، مما يمهد الطريق للعاملين الجدد لتطوير هذه المهارات حتى قبل دخولهم سوق العمل.

التوصية 3: تعزيز المعرفة المهنية والشخصية من خلال سياسات دعم التعليم المستمر خارج بيئة

العمل

على الرغم من أن تأثير المعرفة المكتسبة خارج بيئة العمل ضعيف نسبياً، فإن تطوير المعرفة يعزز من مهارات العاملين ويساهم في رفع مستوى أدائهم وولائهم للمنظمة. لذا، يجب تبني سياسات تدعم التعلم المستمر خارج أوقات العمل. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تقديم منح حكومية للتعليم المستمر: إنشاء برامج منح للعاملين الذين يرغبون في متابعة دراساتهم أو الحصول على شهادات مهنية خارج ساعات العمل، مع إعطاء الأولوية للقطاعات الحيوية مثل التكنولوجيا والصناعة.
- إلزام المنظمات بتوفير فرص للتعليم المستمر: وضع سياسات تشجع المنظمات على تخصيص ميزانيات لدعم تعليم العاملين خارج بيئة العمل، مثل الدورات التدريبية والمؤتمرات الدولية.
- إطلاق منصة تعليم إلكترونية وطنية: تطوير منصة تعليمية مجانية أو مدعومة حكومياً، تحتوي على دورات تدريبية في مختلف المجالات، يمكن للعاملين الالتحاق بها خارج ساعات العمل.
- تشجيع التعلم التعاوني بين المنظمات: وضع سياسات تدعم تبادل المعرفة بين المنظمات، مثل تنظيم مؤتمرات وورش عمل مشتركة، مما يتيح للعاملين مشاركة الخبرات والمعارف مع أقرانهم في مختلف الصناعات.

التوصية 4: وضع سياسات لتحفيز تطوير المهارات العملية والفنية خارج بيئة العمل

تطوير المهارات العملية والفنية خارج مكان العمل يعزز من أداء العاملين ويزيد من ولائهم للمنظمات. لذا، يجب على صانعي السياسات وضع إطار يدعم تطوير هذه المهارات بشكل مستدام.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تقديم حوافز مالية للمنظمات التي تستثمر في التدريب الخارجي: تخصيص برامج دعم مالي للمنظمات التي ترسل عاملها إلى دورات تدريبية خارجية متخصصة في تطوير المهارات التقنية والفنية.
- إطلاق مبادرة وطنية للتدريب على المهارات المستقبلية: وضع برامج تدريبية وطنية بالتعاون مع منظمات تقنية ومراكز تدريب، بحيث يتمكن العاملون من تطوير مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق المستقبلي.
- إنشاء مراكز تدريب محلية مجهزة: تخصيص ميزانية حكومية لإنشاء مراكز تدريب مجهزة بأحدث التقنيات في المدن الرئيسية، حيث يمكن للعاملين حضور دورات متخصصة بعد ساعات العمل.
- إلزام المنظمات بتخصيص جزء من تقييم الأداء لتطوير المهارات الخارجية: وضع سياسات تربط جزءاً من تقييم أداء العاملين بتطوير مهاراتهم خارج العمل، مما يشجع على التعلم المستمر وزيادة الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: الاقتراحات

الاقتراحات في البحوث العلمية تشير إلى الأفكار والتوصيات التي يقدمها الباحث لتعزيز الفهم الحالي لموضوع الدراسة أو لدراسة جوانب لم تُغطَّ بشكل كافٍ في البحث الحالي. هذه الاقتراحات غالباً تهدف إلى تحديد الثغرات البحثية وتوجيه الأبحاث المستقبلية لسد هذه الثغرات وتعميق الفهم. (Chand, 2023)

وفقاً لـ Ajemba و (2022) Arene، فإن "الاقتراحات في البحث العلمي تُعد بمثابة توجيه للمجتمع الأكاديمي حول الأسئلة غير المُجابهة، والأساليب الجديدة التي يمكن تطبيقها لتحسين جودة الأبحاث المستقبلية". هذه الاقتراحات تُعد بمثابة خريطة طريق للباحثين للاستفادة من الثغرات الموجودة في الأدبيات الحالية وتحويلها إلى فرص بحثية جديدة. (Ajemba & Arene, 2022)

من جهة أخرى، يشير Aguinis وآخرون (2020) إلى أن "الاقتراحات يجب أن تستند إلى نتائج البحث الحالي ولكنها في نفس الوقت يجب أن تتجاوز نطاقه لتقديم رؤى جديدة يمكن أن تُساهم في تطوير

المعرفة العلمية". هذا النوع من التوصيات يهدف إلى تحفيز مزيد من الأبحاث من خلال استكشاف مجالات جديدة وتقديم أفكار لم تُستغل بعد. (Aguinis et al., 2020)

الفرع الأول: الاقتراحات العلمية

1. استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي

يُقترح تطوير نموذج يعتمد على الذكاء الاصطناعي (AI) وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) لاكتشاف الأنماط المخفية بين العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي. يمكن أن يشمل هذا التحليل دراسة بيانات العاملين المتعلقة بالأداء، التحفيز، العدالة التنظيمية، وأساليب القيادة باستخدام تقنيات تعلم الآلة (Machine Learning). الافتراض الأساسي هنا هو أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يحدد العوامل الخفية أو غير المباشرة التي تؤثر على الولاء التنظيمي والتي قد لا تكون واضحة في التحليلات التقليدية، مما قد يساهم في تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي لتقديم توصيات فورية لتحسين الولاء التنظيمي.

ونقترح العناوين البحثية التالية:

- "استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية".
- "تطبيق تقنيات تعلم الآلة لاكتشاف الأنماط الخفية لتعزيز الولاء التنظيمي في بيئات العمل".

2. دور الألعاب الجادة (Serious Games) في تعزيز الولاء التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية

استكشاف استخدام الألعاب الجادة في بيئات العمل لتعزيز تنمية المهارات وزيادة الولاء التنظيمي، يمكن أن يشمل ذلك تصميم ألعاب تدريبية تفاعلية تركز على تنمية المهارات القيادية، التحفيز، والتعاون بين الفرق. الافتراض الأساسي هو أن الألعاب الجادة قد تعزز الدافعية وتحسن التواصل بين العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، وبذلك توفر بيئات تعلم تفاعلية تساعد في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير مهارات جديدة بشكل مبتكر.

ونقترح العناوين البحثية التالية:

- "تأثير الألعاب الجادة على تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية".
- "دور الألعاب الجادة في تعزيز التعلم التفاعلي وتحفيز العاملين في المنظمات".

3. تطبيق منهجية التصميم المستدام في بيئات العمل لتعزيز الولاء التنظيمي

يُقترح دراسة تأثير تطبيق التصميم المستدام (Sustainable Design) في بيئات العمل، مثل استخدام مساحات عمل مفتوحة، إضاءة طبيعية، وبيئة خضراء، على مستوى الرضا الوظيفي والولاء

التنظيمي. الافتراض الأساسي هو أن بيئات العمل المستدامة قد تحسن من رفاهية العاملين وتزيد من ارتباطهم العاطفي بالمنظمة، مما يعزز من استراتيجيات تصميم المكاتب لتحقيق توازن بين الاستدامة والولاء التنظيمي.

ونقترح العناوين البحثية التالية:

- "أثر التصميم المستدام على الولاء التنظيمي في المنظمات: دراسة حالة".
 - "تحليل العلاقة بين بيئة العمل المستدامة ورفاهية العاملين وتأثيرها على الولاء".
4. استكشاف مفهوم "الإرشاد العكسي" لتعزيز الولاء التنظيمي وتطوير الكفاءات
- تحليل تأثير "الإرشاد العكسي" (Reverse Mentoring)، حيث يقوم العاملون الأصغر سنًا بتوجيه القادة الكبار، على تنمية الكفاءات وتعزيز الولاء التنظيمي، ويمكن استكشاف كيفية تحسين التعاون بين الأجيال المختلفة في بيئة العمل. الافتراض الأساسي هنا هو أن الإرشاد العكسي يعزز التفاهم المتبادل بين الأجيال ويحسن الأداء التنظيمي، مما يساهم في تقديم نهج مبتكر لتعزيز التعلم المستمر وتفاعل أفضل بين العاملين.

ونقترح العناوين البحثية التالية:

- "الإرشاد العكسي كأداة لتعزيز الولاء التنظيمي وتطوير المهارات القيادية".
 - "تأثير الإرشاد العكسي على التعاون بين الأجيال في بيئة العمل".
5. دراسة تأثير "الاستدامة النفسية" على الولاء التنظيمي
- استكشاف كيفية تأثير الاستدامة النفسية (Psychological Sustainability) التي تشمل الصحة النفسية، التوازن بين الحياة والعمل، والدعم العاطفي، على مستوى الولاء التنظيمي. يمكن أن يشمل البحث استخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات العميقة لفهم تأثير هذه العوامل. الافتراض الأساسي هو أن العاملين الذين يشعرون بالدعم النفسي يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الولاء التنظيمي، مما يحسن السياسات التنظيمية لتعزيز رفاهية العاملين وزيادة ولائهم.

ونقترح العناوين البحثية التالية:

- "تحليل دور الاستدامة النفسية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تجريبية".
 - "العلاقة بين الدعم العاطفي في بيئة العمل ومستوى الولاء التنظيمي".
6. استخدام نماذج الواقع المعزز (Augmented Reality) في التدريب والتنمية المهنية لتعزيز الولاء التنظيمي

دراسة تأثير استخدام تقنيات الواقع المعزز في التدريب المهني وتنمية المهارات على مستوى الولاء التنظيمي، ويمكن أن تشمل الدراسة تصميم برامج تدريب تفاعلية تعتمد على الواقع المعزز لتحسين تجربة التعلم. الافتراض الأساسي هو أن تقنيات الواقع المعزز يمكن أن تجعل برامج التدريب أكثر فعالية وجاذبية، مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وولائهم، وبالتالي تقديم طرق مبتكرة لتطوير برامج التدريب وتحسين تجربة العاملين .

ونقترح العناوين البحثية التالية:

- "دور تقنيات الواقع المعزز في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية".
- "تحليل فعالية التدريب باستخدام الواقع المعزز في تنمية الكفاءات البشرية".

7. دراسة تأثير "الولاء الرقمي" في بيئات العمل الافتراضية

تحليل مفهوم "الولاء الرقمي" في بيئات العمل عن بُعد، وكيف يمكن للمنظمات تعزيز الولاء التنظيمي بين العاملين الذين يعملون عن بُعد، ويمكن استكشاف استراتيجيات مثل تعزيز التواصل الافتراضي، وتقديم حوافز رقمية. الافتراض الأساسي هنا هو أن الولاء في البيئات الافتراضية قد يتطلب استراتيجيات مختلفة عن تلك المستخدمة في بيئات العمل التقليدية، مما يسهم في فهم كيفية تحسين تجربة العاملين في بيئات العمل الرقمية وتعزيز الولاء في السياقات الافتراضية.

ونقترح العناوين البحثية التالية:

- "تحليل الولاء الرقمي في بيئات العمل عن بُعد: استراتيجيات لتعزيز الولاء التنظيمي".
- "العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في الفرق الافتراضية: دراسة ميدانية".

الفرع الثاني: الاقتراحات العملية

أولاً: الاقتراحات العملية الموجهة للمنظمات:

هذه بعض الاقتراحات العملية التي تستهدف تحسين الولاء التنظيمي وتعزيز الكفاءات، وتحفيز العاملين بطرق جديدة ومبتكرة. يمكن أن تكون هذه الأفكار جزءاً من استراتيجيات المنظمات لتحسين بيئة العمل ورفع مستويات الأداء والإنتاجية

الاقتراح 1: استخدام تقنية "غرف الابتكار الافتراضية" لتعزيز الإبداع والتعاون

إطلاق برنامج يعتمد على إنشاء "غرف ابتكار افتراضية" حيث يمكن للعاملين من مختلف الأقسام التعاون وتبادل الأفكار حول تحسين عمليات العمل، المنتجات، والخدمات. يمكن أن تكون هذه الغرف

عبارة عن منصات تفاعلية على الإنترنت، حيث يتم دعوة العاملين لتقديم أفكارهم والعمل في فرق افتراضية لتطويرها.

الخطوة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1: تطوير منصة افتراضية تستخدم تقنيات مؤتمرات الفيديو وتطبيقات العصف الذهني مثل Miro أو Mural.
 - الخطوة 2: تنظيم ورش عمل تدريبية لتعليم العاملين كيفية استخدام المنصة والمشاركة الفعالة.
 - الخطوة 3: تخصيص أوقات أسبوعية أو شهرية للاجتماعات الافتراضية، حيث يُطلب من العاملين تقديم أفكارهم ومشاريعهم.
 - الخطوة 4: تقديم جوائز للفرق التي تقدم أفضل الأفكار، وتحويل الأفكار الناجحة إلى مشاريع فعلية يتم تنفيذها داخل المنظمة.
 - الخطوة 5: متابعة الأداء وتقييم التأثير على الإبداع والولاء التنظيمي من خلال استبيانات دورية.
- الاقتراح 2: إطلاق برنامج "الألبوم الوظيفي" لتعزيز الانتماء
- إطلاق مبادرة تسمى "الألبوم الوظيفي"، وهو كتاب رقمي يُنشئه كل عامل ليشمل إنجازاته، مساهماته، وأهدافه المهنية. هذا البرنامج يساعد العاملين على توثيق تقدمهم وإبراز مهاراتهم، مما يعزز شعورهم بالفخر والانتماء إلى المنظمة.

الخطوة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1: تطوير منصة داخلية يمكن للعاملين من خلالها إنشاء وتحديث ألبوماتهم الوظيفية.
- الخطوة 2: عقد جلسات تدريبية للعاملين حول كيفية توثيق إنجازاتهم بشكل فعال.
- الخطوة 3: تشجيع المديرين على استعراض هذه الألبومات بشكل دوري خلال الاجتماعات الفردية لمناقشة التطور المهني.
- الخطوة 4: تقديم مكافآت أو حوافز للعاملين الذين يُظهرون تطورًا كبيرًا في ألبوماتهم، مثل شهادات تقدير أو ترقية.
- الخطوة 5: استخدام هذه الألبومات في تقييم الأداء، مما يزيد من شفافية التقييم ويساهم في تعزيز الولاء.

الاقتراح 3: تطبيق "نظام الأهداف القابلة للتخصيص" لتعزيز الدافعية

بدلاً من الأهداف العامة التي تفرضها الإدارة، يُسمح للعاملين بتحديد أهداف شخصية قابلة للتخصيص تتماشى مع رؤيتهم المهنية، مما يزيد من حماسهم لتحقيقها. يمكن أن يكون ذلك مرتبطاً بمشاريع معينة، تحسين مهارات محددة، أو تحقيق أهداف تطوير شخصي.

الخطوة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1: تنظيم جلسات استشارية لمساعدة العاملين في تحديد أهدافهم المهنية والشخصية.
- الخطوة 2: دمج نظام الأهداف الشخصية مع نظام إدارة الأداء الحالي بحيث يتم ربط الإنجازات بالمكافآت.
- الخطوة 3: تقديم دعم مستمر من خلال مدربين داخليين لمساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم.
- الخطوة 4: إجراء مراجعات فصلية لتقييم التقدم المحرز وتقديم الملاحظات البناءة.
- الخطوة 5: مكافأة العاملين الذين يحققون أهدافهم بشكل استثنائي من خلال حوافز مالية أو فرص تدريبية.

الاقتراح 4: برنامج "استراحة الإبداع" لتحفيز الابتكار

تخصيص ساعة أسبوعية تعرف بـ "استراحة الإبداع" حيث يمكن للعاملين أخذ استراحة من مهامهم اليومية للتركيز على تطوير أفكار جديدة أو تعلم مهارات جديدة بعيداً عن ضغوط العمل الروتينية.

الخطوة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1: تخصيص ساعة أسبوعية ثابتة في جدول العمل لجميع العاملين كفترة إبداع خالية من الاجتماعات والمهام الروتينية.
- الخطوة 2: توفير مساحات خاصة (مثل غرف الابتكار) أو أدوات رقمية لدعم التفكير الإبداعي والتجارب.
- الخطوة 3: تشجيع العاملين على استخدام هذا الوقت لتطوير أفكار جديدة يمكن أن تغيد المنظمة.
- الخطوة 4: عقد مسابقة شهرية لأفضل فكرة ناتجة عن "استراحة الإبداع" وتقديم جوائز للفائزين.
- الخطوة 5: تتبع الأفكار الناجحة وتطويرها إلى مشاريع فعلية بالشراكة مع فرق العمل.

الاقتراح 5: استخدام "تحديات صحية" لتحسين رفاهية العاملين وزيادة الولاء

تنظيم تحديات صحية شهرية أو ربع سنوية (مثل تحدي الخطوات أو تحدي تناول الأطعمة الصحية) لتحفيز العاملين على تبني نمط حياة صحي. يمكن ربط هذه التحديات بمكافآت لتحفيز المشاركة.

الخطوة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1 :إطلاق برنامج تحدي صحي شهري عبر تطبيق داخلي يسجل تقدم العاملين .
- الخطوة 2 :توفير جوائز للعاملين الذين يحققون أهدافهم الصحية، مثل بطاقات هدايا أو يوم إجازة إضافي.

- الخطوة 3 :تنظيم ورش عمل صحية ونصائح غذائية لدعم المشاركين في التحدي.
- الخطوة 4 :تشجيع الفرق على المشاركة في التحديات كمجموعات لتعزيز التعاون وروح الفريق.
- الخطوة 5 :قياس تأثير البرنامج على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال استطلاعات دورية.

الاقتراح 6: إنشاء "نظام المكافآت التجريبية" بناءً على الأداء الجماعي

بدلاً من المكافآت الفردية التقليدية، تطبيق نظام مكافآت يعتمد على الأداء الجماعي، حيث يتم تحفيز الفرق لتحقيق أهداف محددة ومكافأتهم بناءً على نتائجهم المشتركة. يهدف هذا النظام إلى تعزيز التعاون بين الفرق وتقوية الولاء الجماعي.

الخطوة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1 :تحديد أهداف الأداء الجماعي لكل فريق بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية.
- الخطوة 2 :تخصيص ميزانية محددة للمكافآت الجماعية التي يمكن توزيعها بناءً على تحقيق الأهداف.
- الخطوة 3 :عقد اجتماعات دورية لتقييم أداء الفرق وتحديد الفائزين بالمكافآت.
- الخطوة 4 :تنظيم احتفالات صغيرة للاعتراف بإنجازات الفرق الفائزة وتعزيز روح الفريق.
- الخطوة 5 :مراجعة نتائج البرنامج بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحفيز الفرق بشكل مستمر.

الاقتراح 7: إنشاء "مجلس الابتكار الداخلي" لتشجيع الأفكار الجديدة من العاملين

تأسيس مجلس دائم يضم عاملين من مختلف الإدارات، يتمثل دوره في جمع الأفكار والمقترحات لتحسين العمليات والخدمات. يتم دعوة العاملين لتقديم أفكارهم بشكل منتظم، ويُمنح المجلس صلاحيات تنفيذ بعض المشاريع التجريبية بناءً على الأفكار المطروحة.

الخطوة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1 :تعيين أعضاء من مختلف الأقسام داخل المنظمة ليكونوا جزءاً من مجلس الابتكار.
- الخطوة 2 :وضع آلية لتقديم الأفكار بشكل منتظم، مثل تنظيم "أيام الأفكار" كل ثلاثة أشهر.

- الخطوة 3: تخصيص ميزانية سنوية للمجلس لتجربة وتنفيذ الأفكار الواعدة.
 - الخطوة 4: تقديم حوافز للعاملين الذين تُختار أفكارهم للتنفيذ، مثل مكافآت مالية أو فرص تدريبية.
 - الخطوة 5: قياس تأثير الأفكار المنفذة على الأداء التنظيمي وتقديم تقارير سنوية لصانعي القرار.
- الاقتراح 8: اعتماد سياسة "العمل الهجين" لتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية
- تبني سياسة العمل الهجين، التي تسمح للعاملين بالعمل من المكتب لعدد محدد من الأيام والعمل عن بُعد لبقية الأسبوع. يهدف ذلك إلى زيادة رضا العاملين وتعزيز ولائهم من خلال توفير مرونة أكبر في إدارة أوقاتهم.

الخطوة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1: وضع إرشادات وسياسات واضحة تحدد أيام العمل من المكتب والعمل عن بُعد.
 - الخطوة 2: تقديم تدريبات للمديرين حول كيفية إدارة الفرق في بيئة العمل الهجين.
 - الخطوة 3: تقديم دعم تقني للعاملين لضمان وصولهم إلى الأدوات اللازمة للعمل عن بُعد.
 - الخطوة 4: إجراء استبيانات دورية لقياس رضا العاملين حول نظام العمل الهجين وتعديله بناءً على التغذية الراجعة.
 - الخطوة 5: مراجعة تأثير النظام على الإنتاجية والرضا الوظيفي بشكل دوري.
- الاقتراح 9: تطبيق "سياسة التقدير المستمر" لتحفيز العاملين
- اعتماد نظام تقدير مستمر يعتمد على الاعتراف الفوري بإنجازات العاملين على مستوى الفرد والفرق، بدلاً من الاعتماد على التقييم السنوي فقط. يشمل ذلك إرسال إشعارات تقدير، شهادات تقدير، وجوائز فورية صغيرة.

الخطوة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1: إنشاء منصة إلكترونية تتيح للمديرين تقديم إشعارات تقدير فورية للعاملين.
- الخطوة 2: تخصيص ميزانية شهرية لتقديم جوائز تقدير للعاملين الذين يظهرون أداءً متميزاً.
- الخطوة 3: تشجيع ثقافة التقدير بين الزملاء من خلال منح العاملين صلاحية ترشيح زملائهم للترقيم.
- الخطوة 4: مراجعة تأثير سياسات التقدير على مستويات الولاء والتحفيز كل 6 أشهر.
- الخطوة 5: توثيق قصص النجاح ومشاركتها في النشرات الداخلية لتعزيز روح الفريق.

الاقتراح 10: اعتماد "سياسة التدريب مدى الحياة" لتعزيز المهارات والكفاءات

تطوير برامج تعليمية مستدامة تعتمد على مبدأ "التعلم مدى الحياة"، بحيث تتيح للعاملين الوصول إلى دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية. يمكن أن يشمل ذلك الشهادات المهنية، الدورات عبر الإنترنت، والتعلم التجريبي.

الخطوة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1 :تخصيص ميزانية سنوية لبرامج التدريب والتطوير المهني المستمر .
- الخطوة 2 : عقد شراكات مع منظمات تدريبية لتوفير دورات تعليمية للعاملين .
- الخطوة 3 :إنشاء نظام نقاط يسمح للعاملين بجمع النقاط عند إكمال دورات معينة والحصول على مكافآت بناءً على نقاطهم.
- الخطوة 4 :تقديم برامج إرشاد للعاملين لمساعدتهم في اختيار الدورات التي تتناسب مع أهدافهم المهنية.
- الخطوة 5 :تقديم تأثير هذه البرامج على أداء العاملين وولائهم بشكل دوري.

الاقتراح 11: تبني "سياسة المرونة المالية" لدعم استقرار العاملين

تقديم حوافز مالية مرنة مثل خيارات شراء الأسهم، برامج الادخار، أو تقديم قروض بدون فوائد للعاملين لمساعدتهم على تحقيق استقرار مالي، مما يزيد من ولائهم للمنظمة.

الخطوة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1 :إنشاء برامج ادخار تساهم فيها المنظمة بنسبة معينة من مدخرات العامل .
- الخطوة 2 :تقديم قروض بدون فوائد للعاملين لتمويل احتياجاتهم الشخصية مثل التعليم أو السكن.
- الخطوة 3 :تقديم خيار شراء الأسهم للعاملين كجزء من برنامج حوافز طويل الأمد.
- الخطوة 4 : عقد ورش عمل توعية مالية لتعزيز التخطيط المالي الشخصي بين العاملين .
- الخطوة 5 :متابعة تأثير هذه البرامج على رضا العاملين والاحتفاظ بهم من خلال استبيانات دورية.

الاقتراح 12: إطلاق "مبادرة الصحة النفسية المستدامة" لتعزيز رفاهية العاملين

تطوير سياسة شاملة لدعم الصحة النفسية، تشمل توفير جلسات استشارية، ساعات عمل مرنة، ومساحات استرخاء داخل مكان العمل، بهدف تحسين رفاهية العاملين وتعزيز ولائهم.

الخطوة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1 : عقد شراكات مع مستشارين نفسيين لتقديم جلسات دعم مجانية للعاملين .
- الخطوة 2 : تخصيص مساحات للاسترخاء مثل غرف التأمل أو الحدائق الداخلية.
- الخطوة 3 : تقديم ورش عمل حول إدارة التوتر وتقنيات الاسترخاء بشكل منتظم.
- الخطوة 4 : السماح بأيام "إجازات للصحة النفسية" بحيث يمكن للعاملين أخذ إجازات قصيرة عند الحاجة دون تبرير.

- الخطوة 5 : تقييم أثر المبادرة من خلال قياس مؤشرات الصحة النفسية والرضا الوظيفي.

الاقتراح 13: تعزيز الشفافية التنظيمية عبر "سياسة الاتصال المفتوح"

إطلاق سياسة اتصال مفتوح بين الإدارة والعاملين لتعزيز الشفافية وبناء الثقة. يتضمن ذلك اجتماعات دورية مع الإدارة العليا لمشاركة التحديات والنجاحات، وتقديم تقارير دورية عن أداء المنظمة. الخطة العملية لتطبيقها:

- الخطوة 1 :جدولة اجتماعات ربع سنوية بين الإدارة والعاملين لمشاركة المستجدات.
- الخطوة 2 :إرسال تقارير دورية عن أداء المنظمة والإنجازات بشكل شفاف للعاملين .
- الخطوة 3 :إطلاق منصة إلكترونية حيث يمكن للعاملين طرح أسئلتهم وتلقي إجابات من الإدارة.
- الخطوة 4 :تنظيم جلسات استماع نصف سنوية لاستقبال مقترحات العاملين وتحسين السياسات الداخلية.
- الخطوة 5 :متابعة الأثر على رضا العاملين وتعزيز الثقة من خلال استطلاعات الرأي.

ثانيا: الاقتراحات الموجهة لصانعي السياسات العامة للمنظمة

الاقتراح 1: إطلاق "برنامج الاعتماد المهني الوطني" لتنمية الكفاءات وتعزيز الجودة

يهدف هذا البرنامج إلى رفع مستوى الكفاءات المهنية للعاملين في القطاعات العامة والخاصة من خلال توفير شهادات مهنية معترف بها، مما يعزز من مهاراتهم ويساهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي. سيساعد هذا البرنامج في سد الفجوات المهارية، وزيادة فرص الترقية، مما يعزز من ولاء العاملين لمنظماتهم ويزيد من تنافسية القوى العاملة على المستوى الوطني والدولي. تشجيع المنظمات على دعم عاملها للحصول على هذه الاعتمادات سيؤدي إلى بيئة عمل أكثر احترافية، مما يعزز من استقرار القوى العاملة. ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تشكيل لجنة من وزارات التعليم والعمل والصناعة لتحديد معايير الاعتماد المهني والتخصصات المستهدفة.

- التعاون مع الجامعات والمعاهد لتطوير برامج تدريبية تتوافق مع معايير الاعتماد.
- إطلاق حملات توعية وطنية لتعريف المنظمات والعاملين بفوائد البرنامج وكيفية الاستفادة منه.
- تخصيص ميزانية لدعم العاملين في القطاعين العام والخاص للحصول على الشهادات المهنية.
- تقديم حوافز ضريبية للمنظمات التي تشجع عاملها على الحصول على هذه الشهادات.

الاقترح 2: تشريع "سياسة يوم الابتكار الوطني" لتعزيز ثقافة الابتكار في المنظمات

تهدف هذه السياسة إلى تخصيص يوم سنوي تُلزم فيه المنظمات بتعليق الأعمال الروتينية والتركيز على توليد أفكار إبداعية جديدة لتحسين العمليات والخدمات. من خلال هذا اليوم، يمكن للعاملين المشاركة في جلسات عصف ذهني وورش عمل تُحفّز التفكير الإبداعي، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمات. تقديم جوائز للأفكار المبتكرة سيُشجع المزيد من العاملين على المشاركة بفعالية، ويعزز ثقافة الابتكار على مستوى المنظمة.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إصدار تشريع رسمي يحدد يوم الابتكار الوطني ويُلزم المنظمات بالمشاركة فيه.
- إنشاء صندوق حكومي لتمويل الجوائز المقدمة للأفكار المبتكرة.
- تنظيم مسابقات على مستوى القطاعات المختلفة، حيث يتم تقديم الدعم للأفكار الفائزة لتحويلها إلى مشاريع حقيقية.
- تشكيل لجان مستقلة لتقييم الأفكار وتحديد الفائزين.
- نشر قصص النجاح لتحفيز المنظمات الأخرى على المشاركة في السنوات المقبلة.

الاقترح 3: إصدار تشريعات لدعم "مراكز الرعاية النهارية في مكان العمل"

تشجع هذه السياسة المنظمات على إنشاء مراكز رعاية نهارية لأطفال العاملين داخل مقرات العمل، مما يساهم في تعزيز توازن العمل والحياة الشخصية. تساهم هذه المراكز في تقليل ضغوط العمل على الأهل، خاصة الأمهات، مما يعزز من ولاء العاملين ويزيد من إنتاجيتهم. تقديم حوافز ضريبية للمنظمات التي تنشئ هذه المراكز سيدفع المزيد من المنظمات لتبني هذا النهج، مما يساهم في تحسين رضا العاملين واستقرارهم.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إصدار لوائح تنظيمية لتحديد معايير الجودة والسلامة لمراكز الرعاية النهارية.
- تقديم حوافز ضريبية للمنظمات التي تستثمر في إنشاء مراكز رعاية لأطفال العاملين .
- تنظيم دورات تدريبية لمقدمي خدمات الرعاية النهارية لضمان تقديم خدمات عالية الجودة.
- إجراء دراسات دورية لتقييم تأثير مراكز الرعاية على رضا العاملين وإنتاجيتهم.
- نشر تقارير دورية تسلط الضوء على الفوائد المحققة لتشجيع المزيد من المنظمات على تبني هذه الفكرة.

الاقترح 4: إطلاق "مبادرة الصحة النفسية الوطنية للعاملين"

تركز هذه المبادرة على تحسين الصحة النفسية للعاملين في القطاعات المختلفة من خلال توفير استشارات نفسية وورش عمل حول إدارة التوتر. تهدف إلى تعزيز رفاهية العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الولاء الوظيفي. المبادرة تساعد أيضًا في تقليل معدلات الغياب والإجازات المرضية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استدامة وإنتاجية.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- عقد شراكات بين وزارات الصحة والعمل والمنظمات الخاصة لتوفير خدمات الدعم النفسي.
- إطلاق خط ساخن مجاني يقدم استشارات نفسية على مدار الساعة.
- تنظيم ورش عمل دورية حول تقنيات إدارة التوتر والتوازن بين العمل والحياة.
- تقديم حوافز للمنظمات التي تتبنى برامج لدعم الصحة النفسية.
- إجراء استطلاعات دورية لقياس مدى تأثير هذه المبادرة على رضا العاملين وصحتهم النفسية.

الاقترح 5: إقرار "برنامج التأمين الوظيفي" لدعم الاستقرار المالي للعاملين

يهدف هذا البرنامج إلى توفير شبكة أمان للعاملين من خلال تقديم دعم مالي مؤقت في حال فقدانهم لوظائفهم بشكل غير متوقع. يعزز هذا البرنامج الأمان الوظيفي ويزيد من ولاء العاملين لمنظماتهم، مما يحافظ على الاستقرار المالي والنفسي لهم. تخصيص جزء من مساهمات الضمان الاجتماعي لدعم هذا البرنامج سيضمن استدامته دون تحميل المنظمات تكاليف إضافية كبيرة.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- إصدار تشريعات لتخصيص جزء من مساهمات الضمان الاجتماعي لتمويل التأمين الوظيفي.
- تحديد معايير الأهلية للاستفادة من البرنامج بناءً على مدة الخدمة والأداء.
- إطلاق حملات توعية لتعريف العاملين وأصحاب العمل بمزايا البرنامج.

- تقديم تقارير سنوية للبرلمان لقياس تأثير البرنامج وتقديم تحسينات مستمرة.
 - تقييم الأثر المالي والاجتماعي للبرنامج على استقرار العاملين وزيادة الولاء الوظيفي.
 - الاقتراح 6: إطلاق "سياسة التحول الرقمي في الموارد البشرية"
- تهدف هذه السياسة إلى تحويل إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية إلى أنظمة رقمية متكاملة، مما يساهم في تقليل البيروقراطية، تحسين الكفاءة، وزيادة الشفافية. تتيح هذه الأنظمة للعاملين الوصول إلى معلوماتهم بسهولة، مما يعزز من رضاهم الوظيفي ويساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أفضل.

ويمكن تطبيقها من خلال الخطة التالية:

- تخصيص ميزانية حكومية لتطوير أنظمة رقمية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.
- تقديم تدريبات للعاملين في إدارات الموارد البشرية حول كيفية استخدام الأنظمة الرقمية.
- إطلاق منصة وطنية موحدة تتيح للعاملين الوصول إلى خدمات الموارد البشرية إلكترونياً.
- إجراء تقييم دوري لقياس التحسينات في الكفاءة والشفافية.
- تشجيع القطاع الخاص على تبني نفس النهج من خلال تقديم حوافز.

خاتمة المبحث:

ختاماً، تعكس التوصيات المقترحة في هذا المبحث أهمية التكامل بين تنمية الكفاءات البشرية وتعزيز الولاء التنظيمي، مما يعزز من استقرار الأداء المؤسسي على المدى الطويل. لقد تم استعراض التوصيات العلمية والعملية وفقاً لتحليل الفرضيات المدروسة، بهدف تمكين المنظمات من تبني استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين والإدارة. كما تم التركيز على أهمية استغلال العوامل المؤثرة مثل الفروق الفردية في تطبيق هذه التوصيات بشكل فعال، مما يساهم في تحسين مستويات الولاء التنظيمي ودعم المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة.

خاتمة

تمهيد:

تنمية الكفاءات البشرية واحدة من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات الاقتصادية الحديثة، حيث تدرك هذه المنظمات أن تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على موقعها التنافسي يعتمد بشكل كبير على مهارات ومعارف عاملها. ومع ذلك، فإن الاستثمارات الكبيرة في تطوير القدرات لا تضمن بالضرورة تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى ظاهرة "هجرة الكفاءات" التي تعاني منها العديد من المنظمات. من هنا جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية المحورية المتمثلة في: ما هو أثر تنمية الكفاءات البشرية على تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟.

لقد سعينا من خلال هذه الأطروحة إلى الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي من خلال تحليل البيانات واستقصاء مدى فعالية برامج تنمية الكفاءات المختلفة داخل وخارج مكان العمل، وتأثيرها على مستويات الولاء التنظيمي.

أولاً: الإجابة على الأسئلة البحثية:

تم تصميم هذه الدراسة للإجابة على تساؤل رئيسي يهدف إلى استكشاف طبيعة تأثير برامج التدريب والتطوير على ارتباط العاملين بمنظماتهم. وأسئله فرعية تبدأ بتحليل نوعية البرامج التدريبية الأكثر استخداماً وأثرها على مستويات الولاء، وصولاً إلى استكشاف الفروق في تأثير هذه البرامج بناءً على المتغيرات الديمغرافية المختلفة مثل العمر، الجنس، ونوع القطاع. من خلال تحليل معمق للبيانات المستخلصة، سعت الدراسة لتقديم إجابات دقيقة للأسئلة البحثية المطروحة، مما أسهم في تقديم توصيات استراتيجية تساعد المنظمات على تحسين سياساتها لتعزيز الولاء واستبقاء الكفاءات البشرية.

وسنستعرض الآن الإجابات لكل من السؤال البحثي الرئيسي والأسئلة البحثية الفرعية بناءً على النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي لهذه الدراسة.

1. الإجابة على السؤال الرئيسي: ما هو أثر تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي في

المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟

أثر تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي ظهر بشكل إيجابي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة خطية إيجابية معتدلة بين تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي. بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.422$ ، مما يعني أن هناك تأثيراً بنسبة 17.8% على الولاء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال تنمية الكفاءات البشرية. كل زيادة في تنمية الكفاءات تؤدي إلى زيادة في

الولاء التنظيمي، وهو ما يؤكد أهمية الاستثمار في تطوير مهارات العاملين ومعارفهم لتعزيز ارتباطهم بالمنظمة.

2. الإجابة على الأسئلة الفرعية:

أ. الإجابة على السؤال الفرعي الأول: ما هي برامج تنمية الكفاءات البشرية الأكثر استخدامًا في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟

أكثر البرامج استخدامًا هي برامج تنمية الكفاءات داخل مكان العمل، حيث يركز معظم المشاركين على تنمية المهارات والمعرفة باستخدام الموارد التعليمية والتكنولوجية، بالإضافة إلى التغذية الراجعة من المديرين والزملاء.

ب. الإجابة على السؤال الفرعي الثاني: ما هي مستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟

أظهرت النتائج أن مستويات الولاء التنظيمي متوسطة بشكل عام، حيث تم تقييم الولاء العاطفي والمستمر والأخلاقي بمستويات تتراوح بين المتوسط إلى الجيد. العامل الأكثر تأثيرًا كان الولاء الأخلاقي، يليه الولاء المستمر، ثم الولاء العاطفي.

ت. الإجابة على السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟

نعم، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\text{Sig.}=0.000$ بين برامج تنمية الكفاءات البشرية داخل مكان العمل ومستويات الولاء التنظيمي.

ث. الإجابة على السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين برامج تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي؟

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين برامج تنمية الكفاءات البشرية خارج مكان العمل ومستويات الولاء التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتطوير المهارات والمعرفة من خلال الأنشطة العملية مثل ورش العمل والتدريب الميداني.

ج. الإجابة على السؤال الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في كل من برامج تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بولاية

الوادي تعزى إلى نوع القطاع (عام أو خاص) أو أحد المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة، الأجرة، نوع الوظيفة)؟

- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في برامج تنمية الكفاءات البشرية:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، فيما يتعلق ببرامج تنمية الكفاءات البشرية وحدها، وُجدت أن برامج تنمية الكفاءات البشرية تتأثر بعوامل مثل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الأجر، نوع الوظيفة، ونوع القطاع، حيث أظهر التحليل النتائج التالية للفروق عند مستوى دلالة 0.05:

- الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في برامج تنمية الكفاءات البشرية (قيمة الدلالة = 0.816).
 - العمر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة العمرية "51 سنة فأكثر" مقارنة بالفئات العمرية الأصغر (قيمة الدلالة = 0.000).
 - الحالة العائلية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على الحالة العائلية (قيمة الدلالة = 0.367).
 - المستوى التعليمي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المستوى التعليمي، حيث الفئات الحاصلة على درجة الماجستير أو ما يعادلها تتمتع بفروق مقارنة بالفئات ذات الشهادات الأقل (قيمة الدلالة = 0.012).
 - الخبرة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على مستوى الخبرة، حيث الفئة التي لديها خبرة "أكثر من 20 سنة" تتمتع بفروق أكبر (قيمة الدلالة = 0.000).
 - الأجرة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على مستوى الأجر، لصالح الفئة التي تحصل على أكثر من 50,000 دج مقارنة بالفئات ذات الأجور المنخفضة (قيمة الدلالة = 0.000).
 - نوع الوظيفة (إدارية مقابل غير إدارية): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الوظائف الإدارية مقارنة بالوظائف غير الإدارية (قيمة الدلالة = 0.000).
 - نوع القطاع (عام مقابل خاص): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع العام والقطاع الخاص، لصالح القطاع العام (قيمة الدلالة = 0.000).
- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الولاء التنظيمي

أما بالنسبة لمستويات الولاء التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن مستويات الولاء التنظيمي تتأثر بشكل كبير بالعمر، الخبرة، الأجر، ونوع القطاع، بينما لم تُظهر فروقاً كبيرة بناءً على الجنس، الحالة العائلية، أو المستوى التعليمي، وكانت الفروق التالية عند مستوى دلالة 0.05:

- الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستويات الولاء التنظيمي (قيمة الدلالة = 0.082).

- العمر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية، حيث الفئة "51 سنة فأكثر" تتمتع بمستويات ولاء أعلى مقارنة بالفئات الأصغر (قيمة الدلالة = 0.000).

- الحالة العائلية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على الحالة العائلية (قيمة الدلالة = 0.525).

- المستوى التعليمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المستوى التعليمي (قيمة الدلالة = 0.081).

- الخبرة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على الخبرة، حيث الفئة التي لديها خبرة "أكثر من 20 سنة" تتمتع بمستويات ولاء أعلى (قيمة الدلالة = 0.000).

- الأجرة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على مستوى الأجر، حيث الفئة التي تحصل على أكثر من 50,000 دج تتمتع بمستويات ولاء أعلى مقارنة بالفئات الأقل أجراً (قيمة الدلالة = 0.000).

- نوع الوظيفة (إدارية مقابل غير إدارية): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الوظائف الإدارية مقارنة بالوظائف غير الإدارية (قيمة الدلالة = 0.000).

- نوع القطاع (عام مقابل خاص): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع العام والقطاع الخاص، لصالح القطاع العام (قيمة الدلالة = 0.000).

ثانياً: التوصيات :

بعد تحليل النتائج وتفسيرها واستعراض العوامل المؤثرة على تنمية الكفاءات البشرية وتعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الاقتصادية، تبين أن هناك العديد من الجوانب التي يمكن تحسينها لتحقيق أداء تنظيمي أكثر فاعلية واستدامة. بناءً على النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، أصبح من الواضح أن الاستثمار في تنمية مهارات العاملين، وتعزيز بيئة العمل الداعمة، وتبني استراتيجيات مرنة تراعي الفروق الفردية، هي عوامل رئيسية لتعزيز ارتباط العاملين بمنظماتهم.

وعليه فقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية والتوصيات العملية بنوعها الموجهة للمنظمات والموجهة لصانعي السياسات المتعلقة بالمنظمات، وهوما تم عرضه بشكل مفصل في الفصل السابق، وتهدف تلك التوصيات إلى مساعدة المنظمات في تحسين استراتيجياتها لتعزيز الولاء التنظيمي، والاستفادة المثلى من برامج تنمية الكفاءات. هذه التوصيات، إذا ما تم تنفيذها بشكل فعال، يمكن أن تساهم في بناء بيئة عمل أكثر إيجابية، وتقليل معدلات دوران العاملين، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في الأسواق المتغيرة باستمرار، ونلخص أهم التوصيات العلمية والعملية في النقاط التالية:

1. التوصيات العلمية:

- استكشاف العوامل المتعددة المؤثرة في الولاء التنظيمي بشكل تكاملي.
- جمع النظريات الإدارية لفهم الولاء التنظيمي.
- تعميق البحث في دور تنمية الكفاءات البشرية كاستراتيجية لتعزيز الولاء.
- دراسة تأثير الفروق الفردية على استجابة العاملين لبرامج تنمية الكفاءات.
- تحليل دور الفروق الفردية في تعزيز الولاء التنظيمي.
- إجراء أبحاث تركز على التحديات التقنية والثقافية التي تواجه العاملين في تبني التكنولوجيا في بيئات العمل الجزائرية، مع التركيز على توفير برامج تكنولوجية تعليمية تتناسب مع احتياجات العاملين .
- بتطوير أبحاث تدرس أنماط التواصل السائدة في المنظمات الجزائرية وكيفية تعزيزها لتحسين المهارات المهنية.
- دراسة ثقافة القيادة المحلية في الجزائر وتأثيرها على السلوك التنظيمي، مع تطوير استراتيجيات قيادة تتماشى مع الثقافة المحلية لتعزيز السلوكيات الإيجابية.
- إجراء أبحاث تركز على تخصيص الإرشاد المهني وفقاً لخصوصيات القطاعات المحلية، واستكشاف فعالية الإرشاد المهني الافتراضي.
- إجراء أبحاث حول تصميم برامج تدريبية فعالة تلئم احتياجات سوق العمل المحلي، خاصة في القطاعات الاقتصادية الحيوية مثل الزراعة والصناعة.
- دراسة أثر الأنشطة الاجتماعية المحلية على تنمية السلوكيات المهنية الإيجابية، وتعزيز التواصل بين العاملين في بيئات العمل.

- ضرورة البحث في العوامل التي تؤثر على الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء الأخلاقي لدى العاملين، مع التركيز على تأثير الثقافة المحلية والعلاقات الاجتماعية.
 - استكشاف استراتيجيات شاملة تجمع بين تنمية المعرفة، المهارات، والسلوكيات لتعزيز الولاء التنظيمي.
 - دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبرامج التنمية البشرية وأثرها على الولاء التنظيمي.
2. التوصيات العملية:

- أ. التوصيات العملية الموجهة للمنظمات:
- تنظيم جلسات إرشادية شهرية بين العاملين الأكثر خبرة والعاملين الشباب لتعزيز نقل المعرفة وتطوير الكفاءات، مما يزيد الولاء التنظيمي.
 - توفير خيارات تقاعد مرنة مثل التقاعد الجزئي أو العمل كمستشارين بعد التقاعد الرسمي، مما يضمن استمرار استفادة المنظمة من خبرات العاملين الأكبر سنًا.
 - تخصيص مكافآت للعاملين الذين خدموا لفترات طويلة، لتعزيز ارتباطهم واستمرارهم في المنظمة.
 - إشراك كبار العاملين في تقديم ورش تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات العاملين الجدد، مما يعزز من كفاءتهم وشعورهم بالانتماء.
 - تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتعزيز القدرات القيادية والإدارية لعامل ي المنظمة من حملة الشهادات العليا.
 - توفير فرص لعامل ي المنظمة من ذوي التعليم الثانوي لاستكمال تعليمهم العالي، مما يعزز من كفاءتهم وولائهم.
 - لتطوير المهارات الفنية والقيادية وزيادة التعاون بين مختلف المستويات الوظيفية.
 - تقديم مكافآت وعلاوات مرتبطة بمستويات الأداء لضمان تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية والولاء.
 - تخصيص مسارات وظيفية تتيج للعاملين غير الإداريين الانتقال إلى مناصب إدارية بناءً على الأداء والكفاءة، مما يشجعهم على تحسين مهاراتهم.
 - دعم تدريب العاملين الجدد تحت إشراف العاملين ذوي الخبرة لتعزيز كفاءتهم وزيادة ولائهم.

- توفير مكتبات رقمية وأدوات تعليمية داخل المنظمة، وتنظيم شراكات مع الجامعات والمنظمات التعليمية لتوفير محتوى تدريبي مخصص للعاملين .
- تنظيم اجتماعات دورية بين الإدارة والعاملين لمناقشة الأفكار والمشاكل، واستخدام أدوات تواصل إلكترونية لتحسين التفاعل الداخلي مثل "سلاك" و"مايكروسوفت تيمز".
- إطلاق برامج لتحفيز السلوك الإيجابي مثل "العامل المثالي"، وتقديم تدريبات على أخلاقيات العمل والسلوك المهني.
- إقامة ورش عمل بالتعاون مع المعاهد التقنية المحلية لتعزيز التدريب العملي، وتخصيص ميزانية لدعم التدريب الخارجي للعاملين في المجالات المتخصصة.
- تنظيم فعاليات اجتماعية وعائلية لتعزيز الروابط بين العاملين، وتقديم برامج تأمين صحي ومكافآت بناءً على سنوات الخدمة لتعزيز الاستقرار الوظيفي.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات العاملين ومعارفهم، ودعم العاملين لحضور مؤتمرات وورش عمل لتحسين معارفهم المهنية.
- تطبيق ساعات عمل مرنة لتسهيل توازن العاملين بين العمل والحياة الشخصية، مما يزيد من رضاهم وولائهم.
- ب. التوصيات الموجهة لصانعي السياسات الخاصة بالمنظمات:
- سن تشريعات تتيح للعاملين الأكبر سنًا التقاعد التدريجي أو العمل كمستشارين، مما يعزز نقل الخبرات ويحافظ على الكفاءات.
- تخصيص تمويل لدعم برامج الإرشاد الوظيفي بين الأجيال داخل المنظمات، لتعزيز كفاءة العاملين الشباب.
- تقديم إعفاءات ضريبية للمنظمات التي تمنح مكافآت للعاملين ذوي الخدمة الطويلة لتحفيزهم على الاستمرار.
- دعم برامج تدريبية مشتركة بين القطاعين لتعزيز تبادل الخبرات ورفع الكفاءة المؤسسية.
- تقديم منح وإعفاءات ضريبية للمنظمات التي تدعم عاملها لاستكمال تعليمهم العالي.
- تخصيص حوافز ضريبية للمنظمات التي تطبق سياسات مكافآت مرتبطة بالأداء، مما يعزز من الإنتاجية.
- سن قوانين تشجع على عقود عمل طويلة الأجل، مما يعزز الولاء ويزيد من استقرار العاملين .

- تخصيص دعم حكومي للمنظمات التي ترفع الأجور وتحسن ظروف العمل في المناطق النائية.
- تقديم حوافز للمنظمات التي تقدم برامج التأمين الصحي والرعاية الاجتماعية لعمالها .
- تخصيص ميزانية وطنية لتطوير برامج تدريبية تعزز من قدرات الإداريين في المنظمات الخاصة.
- إنشاء صندوق وطني لدعم المنظمات في توفير موارد تعليمية وتكنولوجية، وتقديم حوافز ضريبية للمنظمات التي تستثمر في تطوير موارد العاملين .
- إلزام المنظمات بتخصيص وقت ثابت للاجتماعات بين العاملين والإدارة لتعزيز الشفافية، وتقديم دورات تدريبية حكومية تركز على مهارات التواصل الفعال.
- تقديم دعم حكومي للمنظمات التي تنظم برامج تدريب وإرشاد خارج مكان العمل، وإطلاق منصة وطنية للإرشاد المهني لتسهيل تواصل العاملين مع خبراء في مجالاتهم.
- تخصيص حوافز ضريبية للمنظمات التي تحتفظ بعمالها لفترات طويلة، وإطلاق جوائز وطنية لتكريم العاملين الملتزمين والتميزين في المنظمات.
- إلزام المنظمات بتخصيص ساعات مدفوعة الأجر للتدريب والتطوير الخارجي للعاملين، وإنشاء منصة تعليمية وطنية تقدم دورات تدريبية إلكترونية مجانية للعاملين .
- تحفيز الشراكات بين المنظمات التعليمية والمنظمات لتوفير برامج تدريبية مشتركة، ودعم الحكومة لإنشاء مراكز تدريب محلية مجهزة بأحدث التقنيات.
- تشجيع العمل المرن خاصة في المناطق الريفية لتقليل الضغوط وتحسين جودة الحياة للعاملين، وتطوير بنود قانونية تضمن حقوق العاملين عن بعد.

ثالثاً: الاقتراحات:

بعد استعراض التوصيات المستندة إلى نتائج الدراسة، نجد أنه من الضروري توسيع آفاق البحث والاستفادة من الرؤى الجديدة لتطوير فهم أعمق للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية. وفي هذا السياق، تأتي الاقتراحات التي سنعرضها كجزء من الجهود الرامية إلى تعميق البحث في هذا المجال، بحيث لا تقتصر على النتائج الحالية، بل تستهدف فتح مجالات جديدة للدراسة والتطبيق. هذه الاقتراحات ليست مستندة بشكل مباشر إلى النتائج التي توصل إليها البحث، بل تسعى إلى توفير إطار فكري موسع يستند إلى الابتكار والتفكير الاستشراقي. من خلال طرح هذه الاقتراحات، نأمل في تقديم

إسهامات علمية وعملية تُثري النقاش المستقبلي حول موضوع الولاء التنظيمي والكفاءات البشرية، وتتيح للمنظمات وصانعي السياسات استكشاف طرق جديدة لتحسين الأداء وتحقيق التميز المستدام. ستعرض الفقرات التالية هذه الاقتراحات، والتي تهدف إلى دعم وتعزيز الفهم الشامل لموضوع البحث من زوايا متعددة، مما يساهم في تمكين الباحثين والممارسين من بناء استراتيجيات إدارية أكثر فعالية وديناميكية في المستقبل.

1. الاقتراحات العلمية:

- تطبيق الذكاء الاصطناعي لتحديد العوامل الخفية التي تعزز الولاء التنظيمي وتحسين استراتيجيات الموارد البشرية.
- استكشاف دور الألعاب التفاعلية في تحسين الدافعية والتواصل بين العاملين .
- دراسة تأثير بيئات العمل المستدامة على رضا العاملين والولاء التنظيمي.
- توجيه القادة الكبار من قبل العاملين الشباب لتحسين التعاون والتعلم المتبادل.
- الاهتمام بالصحة النفسية والتوازن بين الحياة والعمل لدعم الولاء التنظيمي.
- استغلال تقنيات الواقع المعزز لتقديم برامج تدريبية مبتكرة وفعالة.
- استراتيجيات لتعزيز الولاء التنظيمي في بيئات العمل عن بعد.

2. الاقتراحات العملية الموجهة للمنظمات:

- تطوير منصات للتعاون الافتراضي وتحفيز الابتكار بين العاملين .
- تمكين العاملين من توثيق إنجازاتهم ومساهماتهم لزيادة شعورهم بالفخر والانتماء.
- السماح للعاملين بتحديد أهداف شخصية تتماشى مع رؤيتهم المهنية.
- تخصيص وقت أسبوعي للعاملين لتطوير أفكار جديدة بعيداً عن ضغوط العمل اليومية.
- تنظيم تحديات صحية مع مكافآت لتعزيز نمط حياة صحي ورفع الولاء.
- مكافآت تعتمد على الأداء الجماعي لتعزيز التعاون بين الفرق.
- إنشاء مجلس يضم عاملين من مختلف الإدارات لجمع الأفكار وتطبيقها.
- تقديم مرونة في العمل بين المكتب والعمل عن بُعد.
- اعتماد نظام تقدير فوري للاعتراف بإنجازات العاملين باستمرار.
- توفير برامج تدريب مستدامة تركز على التعلم المستمر.
- تقديم حوافز مالية مثل برامج الادخار والقروض بدون فوائد.

- تخصيص برامج لدعم الصحة النفسية وتعزيز رضا العاملين .
- اعتماد سياسة اتصال مفتوح لتعزيز الشفافية والثقة بين الإدارة والعاملين .
- 3. الاقتراحات العلمية الوجهة لصانعي السياسات الخاصة بالمنظمات:
 - رفع مستوى الكفاءات المهنية للعاملين عبر شهادات معترف بها لتعزيز الولاء والجودة.
 - تخصيص يوم سنوي لتشجيع العاملين على تطوير أفكار جديدة وتحسين العمليات.
 - إنشاء مراكز رعاية داخل مقرات العمل لدعم العاملين خاصة بالأهل.
 - تحسين الصحة النفسية للعاملين عبر جلسات استشارية وورش عمل.
 - تقديم دعم مالي مؤقت للعاملين في حال فقدان وظائفهم لضمان الأمان الوظيفي.
 - تحويل إدارات الموارد البشرية إلى أنظمة رقمية لزيادة الكفاءة وتقليل البيروقراطية.

رابعاً: الإضافة العلمية والعملية للبحث:

بعد استعراض التوصيات والاقتراحات، نجد من الضروري تسليط الضوء على الإضافات العلمية والعملية التي يساهم بها هذا البحث في تعزيز الفهم الأكاديمي والتطبيقي لموضوع الولاء التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية.

إن هذه الإضافات، التي ستُعرض في الفقرات التالية، لا تستند فقط إلى النتائج المستخلصة من الدراسة، بل تهدف أيضاً إلى إثراء الأدبيات الحالية وتقديم رؤى جديدة يمكن أن تكون مرجعاً للباحثين وصانعي القرار في المجالات ذات الصلة. تساهم هذه الإضافات في محاولة سد الفجوة المعرفية في هذا الموضوع، وتقديم إطار علمي متكامل، بالإضافة إلى إرشادات عملية للمنظمات الراغبة في تحسين أدائها وتعزيز ولاء عامليها .

1. الإضافة العلمية:

- سد فجوة معرفية: يساهم هذا البحث في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير تنمية الكفاءات البشرية على الولاء التنظيمي، خاصة في سياق المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي، حيث لم تُدرس هذه العلاقة بشكل كافٍ في الدراسات السابقة في هذه المنطقة.
- مساهمة في الأدبيات الأكاديمية: يضيف البحث إطاراً علمياً لفهم العلاقة بين تنمية الكفاءات والولاء التنظيمي من خلال تقديم نموذج نظري يعتمد على تحليل البيانات الميدانية. النتائج تدعم الفرضيات بأن برامج تنمية الكفاءات يمكن أن تكون عاملاً محورياً في تعزيز الولاء .

- تحليل التأثير الديموغرافي: يوفر البحث رؤى جديدة حول تأثير المتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والأجر) على كل من برامج تنمية الكفاءات ومستويات الولاء التنظيمي، مما يتيح فهماً أعمق لكيفية تأثير هذه العوامل على ديناميكيات القوى العاملة.
 - إثبات تأثير البرامج الداخلية والخارجية: يبرز البحث أهمية التمييز بين برامج تنمية الكفاءات داخل وخارج مكان العمل، مما يوفر توجيهاً لمزيد من الدراسات حول الفروق النوعية في تأثير كل نوع من البرامج على الولاء التنظيمي.
2. الإضافة العملية:
- توجيه استراتيجيات الموارد البشرية: يقدم البحث توصيات عملية للمنظمات الاقتصادية في ولاية الوادي، يمكن أن تساعد في تصميم برامج تدريبية أكثر فعالية تهدف إلى تعزيز ولاء العاملين وتحسين أدائهم، مما يعزز الإنتاجية والاستدامة التنظيمية.
 - تعزيز استبقاء العاملين: من خلال إثبات أن تنمية الكفاءات البشرية تؤثر بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي، يمكن للمنظمات استخدام هذه النتائج لتطوير سياسات واستراتيجيات للاحتفاظ بالكفاءات وتقليل معدلات دوران العاملين.
 - تحسين بيئة العمل: يمكن للمنظمات الاقتصادية اعتماد استراتيجيات جديدة تستند إلى نتائج الدراسة، مثل توفير برامج تنمية مستهدفة تتناسب مع احتياجات الفئات العمرية المختلفة ومستويات الخبرة. هذا من شأنه تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي رفع مستويات الولاء.
 - تركيز الاستثمار في البرامج المناسبة: تساعد النتائج في تحديد أنواع البرامج التدريبية الأكثر فعالية (مثل ورش العمل، التدريب العملي، والتغذية الراجعة)، مما يتيح للمنظمات تخصيص ميزانياتها بشكل أفضل لتعظيم العائد على الاستثمار في تدريب وتطوير عاملها.
 - تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تنمية كفاءات عاملها وتعزيز ولائهم، يمكن للمنظمات تحسين قدرتها التنافسية في السوق، حيث أن استبقاء العاملين الموهوبين وتطويرهم يعد أحد العوامل الأساسية لتحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

خامساً: القيود التي تؤثر على تعميم نتائج البحث:

تواجه الدراسات الأكاديمية والتطبيقية تحديات متعددة عندما يتعلق الأمر بتعميم نتائجها على سياقات أوسع. فبينما تهدف الأبحاث إلى تقديم رؤى قابلة للتطبيق لتحسين الأداء التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتنمية الكفاءات البشرية وتعزيز الولاء التنظيمي، تظل هناك مجموعة من القيود التي قد تعوق استخدام

النتائج بشكل شامل في بيئات مختلفة. يعد هذا التحدي ذا أهمية بالغة، خاصة في ظل سعي المنظمات لتحسين استراتيجياتها بناءً على الأدلة العلمية.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين تنمية الكفاءات البشرية ومستويات الولاء التنظيمي داخل المنظمات الاقتصادية في ولاية الوادي. ومع ذلك، تظهر بعض القيود التي قد تؤثر على مدى دقة النتائج وصلاحياتها للتعميم. تشمل هذه القيود محدودية العينة الجغرافية، واختلاف طبيعة القطاعات، وتأثير العوامل الديموغرافية والاجتماعية، بالإضافة إلى القيود المتعلقة بالمنهجية الزمنية المستخدمة. علاوة على ذلك، فإن اعتماد الدراسة على نموذج **Allen & Meyer** لقياس الولاء التنظيمي يضيف بُعداً مهماً للنظر في مدى ملاءمة هذا المقياس في سياقات مختلفة.

فيما يلي، سنستعرض بشكل مفصل القيود الرئيسية التي قد تحد من تعميم نتائج هذا البحث، مع توضيح كيفية تأثير كل منها على النتائج الحالية:

1. محدودية العينة الجغرافية:

اقتصرت البحث على المنظمات الاقتصادية في ولاية الوادي، مما يعكس تأثير البيئة المحلية على الولاء التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية. هذا التركيز الجغرافي يجعل من الصعب تعميم النتائج على منظمات أخرى في مناطق مختلفة داخل الجزائر أو حتى خارجها، حيث قد تختلف الديناميكيات الثقافية والاجتماعية. على سبيل المثال، أظهرت النتائج أن الفئة العمرية "51 سنة فأكثر" في ولاية الوادي لديها مستويات ولاء أعلى مقارنة بالفئات الأصغر سناً. هذا قد يكون ناتجاً عن ثقافة محلية تقدر الخبرة والاستمرارية، بينما في مناطق أخرى قد تكون العوامل الاقتصادية أو فرص النمو الوظيفي هي الأهم في تعزيز الولاء.

2. نوع القطاع:

الدراسة ركزت على مقارنة القطاعين العام والخاص، ولكنها لم تشمل قطاعات أخرى مثل الصحة أو التعليم، والتي قد تختلف في بيئاتها الوظيفية وطرق تنمية الكفاءات. النتائج أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القطاع العام في مستويات الولاء التنظيمي، حيث يميل العاملون في القطاع العام إلى الشعور بأمان وظيفي أكبر. ومع ذلك، قد لا تنطبق هذه النتائج على قطاعات أخرى حيث يكون الاستقرار الوظيفي أقل أهمية، وحيث قد تكون فرص التطور السريع والمكافآت المالية هي المحفز الأساسي للولاء.

3. العينة المدروسة:

اقتصرت الدراسة على عامل ي منظمات اقتصادية محددة في ولاية الوادي، مما قد لا يعكس التنوع في التركيبة السكانية والمهنية في مناطق أخرى. فعلى سبيل المثال، أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الوظائف الإدارية وغير الإدارية، حيث أظهر العاملون في الوظائف الإدارية مستويات أعلى من الولاء التنظيمي. هذه النتائج قد تختلف إذا تمت الدراسة في منظمات ذات هيكل وظيفي مختلف أوفي بيئات صناعية تختلف في طبيعة العمل ومتطلبات الوظائف.

4. التأثيرات الثقافية والاجتماعية:

تتأثر نتائج الدراسة بالقيم الثقافية والاجتماعية السائدة في ولاية الوادي، مما يجعل من الصعب تعميمها على مناطق أخرى تختلف في العادات والتقاليد. على سبيل المثال، أظهر البعد الأخلاقي للولاء التنظيمي تقييماً أعلى مقارنة بالولاء العاطفي والمستمر، مما يعكس تقدير العاملين في هذه المنطقة للالتزام الأخلاقي تجاه منظماتهم. في المقابل، في مناطق أخرى قد يكون الولاء مرتبطاً بشكل أكبر بالمكافآت المادية أو الفرص الوظيفية، مما يؤثر على مدى تطبيق هذه النتائج في سياقات ثقافية مختلفة.

5. القيود الزمنية:

نظراً لأن الدراسة تم جمع بياناتها في فترة زمنية محددة، فإن النتائج قد تكون مرتبطة بتلك الفترة ولا تعكس تغيرات مستقبلية في الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية. على سبيل المثال، أظهرت النتائج أن الفئات ذات الأجر المرتفع "أكثر من 50,000 دج" تتمتع بولاء تنظيمي أعلى. هذا التوجه قد يتغير في المستقبل إذا تغيرت الظروف الاقتصادية، مثل ارتفاع تكاليف المعيشة أو حدوث أزمة مالية تؤثر على مستويات الأجور.

6. المنهجية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على أدوات تحليل إحصائي تقليدية مثل الانحدار البسيط واختبارات ANOVA، والتي قد لا تكون كافية لاكتشاف العلاقات الأكثر تعقيداً بين المتغيرات. على سبيل المثال، بينما أثبتت الدراسة وجود علاقة بين تنمية الكفاءات والولاء التنظيمي، فإن هذه العلاقة قد تكون مشروطة بعوامل وسيطة مثل الرضا الوظيفي أو المناخ التنظيمي، والتي لم تُدرس بشكل كافٍ في هذه الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية التقليدية.

7. الاعتماد على الاستبيانات:

تعتمد الدراسة بشكل أساسي على الاستبيانات لجمع البيانات، مما قد يؤدي إلى تحيز في استجابات المشاركين بناءً على ما يعتقدون أنه مقبول اجتماعياً أو متوقع من قبل المنظمة. على سبيل المثال،

أظهر بعد الولاء الأخلاقي أعلى مستويات التقييم، وهوما قد يكون ناتجاً عن رغبة العاملين في تقديم أنفسهم كأفراد ملتزمين أخلاقياً، بدلاً من تعبيرهم عن آرائهم الفعلية.

8. عدم استكشاف التأثيرات غير المباشرة:

ركزت الدراسة على العلاقة المباشرة بين تنمية الكفاءات البشرية والولاء التنظيمي دون النظر إلى العوامل الوسيطة المحتملة مثل الدعم التنظيمي أو فرص الترقية. فعلى سبيل المثال، بينما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تنمية الكفاءات والولاء، قد يكون لهذه العلاقة تأثير أكبر إذا تم دمج متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو التشجيع من قبل الإدارة، والتي قد تؤثر بشكل غير مباشر على الولاء.

9. استخدام نموذج Allen & Meyer لقياس الولاء التنظيمي:

اعتمدت الدراسة على نموذج Allen & Meyer لقياس الولاء التنظيمي، الذي يتضمن الأبعاد الثلاثة: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي. يُعد هذا النموذج من أشهر الأدوات الأكاديمية في دراسة الولاء، ولكنه قد يكون محدوداً في تفسير جميع أبعاد الولاء في بيئات تختلف ثقافياً واجتماعياً. على سبيل المثال، أظهرت الدراسة أن الولاء الأخلاقي كان الأعلى تقييماً بين العاملين في ولاية الوادي، مما يعكس أهمية القيم الأخلاقية في هذه المنطقة. ومع ذلك، هناك مقاييس أخرى، مثل مقياس Porter الذي يركز على الالتزام التنظيمي، قد تكون أكثر ملاءمة في سياقات حيث يُعتبر الولاء مرتبطاً بالعوائد المادية أو النمو المهني.

10. عدم شمولية البحث لقادة المنظمة

يركز البحث الحالي على استجابات العاملين في المنظمات الاقتصادية بولاية الوادي دون إشراك القيادات الإدارية أو المدراء في الدراسة بصفتهم القيادية. هذا قد يكون أحد القيود الرئيسية، حيث تلعب القيادة دوراً حاسماً في توجيه وتنفيذ برامج تنمية الكفاءات. فبدون معرفة وجهات نظر القيادات، قد لا يكون من الممكن فهم التحديات الحقيقية المتعلقة بتطبيق هذه البرامج وتأثيرها على الولاء التنظيمي. على سبيل المثال، في حين أظهرت النتائج أن تنمية السلوكيات داخل مكان العمل تعزز الولاء، فإن نجاح هذه المبادرات قد يعتمد بشكل كبير على دعم وتشجيع القادة، وهوما لم يُغطى في هذه الدراسة.

11. التركيز على برامج التنمية كواجهة لتنمية الكفاءات

ركز البحث بشكل أساسي على برامج تنمية الكفاءات باعتبارها الواجهة الأساسية لتعزيز الولاء التنظيمي، متجاهلاً بذلك الأبعاد الأخرى التي تسهم في تطوير الكفاءات البشرية. هناك عوامل أخرى مثل بيئة العمل، التحفيز المعنوي، وثقافة المنظمة التي قد تلعب دوراً جوهرياً في تحسين الكفاءات. على سبيل

المثال، النتائج أشارت إلى أن التدريب الداخلي والخارجي له تأثير إيجابي على الولاء، ولكن تجاهل البحث عوامل مثل المرونة في العمل أو دعم الصحة النفسية قد يجعل من الصعب تعميم النتائج على بيئات عمل أكثر تعقيدًا.

12. الاعتماد على استجابات العاملين فقط دون منظور شامل

اعتمدت الدراسة على استبيانات تم توزيعها على العاملين، مما يعني أن النتائج تعكس وجهات نظر العاملين فقط دون أخذ آراء الإدارات أو الأطراف الأخرى في المنظمة بعين الاعتبار. هذا يُعتبر قيدًا مهمًا، حيث أن العاملين قد يكون لديهم تحيزات معينة تؤثر على استجاباتهم، مثل الخوف من التعبير عن آرائهم الحقيقية إذا كانت تتعارض مع سياسة المنظمة. على سبيل المثال، أظهرت النتائج أن الولاء العاطفي كان متوسطًا بين العاملين، لكن قد تكون هذه الاستجابات متأثرة بعوامل خارجية مثل عدم الأمان الوظيفي أو الضغوط النفسية، وهو ما لا يمكن قياسه بدقة من خلال استبيانات العمال فقط.

قائمة المصادر و المراجع

أولا : المصادر و المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أبو العزم، عبد الغني. 'معجم المغني'. الغريب والمعجم، 2019.
<https://ketabonline.com/ar/books/21272>
2. ابن منظور، محمد. لسان العرب. دار المعارف، 2016.
3. البعلبكي، منير. قاموس المورد. دار العلم للملايين، 2005.
4. البياتي، محمود مهدي. تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS: معالجة البيانات مع اختبار شروط التحليل وتفسير النتائج. عمان، الأردن: دار حامد، 2005.
5. الجمل، حسن عز الدين. معجم وتفسير لغوي لكلمات القرآن. مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2003.
6. الرازي، زين الدين. مختار الصحاح. بيروت-صيدا. Vol. 5. المكتبة العصرية، 1999.
7. الزاوي، الطاهر أحمد. مختار القاموس. الدار العربية للكتاب، 1998.
8. الزمخشري، محمود بن عمر. أساس البلاغة. دار الكتب العلمية، 1998.
9. الطائي، د-مصطفى حميد، أ-خير ميلاد أبو بكر، and د- مصطفى حميد الطائي. مناهج البحث العلمي وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية. الطبعة الأولى. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - الإسكندرية، 2007.
10. العزاوي، رحيم. مقدمة في منهج البحث العلمي. 1st ed. عمان، الأردن: دار دجلة، 2008.
11. الفيروز آبادي. القاموس المحيط. مؤسسة الرسالة، 2009.
12. الكيلاني، عبد الله زيد. دليل الرسائل والاطروحات الجامعية. دار المسيرة للطباعة والنشر، 2007.
13. حسن عبد الفتاح، عز. IBM SPSS استكشاف التحليل الاحصائي والبولتستراب باستخدام. دار خوارزم العلمية للنشر - جدة، 2013.
14. رشيد، محمد حسين محمد. الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، 2015.
15. رضوان، محمود عبد الفتاح. إدارة المواهب في المنظمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
16. عسكري، الحسن بن عبد الله. الفروق اللغوية. القاهرة: مكتبة القدسي، 1934.

17. فرج عبد القادر، طه. معجم علم النفس والتحليل النفسي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1989.
18. مجمع اللغة العربية. المعجم الوجيز. مصر: وزارة التعليم العالي، 1994.
19. مجمع اللغة العربية. المعجم الوسيط. Vol. 4. مكتبة الشروق الدولية، 2005.
20. مختار، أحمد. معجم اللغة العربية المعاصر. عالم الكتب، 2008.
21. مرتضى الزبيدي، محمد. تاج العروس من جواهر القاموس. vols 15. الكويت: وزارة الإرشاد والأنباء في الكويت، 2001.
- الأطروحات الجامعية:
22. أبو القاسم، حمدي. تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر 1، 2013.
23. بوازيد، وسيلة. مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، 2012.
24. جفري، بلال. فعالية التكوين في تطوير الكفاءات. رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009.
25. حمود، حيمر. تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية. رسالة دكتوراه، جامعة سطيف 1، 2013.
26. خيري، أسماء. العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المنظمة. رسالة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2020.
27. درة، عمر محمد. استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة حلب، 2011.
28. رحيل، آسية. دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2011.
29. رضوان، أحمد جمال غزالي حسن. أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة بنها، 2016.
30. سعداوي، نعيمة. تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية. رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016.
31. سمالي، يحضية. تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة). رسالة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2004.

32. شريط، الشريف محمد. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009.
33. الشهراني، نورة عبد الله حزام. دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، 2017.
34. طيبي، نادية. دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية. رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2018.
35. العالول، إباد فتحي. أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي. رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
36. عثمان، شيماء. ضغوط العمل والولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه، 2024.
37. عيود، زيتوني. دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المنظمة الاقتصادية. رسالة دكتوراه، جامعة سطيف 2، 2020.
38. غريب، معاذ نجيب. إدارة المسارات الوظيفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، 2014.
39. القرشي، سوزان محمد أحمد. 'الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة : بعض المحددات والآثار'. ماجستير، جامعة الملك سعود الرياض، 1998.
40. مالكي، محمد أمين. -BCR- العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير. رسالة ماجستير، جامعة سطيف 2، 2015.
41. المطيري، حصة. الشفافية الإدارية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه، 2024.
42. يحيوي، سليمان. تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2008.

المقالات العلمية:

43. الشهري، وليد بن راشد. 'تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي'. المجلة العربية للإدارة 43، 257-68. (1 March 2023): no. 1. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.287939>
44. العبودي، م عمار جبار كاظم. 'علاقة صيانة الموارد البشرية بتنمية الولاء التنظيمي دراسة تحليلية

- Journal of Business لعينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة البطاريات'. Economics for Applied Research 3, no. 4 (2022).
https://www.iasj.net/iasj/article/251066
45. بن عواض الطريسي، محمد. 'المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة'. المجلة المصرية للدراسات التجارية 48، (1) no. 1 (January 2024): 272-91. https://doi.org/10.21608/alat.2024.341174
46. بن موسى، سمير. 'الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت، الجزائر'. مجلة الخلدونية 9، 302-20 (1 December 2016): no. 2
47. رزين، عكاشة، and فاطمة بورقعة. 'تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة'. مجلة الواحات للبحوث والدراسات 13، no. 2 (17 December 2020): 944-66
48. شحادة، يوسف يعقوب. 'الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية'. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية 4، 37-48 (1 May 2020): no. 15
https://doi.org/10.33850/jasep.2020.73222
49. عباس، محمد حسن سليمان. 'تنمية المهارات العملية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى في ظل العولمة'. In منتدى رؤساء الجامعات الصينية والأجنبية. جامعة جنوب الصين، 2016.
50. عبد الوهاب، بن بريكة، and هيشر سميرة. 'مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة: مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة-'. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة 3، 122-29 (15 June 2018): no. 5
51. عبد الحسين، أم د صفاء جواد. 'تأثير ثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي " دراسة استطلاعية في عينة من الجامعات العراقية "'. ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL (EASJ) (Formerly AL-DANANEER JOURNAL) 1, no. 17 (2019). https://www.iasj.net/iasj/article/184383
52. عبد الله عبدالعال عبد الله، عبدالعال. 'أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة العريش'. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية 3، no. 1 (1 June 2019): 373-90. https://doi.org/10.21608/mgsji.2019.282491

53. عسلي، نورالدين، ياسمينه خوجة، and هاجر شلاي. 'أثر العدالة التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة'. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي 4، 157- (28 Octobre 2020): no. 2.
- 73.
54. عمي علي، صبرينة. 'الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة Condor - برج بوعرييج'. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية 6، 103-33 (20 September 2021): no. 2.
55. فاطمة، دغفل، بن رجم عبد الغفار، and منصوري حمزة. 'أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017) The impact of the use of administrative communication on the organizational loyalty of employees of the institution (case study of the M'sila Agricultural and Rural Development Bank in 2017) L'impact de l'utilisation de la communication administrative sur la loyauté organisationnelle des employés de l'institution (étude de cas de la Banque de développement agricole et rural de M'sila en 2017)'. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية 3، 68-86 (10 June 2018): no. 1.
56. كاظم، أميرة خضير. 'الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف'. AL Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences 10, no. 31 (2014). <https://www.iasj.net/iasj/article/97036>.
57. موفق، سهام. 'المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - انموذجا Social responsibility towards human resources as an input to enhance organizational loyalty to employees Al-Ziban Mills Corporation - Al-Qantara - as a model'. مجلة دفاتر اقتصادية 14، 383-400 (20 May 2023): no. 1.
58. يحضيه، سمالي، and بلالي احمد. 'الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)'. مجلة البشائر الاقتصادية 3، 181-96 (n.d.): no. 2.

الملتقيات العلمية:

59. الشيخ، طاهرية. 'الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة'. In 'موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي'. جامعة الشلف، 2011.

<https://iefpedia.com/arab/?p=29813>.

المواقع الإلكترونية:

60. لبدة، هالة أبو. 'علم التلعيب "Gamification" .. لماذا تريد شركات العالم الكبرى أن تُحوّل

حياتنا إلى لعبة؟'. Accessed 25 September 2023.

<https://www.aljazeera.net/midan/miscellaneous/2021/9/15/%d8%b9%d9%84%>

61. came، مركز الخبرات الادارية والمحاسبية. 'مفهوم الشهادات المهنية'.

<https://www.camecenter.com>, n.d.

<https://www.camecenter.com/certificates/intro>

ثانيا : المصادر و المراجع باللغة الانجليزية:

الكتب:

62. Adley, Mortimer J., And Charles Van Doren. How To Read A Book: The Classic Guide To Intelligent Reading. Simon & Schuster, 1972. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=21f17b66cba1c3a7d74a26afc357f0f9](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=21f17b66cba1c3a7d74a26afc357f0f9).
63. Alberti, Robert E., And Michael L. Emmons. Your Perfect Right: Assertiveness And Equality In Your Life And Relationships. Tenth Edition. Oakland, Ca: Impact Publishers, An Imprint Of New Harbinger Publications, Inc, 2017.
64. Alberts, Bruce. Molecular Biology Of The Cell. Sixth Edition. New York, Ny: Garland Science, Taylor And Francis Group, 2015.
65. Alcock, John. Animal Behavior: An Evolutionary Approach. 10th Ed. Sunderland, Mass: Sinauer Associates, 2013.
66. Allport, Gordon W. The Nature Of Prejudice. Nachdr. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1954.
67. Alvesson, Mats. Management Of Knowledge-Intensive Companies. Reprint 2011. De Gruyter Studies In Organization; 61. De Gruyter, 1995.
68. Amabile, Teresa. The Social Psychology Of Creativity. New York: Springer-Verlag, 1983.

69. Amabile, Teresa, And Steven Kramer. The Progress Principle: Using Small Wins To Ignite Joy, Engagement, And Creativity At Work. Harvard Business Press, 2011.
70. American Psychiatric Association, And American Psychiatric Association, Eds. Diagnostic And Statistical Manual Of Mental Disorders: Dsm-5. 5th Ed. Washington, D.C: American Psychiatric Association, 2013.
71. Argyris, Chris, And Donald A. Schön. Organizational Learning. Addison-Wesley Od Series. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co, 1978.
72. Aristotle, And Terence Irwin. Nicomachean Ethics. Third Edition. Indianapolis: Hackett Publishing Company, Inc, 2019.
73. Armstrong, Michael. A Handbook Of Human Resource Management Practice. 9th Ed. Kogan Page, 2006.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=406a7eeadc0b36bd5c7120ab94165a8f](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=406a7eeadc0b36bd5c7120ab94165a8f).
74. Armstrong, Michael, And Stephen Taylor. Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice. 13. Ed. London: Kogan Page, 2014.
75. Arts, Tressy, Ed. Oxford Arabic Dictionary: Arabic-English · English-Arabic. First Edition. Oxford; New York: Oxford University Press, 2014.
76. Avolio, Fred Luthans Carolyn M. Youssef Bruce J. Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge. Oxford University Press, Usa, 2006.
77. Bandura, Albert. Social Learning Theory. 1st Ed. Prentice-Hall Series In Social Learning Theory. Prentice-Hall, 1976.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=D361c0344bee96f7ab9d34b600c7eee7](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=D361c0344bee96f7ab9d34b600c7eee7).
78. Baron, Robert A. Human Aggression. New York: Plenum Press, 1977.
79. Bass, Bernard M. Leadership And Performance Beyond Expectations. Free Press, 1985.
80. Bass, Bernard M., And Ronald E. Riggio. Transformational Leadership. 2nd Ed. Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates, 2006.
81. Beauregard, T. Alexandra. 'Corporate Work-Life Balance Initiatives: Use And Effectiveness'. In Creating Balance? International Perspectives On The Work-Life Integration Of Professionals, Edited By Stephan Kaiser, Max Josef Ringlstetter, Doris Ruth Eikh.
82. Becker, Gary S. Human Capital: A Theoretical And Empirical Analysis, With Special Reference To Education. 3rd Ed. Chicago: The University Of

- Chicago Press, 1993.
83. Becker, Gary S. Human Capital: A Theoretical And Empirical Analysis, With Special Reference To Education. 3rd Ed. University Of Chicago Press, 1994.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=D84396a3f54053490ddc8e97d401f64f](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=D84396a3f54053490ddc8e97d401f64f).
 84. Becker, Gary S. 'Human Capital: A Theoretical And Empirical Analysis With Special Reference To Education, First Edition'. Nber, 1964.
[Https://Www.Nber.Org/Books-And-Chapters/Human-Capital-Theoretical-And-Empirical-Analysis-Special-Reference-Education-First-Edition](https://Www.Nber.Org/Books-And-Chapters/Human-Capital-Theoretical-And-Empirical-Analysis-Special-Reference-Education-First-Edition).
 85. Bennis, Warren G., And Nanus Burt. Leaders: Strategies For Taking Charge. Second Edition. Harper Business Essentials. New York: Harpercollins Ebooks, 2012.
 86. Bennis, Warren G., And Burt Nanus. Leaders: Strategies For Taking Charge. Second Edition. Harper Business Essentials. Harpercollins Ebooks, 2012.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=237226f1e84536c96c16601600737d84](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=237226f1e84536c96c16601600737d84).
 87. Blau, Peter Michael. Exchange And Power In Social Life. Wiley, 1964.
 88. Bloom, Benjamin S. Taxonomy Of Educational Objectives. 1: Cognitive Domain. 29. Print. London: Addison Wesley Publishing Company, 1956.
 89. Blyton, Paul, And Peter Turnbull. The Dynamics Of Employee Relations. Management, Work And Organisations. Macmillan Education Uk, 1998.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=82bf07fc5c5ce2eddc82ec7542b52ac](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=82bf07fc5c5ce2eddc82ec7542b52ac).
 90. Boxall, Peter, And John Purcell. Strategy And Human Resource Management (Management, Work And Organisations) [Team-Ira]. 5th Ed. Bloomsbury Academic, 2022.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=716692b60dc2e9b390c084e9d6faec89](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=716692b60dc2e9b390c084e9d6faec89).
 91. Boyatzis, Richard E. The Competent Manager: A Model For Effective Performance. New York: Wiley, 1982.
 92. Bozeat, Simon. Working The Net: A Practical Guide To Business Networking. Business Networking Masters. Marketingformugs.Com, 2013.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=3c6f29181707bb131e3cf17701a1bf2d](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=3c6f29181707bb131e3cf17701a1bf2d).

93. Bracken, David, Carol W. Timmreck, And Allan H. Church, Eds. The Handbook Of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource For Designing And Implementing Msf Processes. 1st Ed. The Jossey-Bass Business & Management Series. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
94. Brigham, Eugene F., And Michael C. Ehrhardt. Financial Management: Theory & Practice. 15e Ed. Australia; Boston, Ma: Cengage Learning, 2017.
95. Brown, Theodore L., Harold Eugene Lemay, Bruce Edward Bursten, Catherine J. Murphy, Patrick M. Woodward, And Matthew W. Stoltzfus. Chemistry: The Central Science. 15th Global Edition In Si Units. Harlow: Pearson, 2022.
96. Bryman, Alan. Social Research Methods. 4th Ed. Oxford University Press, 2012.
97. Campbell, Neil A., And Jane B. Reece. Biology. Seventh Edition, International Edition. San Francisco: Pearson/Benjamin Cummings, 2005.
98. Campbell, Neil A., And Jane B. Reece. Biology. Seventh Edition, International Edition. San Francisco: Pearson/Benjamin Cummings, 2005.
99. Canals, Jordi, And Franz Heukamp, Eds. The Future Of Management In An Ai World: Redefining Purpose And Strategy In The Fourth Industrial Revolution. Iese Business Collection. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2020. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-20680-2>.
100. Charan, Ram, Stephen J. Drotter, And James L. Noel. The Leadership Pipeline: How To Build The Leadership-Powered Company. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
101. Chattamvelli, Rajan, And Ramalingam Shanmugam. Descriptive Statistics For Scientists And Engineers: Applications In R (Synthesis Lectures On Mathematics & Statistics). 2nd Ed. Springer; Second Edition 2023, 2023.
102. Christensen, Clayton M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail. 1st Ed. Harvard Business Review Press, 1997.
103. Chursin, Alexander, And Andrey Tyulin. Competence Management And Competitive Product Development: Concept And Implications For Practice. 1st Ed. 2018. Cham: Springer International Publishing: Imprint: Springer, 2018. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75085-9>.
104. Cialdini, Robert B. Influence: Science And Practice. 4th Ed. Boston, Ma: Allyn And Bacon, 2001.
105. Cochran, William G. Sampling Techniques, Third Edition. 3rd Ed., 1977.

106. Collins, James C. Good To Great: Why Some Companies Make The Leap-And Others Don't. 1st Ed. New York, Ny: Harperbusiness, 2001.
107. Colquitt, Jason, Jeffery Lepine, And Michael Wesson. Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace. 8th Ed. Mcgraw Hill Llc, 2022.
108. Connors, Roger, And Tom Smith. Change The Culture, Change The Game: The Breakthrough Strategy For Energizing Your Organization And Creating Accountability For Results. Culture Track. New York, Ny: Portfolio/Penguin, 2011.
109. Covey, Stephen R. The 7 Habits Of Highly Effective People Personal Workbook. New York: Simon & Schuster, 2003.
110. Creswell, John W. Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches. Fourth Edition. Sage Publications, Inc, 2013.
111. Cross, Terry, B Bazron, K Dennis, And M Isaacs. Towards A Culturally Competent System Of Care: A Monograph On Effective Services For Minority Children Who Are Severely Emotionally Disturbed. Washington, Dc: Institution Georgetown Univ, 1989.
112. Daft, Richard L. Organization Theory And Design. 10th Ed. South-Western College Pub, 2009.
113. Dahl, Robert A. Democracy And Its Critics. New Haven: Yale University Press, 1989.
114. Dalkir, Kimiz. Knowledge Management In Theory And Practice. 2. Ed. Cambridge, Mass.: Mit Press, 2011.
115. Dancey, Chistine, And John Reidy. Statistics Without Maths For Psychology. 7th Ed. Pearson Education, 2017.
116. Darling-Hammond, And Linda. The Flat World And Education: How America's Commitment To Equity Will Determine Our Future (Multicultural Education Series). Teachers College Press, 2009. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=D721db7ad38a61f40ea93b85b3355dce](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=D721db7ad38a61f40ea93b85b3355dce).
117. Dawson, Catherina. A Practical Guide To Research Methods. Third., 2007.
118. Deci, Edward L., And Richard M. Ryan. Intrinsic Motivation And Self-Determination In Human Behavior. 1st Ed. Perspectives In Social Psychology. Springer Us, 1985. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=9b337a5ca1effd5f355a53669fb00327](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=9b337a5ca1effd5f355a53669fb00327).
119. Dessler, Gary. Human Resource Management. Sixteenth Edition, Global

- Edition. Harlow, England London New York Boston San Francisco Toronto Sydney: Pearson, 2020.
120. Dewey, John. Experience And Education. First Free Press Edition 2015. The Kappa Delta Pi Lecture Series. New York London Toronto Sydney New Delhi: Free Press, 2015.
 121. Dickson, William J., And F. J. Roethlisberger. Management And The Worker (Vol. V In Series Early Sociology Of Management And Organizations). Reprint. Early Sociology Of Management And Organizations. Routledge, 2003.
 122. Dijk, Boyd Van. Preparing For War: The Making Of The Geneva Conventions. First Edition. The History And Theory Of International Law. Oxford, United Kingdom; New York, Ny: Oxford University Press, 2022.
 123. Dillman, Don A., Jolene D. Smyth, And Leah Melani Christian. Internet, Phone, Mail, And Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method. 4th Ed. Wiley, 2014.
 124. Doniach, N. S., Ed. The Oxford English-Arabic Dictionary Of Current Usage. Oxford: Clarendon Press, 1972.
 125. Drucker, Peter F. The Practice Of Management. Nachdr. New York: Harpercollins, 1954.
 126. Dubois, David D., Ed. Competency-Based Human Resource Management. 1st Ed. Palo Alto, Calif: Davies-Black Pub, 2004.
 127. Durkheim, Emile. Le Suicide(Livre 1). Vol. 2, 1897.
 128. Dutton, Jane E., And Belle Rose Ragins. Exploring Positive Relationships At Work: Building A Theoretical And Research Foundation. First Edition. London: Taylor And Francis, 2017.
 129. Eagleton, Terry. Literary Theory: An Introduction; With A New Preface. Anniversary Ed. Minneapolis: University Of Minnesota Press, 2008.
 130. Edvinsson, Leif. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower. Harpercollins, 1997.
 131. Eisenberg, Nancy, And Paul Henry Mussen. The Roots Of Prosocial Behavior In Children. Cambridge Studies In Social And Emotional Development. Cambridge [England]; New York: Cambridge University Press, 1989.
 132. Ekman, Paul, And Richard J. Davidson, Eds. The Nature Of Emotion: Fundamental Questions. Series In Affective Science. New York: Oxford University Press, 1994.
 133. Erikson, Erik. Identity And The Life Cycle. New York: International

- Universities Press, 1959.
134. Etzioni, Amitai. A Comparative Analysis Of Complex Organizations: On Power, Involvement, And Their Correlates. Rev. And Enl. Ed. New York: Free Press, 1975.
135. Fallows, Samuel. English Dictionary Of Synonyms And Antonyms. Revell Company. New York London Toronto Sydne New Delhi, 1951.
136. Festinger, Leon. A Theory Of Cognitive Dissonance. Reissued By Stanford Univ. Press In 1962, Renewed 1985 By Author, [Nachdr.]. Stanford, Calif: Stanford Univ. Press, 2001.
137. Field, Andy. Discovering Statistics Using Ibm Spss Statistics. Paperback. Sage Publications Ltd, 2018.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=75ccc20cc5cacec5fb3b02fce0de6038](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=75ccc20cc5cacec5fb3b02fce0de6038).
138. Fisher, Ronald Aylmer. The Genetical Theory Of Natural Selection. Oxford University, 1930.
139. Fowler, Floyd J. Survey Research Methods. 5th Ed. Applied Social Research Methods. Sage Publications, Inc, 2013.
140. Freeman, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Series In Business And Public Policy. Boston: Pitman, 1984.
141. Freire, Paulo. Pedagogy Of The Oppressed. 30th Anniversary Ed. New York: Continuum, 2000.
142. Futuyma, Douglas J., And Mark Kirkpatrick. Evolution. Fourth Edition. Sunderland, Massachusetts: Sinauer Associates, Inc., Publishers, 2017.
143. Garg, Gaurav, And C. R. Kothari. Research Methodology: Methods And Techniques. 2nd Ed. New Age International (P) Limited, 2004.
144. Giddens, Anthony. The Constitution Of Society: Outline Of The Theory Of Structuration. Cambridge [Cambridgeshire]: Polity Press, 1984.
145. Giddens, Anthony, Mitchell Duneier, Richard P. Appelbaum, And Deborah Carr. Introduction To Sociology, Seagull. 11e; [Seagull 11e] Ed. New York, Ny: W.W. Norton & Company, Inc., 2018.
146. Gladding, Samuel T. Counselling: A Comprehensive Profession. 8th Ed. The Merrill Counseling Series. Pearson Education, 2018.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=25c494e2082f00d2c3c73f00e37d16dd](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=25c494e2082f00d2c3c73f00e37d16dd).
147. Glanz, Karen, Barbara K. Rimer, And K. Viswanath, Eds. Health Behavior: Theory, Research, And Practice. Fifth Edition. Jossey-Bass Public Health. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 2015.

148. Goldstein, E. Bruce. Cognitive Psychology: Connecting Mind, Research, And Everyday Experience. Fifth Edition, Philippine Edition. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd, 2020.
149. Goleman, Daniel. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than Iq. 1. Publ. London: Bloomsbury, 1996.
150. Gottman, John. The Seven Principles For Making Marriage Work: A Practical Guide From The Country's Foremost Relationship Expert. New York: Crown Publishers, 1999.
151. Gouldner, Alvin W. Patterns Of Industrial Bureaucracy: A Case Study Of Modern Factory Administration. Free Press, Macmillan Publishing Company Inc, 1954.
152. Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan, And Veronica M. Godshalk. Career Management For Life. Fifth Edition. New York: Routledge/Taylor & Francis Group, 2019.
153. Griffin, Ricky W., And Gregory Moorhead. Organizational Behavior: Managing People And Organizations. 11th Ed. Cengage Learning, 2013.
154. Griffiths, Bruce, And Enrique Washington. Competencies At Work: Providing A Common Language For Talent Management. First Edition. New York, New York (222 East 46th Street, New York, Ny 10017): Business Expert Press, 2015.
155. Hackman, And Richard J. Leading Teams: Setting The Stage For Great Performances. 1st Ed. Harvard Business Review Press; Harvard Business School Press, 2006.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=7de5d1dbdbd4abec17f9c03b9688cd4b](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=7de5d1dbdbd4abec17f9c03b9688cd4b).
156. Hall, Edward T. Beyond Culture. Anchor Books Ed. New York: Anchor Books, 1989.
157. Hanushek, Eric A., And Ludger Woessmann. The Knowledge Capital Of Nations: Education And The Economics Of Growth. Cesifo Book Series. Cambridge, Massachusetts: The Mit Press, 2015.
158. Hart, Chris. Doing A Literature Review: Releasing The Social Science Research Imagination, N.D. Accessed 4 June 2024.
159. Henri, Fayol. General And Industrial Management. London: Pitman, 1949.
160. Herzberg, Frederick. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review Press, 2008.
161. Herzberg, Frederick. Work And The Nature Of Man. World Publishing Company, 1966.

162. Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, And Barbara Bloch Syderman. The Motivation To Work. 1st Ed. Routledge, 1993. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=F818122b879cb262329f2b7dd8ffc7c4](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=F818122b879cb262329f2b7dd8ffc7c4).
163. Hill, Linda A., And Kent Lineback. Being The Boss, With A New Preface: The 3 Imperatives For Becoming A Great Leader. Revised. Harvard Business Review Press, 2019.
164. Hirschman, Albert O. Exit, Voice And Loyalty: Responses To Decline In Firms, Organisations And States. Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1970.
165. Hirschman, Albert O. Exit, Voice, And Loyalty: Responses To Decline In Firms, Organizations, And States. Harvard University Press, 1970. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=Ccd49c4e8455a2ae79819c08f0b1887b](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=Ccd49c4e8455a2ae79819c08f0b1887b).
166. Hofstede, Geert H. Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values. Abridged Ed. Cross-Cultural Research And Methodology Series. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.
167. House, James S. Work Stress And Social Support. Addison-Wesley Publishing Company, 1981.
168. Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
169. Hursthouse, Rosalind. On Virtue Ethics. Oxford; New York: Oxford University Press, 1999.
170. Institute, C. F. A. 2020 Cfa© Program Curriculum Level I Volumes 1-6. Wiley, 2019. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=B809b12e37dfc37140090d1af7b72a0d](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=B809b12e37dfc37140090d1af7b72a0d).
171. Jacobs, Ronald L. Structured On-The-Job Training: Unleashing Employee Expertise In The Workplace. 2nd Ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
172. Jarvis, Peter. Towards A Comprehensive Theory Of Human Learning. London: Routledge, 2005. <https://doi.org/10.4324/9780203001677>.
173. John, Oliver P, And Sanjay Srivastava. The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, And Theoretical Perspectives. 2nd Ed. Guilford: New York, 1999.
174. Johnson, Robert Burke, And Larry B. Christensen. Educational Research: Quantitative, Qualitative, And Mixed Approaches. 7th Ed. Sage Publications, Inc, 2019.
175. Jones, Gareth R. Organizational Theory, Design, And Change. 7th Ed.

- Upper Saddle River, Nj: Pearson, 2013.
176. Kalat, James W. Introduction To Psychology. 11e Ed. Boston, Ma: Cengage Learning, 2017.
 177. Kant, Immanuel, James W. Ellington, And Immanuel Kant. Grounding For The Metaphysics Of Morals; With, On A Supposed Right To Lie Because Of Philanthropic Concerns. 3rd Ed. Indianapolis: Hackett Pub. Co, 1993.
 178. Kaplan, Robert S., And David P. Norton. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecards Companies Thrive In The New Business Environment. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 2000.
 179. Katz, Daniel, And Robert L. Kahn. The Social Psychology Of Organizations. Wiley, 1978.
 180. Kennedy, Terrence E. Deal And Allen A. Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life. 1st Ed. Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1982.
 181. Kidder, Rushworth M. Moral Courage. William Morrow Paperbacks, 2006.
 182. Kirkpatrick, Donald L. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3rd Ed. Berrett-Koehler Publishers, 2006.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=Bf470096c557d98a52e53177b746df4e](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=Bf470096c557d98a52e53177b746df4e).
 183. Knowles, Malcolm S., Elwood F. Holton, And Richard A. Swanson. The Adult Learner: The Definitive Classic In Adult Education And Human Resource Development. 6th Edition. Amsterdam: Elsevier, 2005.
 184. Kohlberg, Lawrence. Essays On Moral Development. 1st Ed. San Francisco: Harper & Row, 1981.
 185. Kohn, Alfie. Punished By Rewards: The Trouble With Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise And Other Bribes. First Edition. Mariner Books, 1995.
 186. Kolb, David A. Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development. Prentice-Hall, 1984.
 187. Kolb, David A. Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development. 2nd Ed. Pearson Ft Press, 2014.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=B0fd3a09724977b29921ac0dfea76912](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=B0fd3a09724977b29921ac0dfea76912).
 188. Kotter, John P., And James L. Haskett. Corporate Culture And Performance. The Free Press, 1992.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=523a9858651a4d8c21d3191466bbc4ac](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=523a9858651a4d8c21d3191466bbc4ac).

189. Kotter, J.P. Leading Change. 1st Edition., 1996.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=632ec8ce44fd318b6ced7afedd71fe9](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=632ec8ce44fd318b6ced7afedd71fe9).
190. Kouzes, James M., And Barry Z. Posner. The Leadership Challenge Workbook. 1st Ed. Jossey-Bass, 2003.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=0d2961d36418a0c4a4f521aa84a47812](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=0d2961d36418a0c4a4f521aa84a47812).
191. Kramer, Roderick M., And Karen S. Cook. Trust And Distrust In Organizations: Dilemmas And Approaches. Russell Sage Foundation, 2004.
192. Lederach, John Paul. Building Peace: Sustainable Reconciliation In Divided Societies. Washington, D.C: United States Institute Of Peace Press, 1997.
193. Leffingwell, Dean. Agile Software Requirements: Lean Requirements Practices For Teams, Programs, And The Enterprise. The Agile Software Development Series. Upper Saddle River, Nj: Addison-Wesley, 2011.
194. Lencioni, Patrick. The Five Dysfunctions Of A Team: A Leadership Fable (J-B Lencioni Series). 1st Ed. Jossey-Bass, 2002.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=85c110c2dee4cf538f14b85c8d92947b](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=85c110c2dee4cf538f14b85c8d92947b).
195. Likert, Rensis. The Human Organization: Its Management And Value. Mcgraw-Hill, 1967.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=Bacfce0b27db319b393475dc9a75a903](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=Bacfce0b27db319b393475dc9a75a903).
196. Livermore, David A. The Cultural Intelligence Difference: Master The One Skill You Can't Do Without In Today's Global Economy. New York: Amacom, American Management Association, 2011.
197. Llc, Testing Mom. All About The Cogat® Test: Crash Course For Cognitive Abilities Testtm For Pre-K To 8th Grade. Cork: Bookbaby, 2014.
198. Lombardo, Michael M., And Robert W. Eichinger. The Career Architect Development Planner: An Expert System Offering 103 Research-Based And Experience-Tested Development Plans And Coaching Tips For Learners, Managers, Mentors And Feedback Givers. 4. Ed. S.L: Lominger Limited, 2006.
199. London, Manuel. How People Evaluate Others In Organizations. Routledge, 2001.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=A0c3f55ec55f35532e54bde7924c3c26](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=A0c3f55ec55f35532e54bde7924c3c26).

200. Lowenthal, David. *The Past Is A Foreign Country*. Cambridge [Cambridgeshire]; New York: Cambridge University Press, 1985.
201. Lucia, Anntoinette D., And Richard Lepsinger. *The Art And Science Of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors In Organizations*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
202. Mankiw, N. Gregory. *Principles Of Economics*. 9th Edition. Boston, Ma: Cengage Learning, Inc, 2021.
203. March, James G., Johan P. Olsen, And Professor Emeritus In Political Science And Founding Director Of Arena Johan P. Olsen. *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis Of Politics*. Free Press, 1989.
204. Markopoulos, Evangelos, And Hannu Vanharanta. *The Company Democracy Model: Creating Innovative Democratic Work Cultures For Effective Organizational Knowledge-Based Management And Leadership*. New York, Ny: Productivity Press, 2022.
205. Marzano, Robert J., Jana S. Marzano, And Debra Pickering. *Classroom Management That Works: Research-Based Strategies For Every Teacher*. Alexandria, Va: Association For Supervision And Curriculum Development, 2003.
206. Maslach, Christina, And Michael P. Leiter. *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What To Do About It*. 1st Ed. Jossey-Bass, 1997.
207. Maslow, Abraham H. *A Theory Of Human Motivation*. Lanham: Dancing Unicorn Books, 2017.
208. Mayo, Elton. *The Human Problems Of An Industrial Civilization*. 1. Issued In Paperback. *The Early Sociology Of Management And Organizations* 6. London: Routledge, 2010.
209. Mayo, Elton. *The Human Problems Of An Industrial Civilization: Early Sociology Of Management And Organizations*. Reprint. *The Making Of Sociology*. Routledge, 2003.
210. Mayo, Elton. *The Social Problems Of An Industrial Civilization: With An Appendix On The Political Problem*. Reprint [Nachdr. Der Ausg.] 1949, Transferred To Digital Printing. *Economics And Society: In 11 Volumes* 9. London: Routledge, 2007.
211. Mc Ardle, William D., Frank I. Katch, And Victor L. Katch. *Exercise Physiology: Nutrition, Energy, And Human Performance*. 7th Ed. Philadelphia: Wolters Kluwer Health - Lippincott Williams & Wilkins, 2010.

212. McGonigal, Kelly. *The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, And What You Can Do To Get More Of It*. 1st Ed. Avery, 2011. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=7453108988f10312311012c1e79b8bdc](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=7453108988f10312311012c1e79b8bdc).
213. McGregor, Douglas, And Joel Cutcher-Gershenfeld. *The Human Side Of Enterprise*. Annotated Ed. New York: McGraw-Hill, 2006.
214. Merriam-Webster. *Webster's Dictionary & Thesaurus With Computer Reference Section*. Place Of Publication Not Identified: Nickel Press, 1996.
215. Meyer, John, And Natalie Allen. *Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application*. 1st Ed. Advanced Topics In Organizational Behavior 2. Sage Publications, Inc, 1997.
216. Milkovich, George, Jerry Newman, And Barry Gerhart. *Compensation*. 11th Ed. McGraw-Hill Education, 2013. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=Cd265580bffba48093ec8cd4e38e02ed](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=Cd265580bffba48093ec8cd4e38e02ed).
217. Mill, J. S. *Utilitarianismul. Alternative*, 1994. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=C931c5affb99462ea302015925019adc](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=C931c5affb99462ea302015925019adc).
218. Mill, John Stuart. *Utilitarianism*. Dover Thrift Editions. Mineola, N.Y: Dover Publications, 2007.
219. Mintzberg, Henry. *Structure In Fives: Designing Effective Organizations*. Repr. Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall, 1993.
220. Mintzberg, Henry. *The Structuring Of Organizations: A Synthesis Of The Research*. Prentice-Hall, 1979.
221. Monroe, C. Beardsley. *Aesthetics: Problems In The Philosophy Of Criticism*. Harcourt, Brace & World, Inc., 1958.
222. Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, And Richard M. Steers. *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover*. Organizational And Occupational Psychology. New York: Academic Press, 1982.
223. Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, And Richard M. Steers And Peter Warr (Auth.). *Employee–Organization Linkages. The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover*. Academic Press, 1982.
224. Myers, David, And C Nathan Dewall. *Psychology*. Thirteenth Edition. New York: Worth, 2021.
225. Myers, David G. *Exploring Psychology*. 9th Ed. New York, Ny: Worth Publishers, 2014.

226. Newbold, Paul, William Carlson, And Betty Thorne. Statistics For Business And Economics, Ebook, Global Edition. 9th Ed. Pearson Uk, 2019.
227. Noe, Raymond A. Employee Training And Development. 5th Ed. New York: Mcgraw-Hill Irwin, 2010.
228. Noe, Raymond Andrew. Employee Training And Development. 9th Ed. Mcgraw Hill, 2022.
229. Noe, Raymond, John Hollenbeck, Barry Gerhart, And Patrick Wright. Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage. 13th Ed. Mcgraw Hill, 2022.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=E9db740efdd065d0e3612cea69cc6fc5](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=E9db740efdd065d0e3612cea69cc6fc5).
230. Nonaka, Ikujiro, And Hirotaka Takeuchi. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995.
231. Northouse, Peter G. Leadership: Theory And Practice. Seventh Edition. Los Angeles: Sage Publications, Inc, 2015.
232. Nunnally, Jum C., And Ira H. Bernstein. Psychometric Theory. 3rd Ed. Mcgraw-Hill Series In Psychology. New York: Mcgraw-Hill, 1994.
233. Organ, Dennis W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Issues In Organization And Management Series. Lexington, Mass: Lexington Books, 1988.
234. Oxford Dictionaries. Oxford Paperback Thesaurus. 3rd Ed. Oup Oxford, 2006.
235. Oxford University. Oxford English Dictionary. 2nd Ed. Vol. 5. Oxford University Press, 1989.
236. Oxford University Press, Ed. The Oxford English Dictionary. 2nd Ed. Vol. 15. Oxford: Oxford; New York: Clarendon Press; Oxford University Press, 1989.
237. Papalia, Diane E., And Gabriela Martorell. Experience Human Development. Fifteenth Edition. New York, Ny: Mcgraw Hill Education, 2024.
238. Pargament, Kenneth I. The Psychology Of Religion And Coping: Theory, Research, Practice. New York: Guilford Press, 1997.
239. Patton, Michael Quinn. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd Ed. Sage Publications, Inc, 2001.
240. Pepina, Miteva. 'Development Of Competency Models For Human Resources Management As A Competitive Business Advantage'. Selinus

- University, 2020.
241. Perdue, Laura. Information Literacy In The Digital Age. Essential Library Of The Information Age. Essential Library/Abdo Publishing, 2017. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=62f4bd90b484a95a4d1aea2cbd26a4d4](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=62f4bd90b484a95a4d1aea2cbd26a4d4).
242. Pfeffer, Jeffrey. Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work Force. Harvard Business Press, 1996. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=36de6db35d2f02e7f7ef36a492fa53f5](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=36de6db35d2f02e7f7ef36a492fa53f5).
243. Polanyi, Michael, And Amartya Sen. The Tacit Dimension. Chicago; London: University Of Chicago Press, 2009.
244. Porter, Michael E. The Competitive Advantage Of Nations: With A New Introduction. New York: Free Press, 1998.
245. Pozar, David M. Microwave Engineering. 4th Ed. Hoboken, Nj: Wiley, 2012.
246. Putnam, Robert D. Bowling Alone: The Collapse And Revival Of American Community. Revised And Updated. New York London Toronto Sydney New Delhi: Simon & Schuster Paperbacks, 2020.
247. Reichheld, Frederick F., And Thomas Teal. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, And Lasting Value. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996.
248. Robbins, Stephen, And Timothy Judge. Organizational Behavior (What's New In Management). 18th Ed. Pearson, 2018. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=Ac785cfbc1061f0a088fa25322307ccc](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=Ac785cfbc1061f0a088fa25322307ccc).
249. Robbins, Stephen P., And Mary K. Coulter. Management. 15 Edition. Hoboken, Nj: Pearson, 2020.
250. Robbins, Stephen P., Mary K. Coulter, And David A. Decenzo. Fundamentals Of Management. Ten Edition. Boston: Pearson, 2017.
251. Robbins, Stephen P., And Timothy A. Judge. Essentials Of Organizational Behavior. Fourteenth Edition, Global Edition. Always Learning. Harlow, England: Pearson, 2018.
252. Roberson, Quinetta M. 'Disentangling The Meanings Of Diversity And Inclusion In Organizations'. Group & Organization Management 31, No. 2 (1 April 2006): 212–36. [Https://Doi.Org/10.1177/1059601104273064](https://doi.org/10.1177/1059601104273064).
253. Rokeach, Milton. The Nature Of Human Values. Free Press, 1973.
254. Rothwell, David D. Dubois William J. Competency-Based Human

- Resource Management, 2004.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=194727d770dadf0a407d477adcabaa19](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=194727d770dadf0a407d477adcabaa19).
255. Rothwell, William J., And David D. Dubois. The Competency Toolkit Volume 1 Of A 2 Volume Set. Lslf. Vol. 1. Hrd Press, 2000.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=F34088374cfce81735dbbee4fe2876fc](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=F34088374cfce81735dbbee4fe2876fc).
256. Rothwell, William J., James M. Graber, And Jim M. Graber. Competency-Based Training Basics. American Society For Training And Development, 2010.
257. Rousseau, And Denise M. Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements. Stage Magic Play. Sage Publications, 1995.
258. Rychen, Dominique Simone, And Laura Hersh Salganik, Eds. Key Competencies For A Successful Life And A Well-Functioning Society. Cambridge, Mass. Göttingen Bern: Hogrefe & Huber, 2003.
259. Salazar Xirinachs, José Manuel, Irmgard Nübler, Richard Kozul-Wright, And Ilo Office, Eds. Transforming Economies: Making Industrial Policy Work For Growth, Jobs And Development. 1st Publ. Geneva: International Labour Organization, 2014.
260. Sanghi, Seema. Human Resource Management. Vikas Publishing House, 2014.
261. Sayeed, Omer Bin. Organizational Commitment And Conflict: Studies In Healthy Organizational Processes. Organizational Commitment And Conflict: Studies In Healthy Organizational Processes. New Delhi, India: Sage Publications India, 2001.
262. Schiffman, Leon G., Leslie Lazar Kanuk, And Håvard Hansen. Consumer Behaviour: A European Outlook. 2nd Ed. Harlow, England; New York: Pearson Financial Times/Prentice Hall, 2012.
263. Schumpeter, Joseph Alois. Capitalism, Socialism And Democracy. London: Routledge, 1994.
264. Scott, W. Richard. Institutions And Organizations. Sage Publications, 2001.
265. Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization. 1. Currency Paperback Ed. A Currency Paperback. New York, Ny: Currency Doubleday, 1994.
266. Silzer, Rob, And Ben E. Dowell. Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative. Annotated Edition. J-B Siop Professional Practice

- Series. Pfeiffer, 2009.
267. Sisson, Gary R. Hands-On Training: A Simple And Effective Method For On-The-Job Training. Berrett-Koehler Publishers, 2001.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=3198a9fdf92c98c0e3d843737ae77be8](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=3198a9fdf92c98c0e3d843737ae77be8).
 268. Skinner, B. F. Science And Human Behavior. First Free Press Paperback Edition. New York, Ny: The Free Press, 1965.
 269. Skinner, B. F. The Behavior Of Organisms. New York: Appleton-Century.: University Of Minnesota, 1938.
 270. Slack, Nigel, Stuart Chambers, And Robert Johnston. Operations Management. 6th Ed. Harlow, England; New York: Financial Times Prentice Hall, 2010.
 271. Solomon, Michael R. Consumer Behavior: Buying, Having, And Being. Thirteenth Edition, Global Edition. Harlow, England London New York Boston San Francisco Toronto Sydney Dubai Singapore Hong Kong Tokyo Seoul Taipei New Delhi Cape Town Sao Paulo Mexico City Madrid Amsterdam Munich Paris Milano: Pearson, 2020.
 272. Spencer, Lyle M., And Signe M. Spencer. Competence At Work: Models For Superior Performance. New York: Wiley, 1993.
 273. Sternberg, Robert J., Ed. Handbook Of Creativity. Repr. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2009.
 274. Stewart, Thomas A. Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations. Doubleday / Currency, 1997.
 275. Stone, Deborah. Policy Paradox: The Art Of Political Decision Making. 3rd Ed. New York: W.W. Norton & Co, 2012.
 276. Stroh, Linda K., Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, Co-Author) Mar Kern, Co-Author) Chr Langlands, And Jerald Greenberg. Organizational Behavior. A Management Challenge. 3rd Ed. Taylor And Francis, 2001.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=7f93bdf3dd1d8035541f6ea8ee8ddba8](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=7f93bdf3dd1d8035541f6ea8ee8ddba8).
 277. Sutton, Kari. Raising A Mentally Fit Generation: Science-Based Tools And Strategies To Build Resilience And Wellbeing In Our Kids. Britain: Karisue Pty Ltd Atf The Karnez Trust, 2020.
 278. Sutton, Robert I. Good Boss, Bad Boss: How To Be The Best-- And Learn From The Worst. 1st Ed. New York: Business Plus, 2010.
 279. Sverdlik, Steven. Bentham's An Introduction To The Principles Of Morals And Legislation. Oxford University Press Usa, 2022.

- [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=E1e816492557983e803342c226d63d88](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=E1e816492557983e803342c226d63d88).
280. Swanson, Richard A. Foundations Of Human Resource Development. Third. Berrett-Koehler Publishers, 2022. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=F60b16121cdd7a27dcadb6f017edfb89](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=F60b16121cdd7a27dcadb6f017edfb89).
 281. Tarbuck, Edward J., Frederick K. Lutgens, And Dennis Tasa. Earth: An Introduction To Physical Geology. Twelfth Edition, Global Edition. Boston: Pearson, 2017.
 282. Terman, Lewis M., Melita H. Oden, And Nancy Bayley. The Gifted Child Grows Up: Twenty-Five Years' Follow-Up Of A Superior Group. 5. Printing. Genetic Studies Of Genius / Ed. By Lewis M. Terman, Vol. 4. Stanford, Calif: Stanford Univ. Press, 1976.
 283. Thompson, Steven K. Sampling. 3rd Ed. Wiley Series In Probability And Statistics. Wiley, 2012.
 284. Tiessen, Rebecca. Learning And Volunteering Abroad For Development: Unpacking Host Organization And Volunteer Rationales. Rethinking Development. Routledge, 2017. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=3b501337821a0eefec4edf82ff6fab78](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=3b501337821a0eefec4edf82ff6fab78).
 285. Tracey, William R. The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference For Hr Executives, Managers And Practitioners. 3rd Ed. Boca Raton: St. Lucie Press, 2004.
 286. Trevino, Linda K., And Katherine A. Nelson. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. 6th Ed. Wiley, 2013.
 287. Treviño, Linda Klebe, And Katherine A. Nelson. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. Sixth Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley And Sons, Inc, 2014.
 288. Triandis, Harry Charalambos. Individualism & Collectivism. New Directions In Social Psychology. Boulder: Westview Press, 1995.
 289. Undp, United Nations Development Programme, Ed. Human Development Report 1990. Published For The United Nations (New York) Development Programme. Oxford New York, N.Y: Oxford Univ. Pr, 1990.
 290. Ury, William L., Jeanne M. Brett, And Stephen B. Goldberg. Getting Disputes Resolved: Designing Systems To Cut The Costs Of Conflict - William Ury, 1988. [Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=A07e26e5ee0095ede30e78](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=A07e26e5ee0095ede30e78)

6127cac551.

291. Vroom, Victor Harold. Work And Motivation. New York: Wiley, 1964.
292. Warschauer, Mark. Technology And Social Inclusion: Rethinking The Digital Divide. The Mit Press, 2003.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=6f3f57a81a39bac0fae37ee8069881b7](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=6f3f57a81a39bac0fae37ee8069881b7).
293. Weber, Max. The Protestant Ethic And The Spirit Of Capitalism. Routledge Classics. London; New York: Routledge, 2001.
294. Weber, Max, And Talcott Parsons (Ed.). The Theory Of Social And Economic Organization. The Free Press; The Falcon's Wing Press, 1947.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=3f1630332813259a3164994c4ee37f2e](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=3f1630332813259a3164994c4ee37f2e).
295. Weber, Max, Guenther Roth, And Claus Wittich. Economy And Society: An Outline Of Interpretive Sociology. Berkeley: University Of California Press, 1978.
296. Wehr, Hans, And J. Milton Cowan. A Dictionary Of Modern Written Arabic. 3d Ed. Ithaca, N.Y: Spoken Language Services, 1976.
297. Weiner, Bernard. Human Motivation. New York, Ny: Springer New York, 1985.
298. Wenger, Etienne. Communities Of Practice: Learning, Meaning, And Identity. Cambridge University Press, 1999.
299. Werner, Jon M., And Randy L. Desimone. Human Resource Development. 6th Ed. Mason, Oh: Andover: South-Western; Cengage Learning [Distributor], 2012.
300. West, Michael A. Effective Teamwork: Practical Lessons From Organizational Research. 3rd Ed. Malden, Mass.: Bps Blackwell, 2012.
301. Wong, Janelle S., S. Karthick Ramakrishnan, Taeku Lee, Jane Junn, And Janelle Wong. Asian American Political Participation: Emerging Constituents And Their Political Identities. Russell Sage Foundation, 2011.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=F7ce5f2efb904824d0d0ab755fd6de4b](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=F7ce5f2efb904824d0d0ab755fd6de4b).
302. Yukl, Gary, William L, And Gardner Iii. Leadership In Organizations. 9 Global. Pearson Education, 2019.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=6f01f8628ad783fla2b9835f79536707](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=6f01f8628ad783fla2b9835f79536707).
303. Zohar, Danah, And I. N. Marshall. Sq: Connecting With Our Spiritual Intelligence. 1st U.S. Ed. New York: Bloomsbury: Distributed By St.

- Martin's Press, 2000.
304. Zuboff, Shoshana. The Age Of Surveillance Capitalism: The Fight For A Human Future At The New Frontier Of Power. Publicaffairs, 2019.
305. Zunker, Vernon G. Career Counseling: A Holistic Approach. 9th Ed. Cengage Learning, 2015.
[Http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=3dce8c3e7e3341183ff8ccc9b66ac36b](http://Gen.Lib.Rus.Ec/Book/Index.Php?Md5=3dce8c3e7e3341183ff8ccc9b66ac36b).
- الأطروحات الجامعية:
306. Cavallone-Jurek, Phyllis. 'The Impact Of Ethical Leadership On Volunteer Satisfaction, Organizational Commitment, And Intention To Stay Among Vita Volunteers Post Covid-19'. Proquest Dissertations & Theses, 2023.
[Https://Www.Proquest.Com/Docview/2808449818/82f81805d5434c47pq/2?Sourcetype=Dissertations%20&%20theses](https://Www.Proquest.Com/Docview/2808449818/82f81805d5434c47pq/2?Sourcetype=Dissertations%20&%20theses).
307. Chambers, Miriam. 'The Relationship Between Competency Development And Intent To Stay At The Middle Management Level'. Graziadio Business School, 2023. [Https://Digitalcommons.Pepperdine.Edu/Etd/1360](https://Digitalcommons.Pepperdine.Edu/Etd/1360).
308. Day, Kari C. 'Cpa Perceptions Of Human Skills For Professional Competency Development Needs'. Proquest Dissertations & Theses, 2017.
[Https://Www.Proquest.Com/Docview/1889887087/Ef07f5aacd264465pq/1?Sourcetype=Dissertations%20&%20theses](https://Www.Proquest.Com/Docview/1889887087/Ef07f5aacd264465pq/1?Sourcetype=Dissertations%20&%20theses).
309. Flak, Robert Michael. 'Executive Succession Planning: A Study Of Employee Competency Development'. Proquest Dissertations & Theses , 2021.
[Https://Www.Proquest.Com/Docview/2620995865/60b8b64ab2a4572pq/5?Sourcetype=Dissertations%20&%20theses](https://Www.Proquest.Com/Docview/2620995865/60b8b64ab2a4572pq/5?Sourcetype=Dissertations%20&%20theses).
310. Leak, Sandra Crawford. 'Building Community Capacity To Meet The Needs Of Our Aging Society: Interdisciplinary Competency Development For Professionals'. Proquest Dissertations & Theses, 2010.
[Https://Www.Proquest.Com/Docview/817737384/20b493e28f534c7fpq/1?Sourcetype=Dissertations%20&%20theses](https://Www.Proquest.Com/Docview/817737384/20b493e28f534c7fpq/1?Sourcetype=Dissertations%20&%20theses).
311. Leong, William C. 'Developing Middle Manager Competencies In The Chinese University: A Grounded Theory Study'. Proquest Dissertations & Theses, 2013.
[Https://Www.Proquest.Com/Docview/1492098100/184aa972ea844107pq/1](https://Www.Proquest.Com/Docview/1492098100/184aa972ea844107pq/1).
312. Powers, Darren Howard. 'Human Resources Onboarding Strategies Influence On Psychological Contract Fulfillment, Trust, And Commitment

- For Contingent Workers'. Proquest Dissertations & Theses2023 ،
<https://www.proquest.com/docview/2826091192?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=dissertations%20&%20theses>.
313. Priebe, Gregory P. 'The Mediating Effect Of Grapevine Communication On Personality And Employee Commitment After A Merger Or Acquisition Integration: A Quantitative Study'. Proquest Dissertations & Theses2023 ،
<https://www.proquest.com/docview/2868007676/96add835a16c48a6pq/6?sourcetype=dissertations%20&%20theses>.
314. Redshaw, Mary C. 'Developing Competencies Required For Directing Major Defense Acquisition Programs: Implications For Leadership'. Proquest Dissertations & Theses, 2011.
<https://www.proquest.com/docview/1015350964/A86f35ef076b43ffpq/1?sourcetype=dissertations%20&%20theses>.
315. Taylor, Monty Clint. 'Assessing The Impact Of Human Resource Management (Hrm) Practices On Organizational Commitment: An Examination Of The Role Of Temporal Focus'. Proquest Dissertations & Theses2024 ،
<https://www.proquest.com/docview/3045947174/Ad5e9d2f057c48bfpq/1?sourcetype=dissertations%20&%20theses>.
- 3. مقالات علمية:**
316. Noe, Raymond A., Alena D. M. Clarke, And Howard J. Klein. 'Learning In The Twenty-First-Century Workplace'. Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior 1, No. Volume 1, 2014 (21 March 2014): 245–75. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>.
317. Noraazian, Khalip. 'A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment'. The International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences 6, No. 12 (1 January 2016): 16–23.
318. Oliver, Richard L. 'Whence Consumer Loyalty?' Journal Of Marketing 63, No. 4_Suppl1 (1 October 1999): 33–44.
<https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>.
319. Olson-Buchanan, Julie B., And Wendy R. Boswell. 'The Role Of Employee Loyalty And Formality In Voicing Discontent'. Journal Of Applied Psychology 87, No. 6 (2002): 1167–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1167>.

320. O'reilly, Charles A., And Jennifer Chatman. 'Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior'. *Journal Of Applied Psychology* 71, No. 3 (1986): 492–99. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>.
321. Osho, Olayinka Kayode. 'Employee Loyalty And Organizational Performance'. *International Journal Of Research And Innovation In Social Science* 7, No. 1 (2023): 552–67.
322. Otto, Kathleen, And Nihal Mamatoglu. 'Why Does Interactional Justice Promote Organizational Loyalty, Job Performance, And Prevent Mental Impairment? The Role Of Social Support And Social Stressors'. *The Journal Of Psychology* 149, No. 2 (17 February 2015): 193–218. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.866535>.
323. Özdemir, Murat, Könül Abaslı, Duran Mavi, Gamze Tuti, And Erdem Karataş. 'School And Teacher Level Predictors Of Organizational Loyalty In An Era Of School Reform'. *Asia Pacific Education Review*, 3 June 2023. <https://doi.org/10.1007/S12564-023-09874-W>.
324. Pager, Devah, And Hana Shepherd. 'The Sociology Of Discrimination: Racial Discrimination In Employment, Housing, Credit, And Consumer Markets'. *Annual Review Of Sociology* 34, No. 1 (1 August 2008): 181–209. <https://doi.org/10.1146/Annurev.Soc.33.040406.131740>.
325. Parasuraman, A, Valarie A. Zeithaml, And Leonard L. Berry. 'Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality.' *Journal Of Retailing* 64, No. 1 (1 January 1988): 12–40.
326. Paul, Richard, And Linda Elder. 'Critical Thinking: The Nature Of Critical And Creative Thought'. *Journal Of Developmental Education* 30(2) (2006): 34–35.
327. Pfeffer, Jeffrey, And Robert Sutton. 'Evidence-Based Management'. *Harvard Business Review* 84 (1 February 2006): 62–74, 133.
328. Pickett, Les. 'Competencies And Managerial Effectiveness: Putting Competencies To Work'. *Public Personnel Management* 27 (1998): 103–15. <https://doi.org/10.1177/009102609802700110>.
329. Plomin, Robert, John C. Defries, Valerie S. Knopik, And Jenae M. Neiderhiser. 'Top 10 Replicated Findings From Behavioral Genetics'. *Perspectives On Psychological Science* 11, No. 1 (January 2016): 3–23. <https://doi.org/10.1177/1745691615617439>.
330. Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday, And Paul V.

- Boulian. 'Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians'. Journal Of Applied Psychology 59, No. 5 (1974): 603–9. <https://doi.org/10.1037/H0037335>.
331. Porter, Michael E., And Mark R. Kramer. 'Creating Shared Value'. Harvard Business Review, 1 January 2011. <https://hbr.org/2011/01/The-Big-Idea-Creating-Shared-Value>.
332. Prahalad, C. K., And G. Hamel. 'The Core Competence Of The Corporation'. In Strategische Unternehmensplanung — Strategische Unternehmensführung, Edited By Dietger Hahn And Bernard Taylor, 275–92. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 2006. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14.
333. Prahalad, C. K., And Gary Hamel. 'The Core Competence Of The Corporation'. Harvard Business Review, 1 May 1990. <https://hbr.org/1990/05/The-Core-Competence-Of-The-Corporation>.
334. Pritchard, M. P., M. E. Havitz, And D. R. Howard. 'Analyzing The Commitment-Loyalty Link In Service Contexts'. Journal Of The Academy Of Marketing Science 27, No. 3 (1 July 1999): 333–48. <https://doi.org/10.1177/0092070399273004>.
335. Punya, Mishra, And Kereluik Kristen. 'What 21st Century Learning? A Review And A Synthesis', 1–14. Michigan State University, 2011.
336. Quinn, Robert E., And John Rohrbaugh. 'A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis'. Management Science 29, No. 3 (March 1983): 363–77. <https://doi.org/10.1287/Mnsc.29.3.363>.
337. Radhi (Ph.D.), Inst Ibtisam. 'Organizational Loyalty And Its Relationship To The Organizational Leadership Among The University's Faculty Members'. Alustath Journal For Human And Social Sciences 60, No. 3 (2021). <https://www.iasj.net/iasj/article/214664>.
338. Randolph, Justus. 'A Guide To Writing The Dissertation Literature Review'. Practical Assessment, Research, And Evaluation 14, No. 1 (23 November 2019). <https://doi.org/10.7275/B0az-8t74>.
339. Reichers, Arnon E. 'A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment'. The Academy Of Management Review 10, No. 3 (1985): 465–76. <https://doi.org/10.2307/258128>.
340. Rhoades, Linda, And Robert Eisenberger. 'Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature'. Journal Of Applied Psychology 87, No. 4 (2002): 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.

341. Rhoades, Linda, Robert Eisenberger, And Stephen Armeli. 'Affective Commitment To The Organization: The Contribution Of Perceived Organizational Support'. *Journal Of Applied Psychology* 86, No. 5 (2001): 825–36. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>.
342. Rhodes, Susan R. 'Age-Related Differences In Work Attitudes And Behavior: A Review And Conceptual Analysis'. *Psychological Bulletin* 93, No. 2 (1983): 328–67. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328>.
343. Richins, Marsha L., And Scott Dawson. 'A Consumer Values Orientation For Materialism And Its Measurement: Scale Development And Validation'. *Journal Of Consumer Research* 19, No. 3 (December 1992): 303. <https://doi.org/10.1086/209304>.
344. Riggio, Ronald E. 'Assessment Of Basic Social Skills.' *Journal Of Personality And Social Psychology* 51, No. 3 (September 1986): 649–60. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.3.649>.
345. Riketta, Michael, And Rolf Van Dick. 'Foci Of Attachment In Organizations: A Meta-Analytic Comparison Of The Strength And Correlates Of Workgroup Versus Organizational Identification And Commitment'. *Journal Of Vocational Behavior* 67, No. 3 (1 December 2005): 490–510. <https://doi.org/10.1016/J.jvb.2004.06.001>.
346. Romer, Paul. 'Endogenous Technological Change'. *Journal Of Political Economy* 98(5) (1990): 71–102. <https://doi.org/10.3386/W3210>.
347. Rousseau, Denise M. 'Psychological And Implied Contracts In Organizations'. *Employee Responsibilities And Rights Journal* 2, No. 2 (1 June 1989): 121–39. <https://doi.org/10.1007/Bf01384942>.
348. Ruel, Huub, And Esther Njoku. 'Ai Redefining The Hospitality Industry'. *Journal Of Tourism Futures* 7, No. 1 (1 January 2020): 53–66. <https://doi.org/10.1108/Jtf-03-2020-0032>.
349. Rusbult, Caryl E. 'A Longitudinal Test Of The Investment Model: The Development (And Deterioration) Of Satisfaction And Commitment In Heterosexual Involvements'. *Journal Of Personality And Social Psychology* 45, No. 1 (1983): 101–17. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.1.101>.
350. Rusbult, Caryl, Dan Farrell, Glen Rogers, And Arch Mainous. 'Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Declining Job Satisfaction'. *Academy Of Management Journal* 31, No. 3 (1 September 1988): 599–627. <https://doi.org/10.2307/256461>.

351. Ryan, Richard M., And Edward L. Deci. 'Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions And New Directions'. *Contemporary Educational Psychology* 25, No. 1 (January 2000): 54–67. <https://doi.org/10.1006/Ceps.1999.1020>.
352. Sackett, D. L, W. M C Rosenberg, J A M. Gray, R B. Haynes, And W S. Richardson. 'Authors' Reply'. *Bmj* 313, No. 7050 (20 July 1996): 170–71. <https://doi.org/10.1136/Bmj.313.7050.170c>.
353. Salas, Eduardo, Dana E. Sims, And C. Shawn Burke. 'Is There A "Big Five" In Teamwork?' *Small Group Research* 36, No. 5 (October 2005): 555–99. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>.
354. Salas, Eduardo, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger, And Kimberly A. Smith-Jentsch. 'The Science Of Training And Development In Organizations: What Matters In Practice'. *Psychological Science In The Public Interest* 13, No. 2 (1 June 2012): 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>.
355. Samat, Muhammad Faizal, Muhammad Najmuddin Hamid, Muhammad Ameer Shafiq Awang@Ali, Wan Muhammad Iqmal Fazri Wan Juahari, Khairul Asraf Ghazali, And Farahiyah Akmal Mat Nawi. 'The Relationship Between Career Development, Compensation, Job Security, Work Environment And Employee Loyalty'. *E-Academia Journal* 9, No. 1 (27 May 2020). <https://doi.org/10.24191/E-Aj.V9i1.9525>.
356. Sauer, Philipp C., And Stefan Seuring. 'How To Conduct Systematic Literature Reviews In Management Research: A Guide In 6 Steps And 14 Decisions'. *Review Of Managerial Science* 17, No. 5 (July 2023): 1899–1933. <https://doi.org/10.1007/S11846-023-00668-3>.
357. Schein, Edgar H. 'Organizational Culture'. *American Psychologist* 45, No. 2 (1990): 109–19. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109>.
358. Schmidt, Andreas P., And Christine Kunzmann. 'Towards A Human Resource Development Ontology For Combining Competence Management And Technology-Enhanced Workplace Learning', 2006, 1078–87. https://doi.org/10.1007/11915072_10.
359. Schmidt, Frank L., And John E. Hunter. 'The Validity And Utility Of Selection Methods In Personnel Psychology: Practical And Theoretical Implications Of 85 Years Of Research Findings.' *Psychological Bulletin* 124, No. 2 (September 1998): 262–74. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>.
360. Schrag, Brian. 'The Moral Significance Of Employee Loyalty'. *Business*

- Ethics Quarterly 11, No. 1 (2001): 41–66.
<https://doi.org/10.2307/3857868>.
361. Schultz, Theodore W. 'Investment In Human Capital'. The American Economic Review 51, No. 1 (1961): 1–17.
362. Schwartz, Shalom H. 'Universals In The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests In 20 Countries'. In Advances In Experimental Social Psychology, 25:1–65. Elsevier, 1992.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6).
363. Shippmann, Jeffery S., Ronald A. Ash, Mariangela Batjtsta, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh, Jerry Kehoe, Kenneth Pearlman, Erich P. Prien, And Juan I. Sanchez. 'The Practice Of Competency Modeling'. Personnel Psychology 53, No. 3 (September 2000): 703–40.
<https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2000.Tb00220.X>.
364. Shore, Lynn M., And Sandy J. Wayne. 'Commitment And Employee Behavior: Comparison Of Affective Commitment And Continuance Commitment With Perceived Organizational Support'. Journal Of Applied Psychology 78, No. 5 (1993): 774–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>.
365. Sitzmann, Traci, And Katherine Ely. 'A Meta-Analysis Of Self-Regulated Learning In Work-Related Training And Educational Attainment: What We Know And Where We Need To Go'. Psychological Bulletin 137, No. 3 (2011): 421–42. <https://doi.org/10.1037/A0022777>.
366. Smarżewska, Daria. 'Commitment And Employee Loyalty'. Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie 46, No. 2 (2 August 2019): 7–14. https://doi.org/10.12775/Aunc_Zarz.2019.005.
367. Solinger, Omar N., Woody Van Olffen, And Robert A. Roe. 'Beyond The Three-Component Model Of Organizational Commitment'. Journal Of Applied Psychology 93, No. 1 (2008): 70–83.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>.
368. Steele, Claude M. 'A Threat In The Air: How Stereotypes Shape Intellectual Identity And Performance'. American Psychologist 52, No. 6 (1997): 613–29. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.52.6.613>.
369. Steijn, Bram. 'Person-Environment Fit And Public Service Motivation'. International Public Management Journal 11, No. 1 (5 March 2008): 13–27. <https://doi.org/10.1080/10967490801887863>.
370. Stern, Paul C., Thomas Dietz, And Gregory A. Guagnano. 'A Brief Inventory Of Values'. Educational And Psychological Measurement 58,

- No. 6 (December 1998): 984–1001.
<https://doi.org/10.1177/0013164498058006008>.
371. Stoeva, Elena. 'Stoeva, Elena. La Qualité Des Relations Employés-Supérieur Et L'engagement Organisationne'. Science De La Gestion, Hec Montréal, 2006.
372. Stroh, Linda K., And Anne H. Reilly. 'Loyalty In The Age Of Downsizing'. Mit Sloan Management Review, 15 July 1997.
373. Sturges, Jane, David Guest, Neil Conway, And Kate Mackenzie Davey. 'A Longitudinal Study Of The Relationship Between Career Management And Organizational Commitment Among Graduates In The First Ten Years At Work'. Journal Of Organizational Behavior 23, No. 6 (2002): 731–48.
<https://doi.org/10.1002/Job.164>.
374. Super, Donald E. 'A Life-Span, Life-Space Approach To Career Development'. Journal Of Vocational Behavior 16, No. 3 (1 June 1980): 282–98. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1).
375. Sverke, Magnus, Johnny Hellgren, And Katharina Näswall. 'No Security: A Meta-Analysis And Review Of Job Insecurity And Its Consequences.' Journal Of Occupational Health Psychology 7, No. 3 (2002): 242–64.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>.
376. Syanevets, T. D., And T. V. Sudakova. 'Organizational Loyalty As A Characteristic Of Management Quality For An Energy Company'. E3s Web Of Conferences 124 (2019): 05050.
<https://doi.org/10.1051/E3sconf/201912405050>.
377. Tajfel, H., And J. Turner. 'An Integrative Theory Of Intergroup Conflict.', 1979. <https://www.semanticscholar.org/Paper/An-Integrative-Theory-Of-Intergroup-Conflict.-Tajfel-Turner/3f6e573a6c1128a0b0495ff6ebb9ca6d82b4929d>.
378. Tavakol, Mohsen, And Reg Dennick. 'Making Sense Of Cronbach's Alpha'. International Journal Of Medical Education 2 (27 June 2011): 53–55.
<https://doi.org/10.5116/Ijme.4dfb.8dfd>.
379. Teece, David J., Gary Pisano, And Amy Shuen. 'Dynamic Capabilities And Strategic Management'. Strategic Management Journal 18, No. 7 (August 1997): 509–33. [https://doi.org/10.1002/\(Sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509:Aid-Smj882>3.0.Co;2-Z](https://doi.org/10.1002/(Sici)1097-0266(199708)18:7<509:Aid-Smj882>3.0.Co;2-Z).
380. Tett, Robert P., And John P. Meyer. 'Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings'. Personnel Psychology 46, No. 2 (1993): 259–93.

- <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1993.Tb00874.X>.
381. Thai, Mai. 'Contingency Perspective'. In Wiley Encyclopedia Of Management, Edited By Cary L Cooper, 1st Ed., 1–5. Wiley, 2015. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.Weom060036>.
 382. Thapa, Ajay. 'Balancing Act: An Approach For Organization Management In The 21st Century'. Journal Of Development And Social Engineering 3, No. 1 (2 December 2017): 1–8. <https://doi.org/10.3126/Jdse.V3i1.27954>.
 383. The European Parliament. 'Recommendation Of The European Parliament And Of The Council Of 18 December 2006 On Key Competences For Lifelong Learning'. Oj L. Vol. 394, 18 December 2006. <http://data.europa.eu/eli/reco/2006/962/oj/eng>.
 384. Thomas, J. Kane, F. Mccaffrey Daniel, Miller Trey, And O. Staiger Douglas. 'Have We Identified Effective Teachers?', 2013, Met Project.
 385. Thomas, Kenneth W. 'Conflict And Conflict Management: Reflections And Update'. Journal Of Organizational Behavior 13, No. 3 (1992): 265–74.
 386. Thomas, Kenneth W., And Betty A. Velthouse. 'Cognitive Elements Of Empowerment: An "Interpretive" Model Of Intrinsic Task Motivation'. Academy Of Management Review 15, No. 4 (October 1990): 666–81. <https://doi.org/10.5465/Amr.1990.4310926>.
 387. Tikare, Mrinali. 'A Study Of Organizational Commitment With Reference To Marital Status Of Indian Nursing Staff' 2 (2015): 19–28. <https://doi.org/10.18034/Ajtp.V2i1.556>.
 388. Ting, Shueh-Chin, And Chien-Hui Su. 'Antecedents And Consequences Of Affect-Based And Role-Based Loyalty Of Section Chiefs To Supervisors In Taiwanese Elementary Schools'. International Journal Of Education 9 (2017): 210–24. <https://doi.org/10.5296/Ije.V9i4.12476>.
 389. Treviño, Linda K., Gary R. Weaver, And Scott J. Reynolds. 'Behavioral Ethics In Organizations: A Review'. Journal Of Management 32, No. 6 (1 December 2006): 951–90. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>.
 390. Treviño, Linda Klebe, And Gary R. Weaver. 'Organizational Justice And Ethics Program "Follow-Through": Influences On Employees' Harmful And Helpful Behavior'. Business Ethics Quarterly 11, No. 4 (2001): 651–71. <https://doi.org/10.2307/3857765>.
 391. Trnka, Jiri, And Johan Jenvald. 'Role-Playing Exercise : A Real-Time Approach To Study Collaborative Command And Control'. International Journal Of Intelligent Control And Systems 11, No. 4 (2006): 218–28.
 392. Trofimov, Andrii, Alina Strynetska, And Llc Bc 'Marketbud'. 'The

- Relationship Between Staff Organizational Loyalty And Job Satisfaction And Enthusiasm'. *Організаційна Психологія Економічна Психологія* 2–3, No. 20 (11 November 2020): 101–10. <https://doi.org/10.31108/2.2020.2.20.10>.
393. Turner, Samuel M., Deborah C. Beidel, And Anthony Costello. 'Psychopathology In The Offspring Of Anxiety Disorders Patients.' *Journal Of Consulting And Clinical Psychology* 55, No. 2 (1987): 229–35. <https://doi.org/10.1037/0022-006x.55.2.229>.
394. Tushman, Michael L., And Charles A. O'reilly. 'Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary And Revolutionary Change'. *California Management Review* 38, No. 4 (1 July 1996): 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>.
395. Tyler, Tom R., And Steven L. Blader. 'The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, And Cooperative Behavior'. *Personality And Social Psychology Review* 7, No. 4 (1 November 2003): 349–61. https://doi.org/10.1207/S15327957pspr0704_07.
396. Ulrich, Roger S., Robert F. Simons, Barbara D. Losito, Evelyn Fiorito, Mark A. Miles, And Michael Zelson. 'Stress Recovery During Exposure To Natural And Urban Environments'. *Journal Of Environmental Psychology* 11, No. 3 (September 1991): 201–30. [https://doi.org/10.1016/S0272-4944\(05\)80184-7](https://doi.org/10.1016/S0272-4944(05)80184-7).
397. United States Sentencing Commission. 'Guidelines Manual Annotated'. United States Sentencing Commission, 2018. <https://www.ussc.gov/Guidelines/2018-Guidelines-Manual-Annotated>.
398. Valentinov, Vladislav, And Steffen Roth. 'Chester Barnard's Theory Of The Firm: An Institutional View'. *Journal Of Economic Issues* 56, No. 3 (3 July 2022): 707–20. <https://doi.org/10.1080/00213624.2022.2079932>.
399. Van Segbroeck, Sven, Francisco C. Santos, Ann Nowe, Jorge M. Pacheco, And Tom Lenaerts. 'The Coevolution Of Loyalty And Cooperation'. In *2009 Ieee Congress On Evolutionary Computation*, 500–505. Trondheim, Norway: Ieee, 2009. <https://doi.org/10.1109/Cec.2009.4982987>.
400. Vandekerckhove, Wim, And M.S.Ronald Commers. 'Whistle Blowing And Rational Loyalty'. *Journal Of Business Ethics* 53, No. 1 (1 August 2004): 225–33. <https://doi.org/10.1023/B:Busi.0000039411.11986.6b>.
401. Vandenberghe, C., And Michel Tremblay. 'The Role Of Pay Satisfaction And Organizational Commitment In Turnover Intentions: A Two-Sample Study'. *Journal Of Business And Psychology* 22 (2008): 275–86.

- <https://doi.org/10.1007/S10869-008-9063-3>.
402. Venable, John R. 'Design Science Research Post Hevner Et Al.: Criteria, Standards, Guidelines, And Expectations'. In Global Perspectives On Design Science Research, Edited By Robert Winter, J. Leon Zhao, And Stephan Aier, 6105:109–23. Lecture Notes In Computer Science. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010. https://doi.org/10.1007/978-3-642-13335-0_8.
 403. Verbovska, L., And Iryna Haliuk. 'Application Of Modern Development Tools In Increasing The Competence Of The Staff'. Journal Of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 2021. <https://doi.org/10.15330/Jpnu.8.3.76-84>.
 404. Volkova, N. 'Assessment Of The Relationship Between Territorial Loyalty And Emotional Burning: Results Of A Pilot Study', 2020. <https://doi.org/10.38006/907345-50-8.2020.435.447>.
 405. Vuong, B., D. Tung, H. Tushar, T. Quan, And H. Giao. 'Determinates Of Factors Influencing Job Satisfaction And Organizational Loyalty'. Management Science Letters 11, No. 1 (2021): 203–12.
 406. Wacker, John G. 'A Conceptual Understanding Of Requirements For Theory-Building Research: Guidelines For Scientific Theory Building*'. Journal Of Supply Chain Management 44, No. 3 (July 2008): 5–15. <https://doi.org/10.1111/J.1745-493x.2008.00062.X>.
 407. Wasti, S. 'Affective And Continuance Commitment To The Organization: Test Of An Integrated Model In The Turkish Context.' International Journal Of Intercultural Relations 26 (2002): 525–50. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(02\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(02)00032-9).
 408. Wef, World Economic Forum. 'The Future Of Jobs'. World Economic Forum, 2016.
 409. Wiek, Arnim, Lauren Withycombe, And Charles L. Redman. 'Key Competencies In Sustainability: A Reference Framework For Academic Program Development'. Sustainability Science 6, No. 2 (1 July 2011): 203–18. <https://doi.org/10.1007/S11625-011-0132-6>.
 410. Wiener, Yoash. 'Commitment In Organizations: A Normative View'. The Academy Of Management Review 7, No. 3 (1982): 418–28. <https://doi.org/10.2307/257334>.
 411. Will, K. 'Money As A Motivator'. Australasian Law Management Journal, 2008. <https://doi.org/10.1108/Eb003510>.
 412. Wood, Wendy, And David T. Neal. 'A New Look At Habits And The Habit-

- Goal Interface.’ Psychological Review 114, No. 4 (2007): 843–63.
<https://doi.org/10.1037/0033-295x.114.4.843>.
413. Wood, Wendy, And Dennis R nger. ‘Psychology Of Habit’. Annual Review Of Psychology 67, No. 1 (4 January 2016): 289–314.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033417>.
414. Wright, Patrick M., And Gary C. Mcmahon. ‘Exploring Human Capital: Putting “Human” Back Into Strategic Human Resource Management: Exploring Human Capital’. Human Resource Management Journal 21, No. 2 (April 2011): 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>.
415. Wright, Thomas A., And Russell Cropanzano. ‘Psychological Well-Being And Job Satisfaction As Predictors Of Job Performance.’ Journal Of Occupational Health Psychology 5, No. 1 (2000): 84–94.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>.
416. Wu, Jui-Lan. ‘The Study Of Competency-Based Training And Strategies In The Public Sector’. Public Personnel Management 42 (2013): 259–71.
<https://doi.org/10.1177/0091026013487124>.
417. Wu, Ting, Qitaisong Shen, Hanqing Liu, And Cong Zheng. ‘Work Stress, Perceived Career Opportunity, And Organizational Loyalty In Organizational Change: A Moderated Mediation Model’. Social Behavior And Personality: An International Journal 47, No. 4 (1 April 2019): 1–11.
<https://doi.org/10.2224/sbp.7824>.
418. Wymer, Walter, And Sharyn Rundle-Thiele. ‘Supporter Loyalty: Conceptualization, Measurement, And Outcomes’. Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly 45, No. 1 (February 2016): 172–91.
<https://doi.org/10.1177/0899764014564579>.
419. Zahra, Shaker A. ‘Determinants Of Organizational Commitment In A Health Care Setting’. Journal Of Health And Human Resources Administration 8, No. 2 (1985): 188–208.
420. Zanaabazar, Altanchimeg, And Sarantuya Jigjiddorj. ‘The Mediating Effect Of Employee Loyalty On The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Performance’. Jurnal Ilmiah Peuradeun 9, No. 2 (30 May 2021): 467. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v9i2.530>.
421. Zhang, Honglie, Linshen Du, And Zhou Jiang. ““Loyalty To Organizations” Or “Loyalty To Supervisors”? Research On Differential Leadership And Employee Loyalty Behavior: A Perspective Of Insiders And Outsiders’. Frontiers In Psychology 13 (2022).

- <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.971624>.
422. Zhang, Jialiang. 'A Study On The Impact Of Organizational Support On Employee Loyalty: Using Organizational Identity As A Mediation'. *The Euraseans: Journal On Global Socio-Economic Dynamics*, 2023. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.6\(43\).2023.104-110](https://doi.org/10.35678/2539-5645.6(43).2023.104-110).
 423. Zhou, Min, And Carl L. Bankston Iii. 'Family Pressure And The Educational Experience Of The Daughters Of Vietnamese Refugees'. *International Migration* 39, No. 4 (2001): 133–51. <https://doi.org/10.1111/1468-2435.00165>.
 424. Aboobaker, Nimitha, M. Edward, And K. Zakkariya. 'Workplace Spirituality, Well-Being At Work And Employee Loyalty In A Gig Economy: Multi-Group Analysis Across Temporary Vs Permanent Employment Status'. *Personnel Review*, 2021. <https://doi.org/10.1108/Pr-01-2021-0002>.
 425. Aboyasín, Naser A., Mahmood B. Ridha, Abdulsattar H. Yousif, And Jaser Yaqoob Nsour. 'The Impact Of Social Capital On Organizational Commitment In Jordanian Companies'. *International Journal Of Business Administration* 6, No. 4 (6 July 2015): P1. <https://doi.org/10.5430/Ijba.V6n4p1>.
 426. Acemoglu, Daron, And Pascual Restrepo. 'The Wrong Kind Of Ai? Artificial Intelligence And The Future Of Labour Demand'. *Cambridge Journal Of Regions, Economy And Society* 13, No. 1 (15 May 2020): 25–35. <https://doi.org/10.1093/Cjres/Rsz022>.
 427. Adams, J. Stacy. 'Towards An Understanding Of Inequity'. *The Journal Of Abnormal And Social Psychology* 67, No. 5 (1963): 422–36. <https://doi.org/10.1037/H0040968>.
 428. Adler, Patricia A., And Peter Adler. 'Intense Loyalty In Organizations: A Case Study Of College Athletics'. *Administrative Science Quarterly* 33, No. 3 (1988): 401–17. <https://doi.org/10.2307/2392716>.
 429. Aguinis, Herman, And Kurt Kraiger. 'Benefits Of Training And Development For Individuals And Teams, Organizations, And Society'. *Annual Review Of Psychology* 60, No. 1 (2009): 451–74. <https://doi.org/10.1146/Annurev.Psych.60.110707.163505>.
 430. Ahmed, Pervaiz K. 'Culture And Climate For Innovation'. *European Journal Of Innovation Management* 1, No. 1 (1 April 1998): 30–43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>.

431. Al Qudah, Nidal Fawwaz, Yang, And Muhammad Adeel Anjum. 'Transformational Training Programs And Quality Orientation Of Employees: Does Employees' Loyalty Matter?' Sustainability 10, No. 2 (February 2018): 465. <https://doi.org/10.3390/Su10020465>.
432. Albrecht, Simon L, Arnold B Bakker, Jamie A Gruman, William H Macey, And Alan M Saks. 'Employee Engagement, Human Resource Management Practices And Competitive Advantage: An Integrated Approach'. Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance 2, No. 1 (1 January 2015): 7–35. <https://doi.org/10.1108/Joepp-08-2014-0042>.
433. Alkali, Yoram Eshet, And Yair Amichai-Hamburger. 'Experiments In Digital Literacy'. Cyberpsychology & Behavior 7, No. 4 (August 2004): 421–29. <https://doi.org/10.1089/Cpb.2004.7.421>.
434. Alkaya, Serap, And Şevket Yirik. 'Organizational Culture's Effects On Organizational Conflict: Study Of A Five Star Hospitality Business'. Mediterranean Journal Of Social Sciences, 1 September 2014. <https://doi.org/10.5901/Mjss.2014.V5n22p48>.
435. Allen, Natalie J., And John P. Meyer. 'The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization'. Journal Of Occupational Psychology 63, No. 1 (1990): 1–18. <https://doi.org/10.1111/J.2044-8325.1990.Tb00506.X>.
436. Alsaiani, Abdulqader, Fadilah Puteh, And A. Ali. 'Could Demographic Variables Impacting The Relationship Between Hrm Practices And Employee Loyalty? A Meta-Analysis Review' 4 (2020). <https://doi.org/10.5296/Hrr.V4i1.16506>.
437. Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, And Michael Herron. 'Assessing The Work Environment For Creativity'. Academy Of Management Journal 39, No. 5 (October 1996): 1154–84. <https://doi.org/10.5465/256995>.
438. Amoopour, Masoud, Marhamat Hemmatpour, And Seyed Saeed Mirtaslimi. 'Job Satisfaction Of Employee And Customer Satisfaction'. Oman Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review 3, No. 6 (January 2014): 1–6. <https://doi.org/10.12816/0016457>.
439. Anderson, John R. 'Acquisition Of Cognitive Skill.' Psychological Review 89, No. 4 (July 1982): 369–406. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.89.4.369>.
440. Anderson, Peggy, And Marcia Pulich. 'Retaining Good Employees In Tough Times': The Health Care Manager 19, No. 1 (September 2000): 50–

58. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00009>.
441. Angle, H., And J. Perry. 'Organizational Commitment'. *Work And Occupations* 10 (1983): 123–46. <https://doi.org/10.1177/0730888483010002001>.
442. Angle, Harold L., And James L. Perry. 'Organizational Commitment: Individual And Organizational Influences'. *Work And Occupations* 10, No. 2 (May 1983): 123–46. <https://doi.org/10.1177/0730888483010002001>.
443. Arai, Kazuhiro. 'Organizational Loyalty: A Preliminary Study'. *Hitotsubashi Journal Of Economics* 36, No. 1 (1995): 21–32.
444. Argote, Linda, And Ella Miron-Spektor. 'Organizational Learning: From Experience To Knowledge'. *Organization Science* 22, No. 5 (October 2011): 1123–37. <https://doi.org/10.1287/Orsc.1100.0621>.
445. Armstrong-Stassen, M., And Francine Schlosser. 'Perceived Organizational Membership And The Retention Of Older Workers'. *Journal Of Organizational Behavior* 32 (2011): 319–44. <https://doi.org/10.1002/Job.647>.
446. Arthur, Jeffrey B. 'Effects Of Human Resource Systems On Manufacturing Performance And Turnover'. *The Academy Of Management Journal* 37, No. 3 (1994): 670–87. <https://doi.org/10.2307/256705>.
447. Arthur, Michael B., Svetlana N. Khapova, And Celeste P. M. Wilderom. 'Career Success In A Boundaryless Career World'. *Journal Of Organizational Behavior* 26, No. 2 (March 2005): 177–202. <https://doi.org/10.1002/Job.290>.
448. Ashforth, Blake E., And Fred Mael. 'Social Identity Theory And The Organization'. *Academy Of Management Review* 14, No. 1 (January 1989): 20–39. <https://doi.org/10.5465/Amr.1989.4278999>.
449. Atkins, P. M., B. S. Marshall, And R. G. Javalgi. 'Happy Employees Lead To Loyal Patients. Survey Of Nurses And Patients Shows A Strong Link Between Employee Satisfaction And Patient Loyalty'. *Journal Of Health Care Marketing* 16, No. 4 (1996): 14–23.
450. Atlay, M., And Richard Harris. 'An Institutional Approach To Developing Students' "Transferable" Skills'. *Innovations In Education And Training International* 37 (2000): 76–84. <https://doi.org/10.1080/135580000362115>.
451. Autor, D. H., F. Levy, And R. J. Murnane. 'The Skill Content Of Recent Technological Change: An Empirical Exploration'. *The Quarterly Journal Of Economics* 118, No. 4 (1 November 2003): 1279–1333.

- <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>.
452. Aven, Forrest F., Barbara Parker, And Glenn M. Mcevoy. 'Gender And Attitudinal Commitment To Organizations: A Meta-Analysis'. *Journal Of Business Research* 26 (1993): 63–73. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90043-O](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90043-O).
 453. Backhaus, Kristin, And Surinder Tikoo. 'Conceptualizing And Researching Employer Branding'. *Career Development International* 9, No. 5 (1 January 2004): 501–17. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
 454. Baqutayan, S. 'The Relationship Between Conflict Management And Innovation Performance'. *European Journal Of Business And Management*, 2014. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-Between-Conflict-Management-And-Baqutayan/96f9c4268ed47d37661f75c78b29cae75a6ecb36>.
 455. Barabasz, Adela, And Mieszko Kuźmierz. 'Perception Of Organizational Culture, Commitment And Loyalty Of Corporation Employees'. *Journal Of Intercultural Management* 6, No. 3 (1 September 2014): 17–35. <https://doi.org/10.2478/Joim-2014-0017>.
 456. Bargh, John A., And Tanya L. Chartrand. 'The Unbearable Automaticity Of Being.' *American Psychologist* 54, No. 7 (July 1999): 462–79. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.54.7.462>.
 457. Barney, Jay. 'Firm Resources And Sustained Competitive Advantage'. *Journal Of Management* 17, No. 1 (March 1991): 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
 458. Battilana, Julie, And Tiziana Casciaro. 'Change Agents, Networks, And Institutions: A Contingency Theory Of Organizational Change'. *Academy Of Management Journal* 55, No. 2 (April 2012): 381–98. <https://doi.org/10.5465/Amj.2009.0891>.
 459. Bauer, Talya N., Todd Bodner, Berrin Erdogan, Donald M. Truxillo, And Jennifer S. Tucker. 'Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review Of Antecedents, Outcomes, And Methods'. *Journal Of Applied Psychology* 92, No. 3 (2007): 707–21. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>.
 460. Baumeister, Roy F., And Mark R. Leary. 'The Need To Belong: Desire For Interpersonal Attachments As A Fundamental Human Motivation.' *Psychological Bulletin* 117, No. 3 (1995): 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.
 461. Beasley, Mark S., Richard Clune, And Dana R. Hermanson. 'Enterprise

- Risk Management: An Empirical Analysis Of Factors Associated With The Extent Of Implementation'. *Journal Of Accounting And Public Policy* 24, No. 6 (1 November 2005): 521–31. <https://doi.org/10.1016/J.Jaccpubpol.2005.10.001>.
462. Bauer, Talya N., Todd Bodner, Berrin Erdogan, Donald M. Truxillo, And Jennifer S. Tucker. 'Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review Of Antecedents, Outcomes, And Methods'. *Journal Of Applied Psychology* 92, No. 3 (2007): 707–21. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>.
463. Baumeister, Roy F., And Mark R. Leary. 'The Need To Belong: Desire For Interpersonal Attachments As A Fundamental Human Motivation.' *Psychological Bulletin* 117, No. 3 (1995): 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.
464. Beasley, Mark S., Richard Clune, And Dana R. Hermanson. 'Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis Of Factors Associated With The Extent Of Implementation'. *Journal Of Accounting And Public Policy* 24, No. 6 (1 November 2005): 521–31. <https://doi.org/10.1016/J.Jaccpubpol.2005.10.001>.
465. Becker, Howard S. 'Notes On The Concept Of Commitment'. *American Journal Of Sociology* 66, No. 1 (July 1960): 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>.
466. Becker, Thomas E. 'Integrity In Organizations: Beyond Honesty And Conscientiousness'. *Academy Of Management Review* 23, No. 1 (January 1998): 154–61. <https://doi.org/10.5465/Amr.1998.192969>.
467. Behar-Horenstein, L., Jonell E. Potter, Alena Prikhidko, S. Swords, S. Sonstein, And H. R. Kolb. 'Training Impact On Novice And Experienced Research Coordinators'. *Qualitative Report (Online)* 22 (2017): 3118–38.
468. Bellante, D., And A. Link. 'Are Public Sector Workers More Risk Averse Than Private Sector Workers?' *Industrial & Labor Relations Review* 34 (1981): 408–12. <https://doi.org/10.1177/001979398103400307>.
469. Bennett, Nathan, And G. James Lemoine. 'What A Difference A Word Makes: Understanding Threats To Performance In A Vuca World'. *Business Horizons* 57, No. 3 (May 2014): 311–17. <https://doi.org/10.1016/J.Bushor.2014.01.001>.
470. Berge, Z., Marie De Verneil, Nancy Biggs Berge, L. Davis, And D. Smith. 'The Increasing Scope Of Training And Development Competency'. *Benchmarking: An International Journal* 9 (2002): 43–61.

- <https://doi.org/10.1108/14635770210418579>.
471. Bertolini, A., J. Macke, And P. Wolf. 'Collective Competence And Systemic Thinking: An Inter-Organizational Context'. *Mediterranean Journal Of Social Sciences* 7 (2016). <https://doi.org/10.5901/Mjss.2016.V7n5p105>.
 472. Bhattacharya, Cb, Subhadeep Sen, And Daniel Korschun. 'Using Corporate Social Responsibility To Win The War For Talent'. *Mit Sloan Management Review* 49 (1 December 2008): 37–44.
 473. Blau, Gary J., And Kimberly B. Boal. 'Conceptualizing How Job Involvement And Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeism'. *The Academy Of Management Review* 12, No. 2 (April 1987): 288. <https://doi.org/10.2307/258536>.
 474. Bloland, Harland G. 'Beyond All Reason: Living With Ideology In The University (Review)'. *The Journal Of Higher Education* 75, No. 6 (2004): 709–12.
 475. Bontis, Nick, And Alexander Serenko. 'A Causal Model Of Human Capital Antecedents And Consequents In The Financial Services Industry'. Edited By Nick Bontis And Christopher Bart. *Journal Of Intellectual Capital* 10, No. 1 (1 January 2009): 53–69. <https://doi.org/10.1108/14691930910922897>.
 476. Borzaga, C., And E. Tortia. 'Worker Motivations, Job Satisfaction, And Loyalty In Public And Nonprofit Social Services'. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly* 35 (2006): 225–48. <https://doi.org/10.1177/0899764006287207>.
 477. Brackett, Marc A., Susan E. Rivers, And Peter Salovey. 'Emotional Intelligence: Implications For Personal, Social, Academic, And Workplace Success: Emotional Intelligence'. *Social And Personality Psychology Compass* 5, No. 1 (January 2011): 88–103. <https://doi.org/10.1111/J.1751-9004.2010.00334.X>.
 478. Brimeyer, Ted M., R. Perrucci, And S. Wadsworth. 'Age, Tenure, Resources For Control, And Organizational Commitment*'. *Social Science Quarterly* 91 (2010): 511–30. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6237.2010.00705.X>.
 479. Burciu, Aurel, And Rozalia Kicsi. 'Knowledge As A Distinctive Resource Of Competitive Advantage'. *Ecoforum* 4 (2015): 9–14.
 480. Burke, C. Shawn, Linda G. Pierce, And Eduardo Salas. 'Understanding Adaptability: A Prerequisite For Effective Erformance Within Complex

- Environments'. *Advances In Human Performance And Cognitive Engineering Research* 6 (N.D.): 3–39.
481. Campion, Michael A., Lisa Cheraskin, And Michael J. Stevens. 'Career-Related Antecedents And Outcomes Of Job Rotation'. *Academy Of Management Journal* 37
482. Campion, Michael A., Lisa Cheraskin, And Michael J. Stevens. 'Career-Related Antecedents And Outcomes Of Job Rotation'. *Academy Of Management Journal* 37, No. 6 (December 1994): 1518–42. <https://doi.org/10.5465/256797>.
483. Campion, Michael A., Alexis A. Fink, Brian J. Ruggeberg, Linda Carr, Geneva M. Phillips, And Ronald B. Odman. 'Doing Competencies Well: Best Practices In Competency Modeling'. *Personnel Psychology* 64, No. 1 (March 2011): 225–62. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2010.01207.X>.
484. Carmeli, Abraham, And Ashler Tishler. 'The Relationships Between Intangible Organizational Elements And Organizational Performance'. *Strategic Management Journal* 25, No. 13 (2004): 1257–78. <https://doi.org/10.1002/Smj.428>.
485. Catano, Victor M., Wendy Darr, And Catherine A. Campbell. 'Performance Appraisal Of Behavior-Based Competencies: A Reliable And Valid Procedure'. *Personnel Psychology* 60, No. 1 (March 2007): 201–30. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2007.00070.X>.
486. Chalofsky, Neal, And Vijay Krishna. 'Meaningfulness, Commitment, And Engagement: The Intersection Of A Deeper Level Of Intrinsic Motivation'. *Advances In Developing Human Resources* 11, No. 2 (1 April 2009): 189–203. <https://doi.org/10.1177/1523422309333147>.
487. Chatman, Jennifer A. 'Improving Interactional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit'. *The Academy Of Management Review* 14, No. 3 (July 1989): 333. <https://doi.org/10.2307/258171>.
488. Chen, Zhen Xiong, Anne S. Tsui, And Jiing-Lih Farh. 'Loyalty To Supervisor Vs. Organizational Commitment: Relationships To Employee Performance In China'. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* 75, No. 3 (September 2002): 339–56. <https://doi.org/10.1348/096317902320369749>.
489. Cheryan, Sapna, Sianna A. Ziegler, Amanda K. Montoya, And Lily Jiang. 'Why Are Some Stem Fields More Gender Balanced Than Others?' *Psychological Bulletin* 143, No. 1 (2017): 1–35.

- <https://doi.org/10.1037/Bul0000052>.
490. Chetty, Raj, Nathaniel Hendren, Patrick Kline, And Emmanuel Saez. 'Where Is The Land Of Opportunity? The Geography Of Intergenerational Mobility In The United States *'. *The Quarterly Journal Of Economics* 129, No. 4 (1 November 2014): 1553–1623. <https://doi.org/10.1093/Qje/Qju022>.
 491. Cira, D., And E. Benjamin. 'Competency-Based Pay: A Concept In Evolution'. *Compensation & Benefits Review* 30 (1998): 21–28. <https://doi.org/10.1177/088636879803000505>.
 492. Clardy, Alan. 'The Strategic Role Of Human Resource Development In Managing Core Competencies'. *Human Resource Development International* 11, No. 2 (April 2008): 183–97. <https://doi.org/10.1080/13678860801932998>.
 493. Cogburn, Jerrell D., R. Paul Battaglio, And Mark D. Bradbury. 'Employee Job Satisfaction And Organizational Performance: The Role Of Conflict Management'. *International Journal Of Organization Theory & Behavior* 17, No. 4 (1 March 2014): 498–530. <https://doi.org/10.1108/Ijotb-17-04-2014-B005>.
 494. Cohen, Aaron. 'Organizational Commitment And Turnover: A Meta-Analysis.' *Academy Of Management Journal* 36, No. 5 (October 1993): 1140–57. <https://doi.org/10.5465/256650>.
 495. Cohen, Lawrence E., And Marcus Felson. 'Social Change And Crime Rate Trends: A Routine Activity Approach'. *American Sociological Review* 44, No. 4 (August 1979): 588. <https://doi.org/10.2307/2094589>.
 496. Colquitt, Jason A. 'On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure'. *Journal Of Applied Psychology* 86, No. 3 (2001): 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.
 497. Corcaci, Georgiana. 'Expression Of Hostility - Basis Of Passive Aggressive Behavior. Correlational Study'. *Eastern-European Journal Of Medical Humanities And Bioethics* 6, No. 1 (2 May 2023): 01–12. <https://doi.org/10.18662/Eejmhb/6.1/34>.
 498. Costanza, Robert, Ralph D'Arge, Rudolf De Groot, Stephen Farber, Monica Grasso, Bruce Hannon, Karin Limburg, Et Al. 'The Value Of The World's Ecosystem Services And Natural Capital'. *Nature* 387, No. 6630 (May 1997): 253–60. <https://doi.org/10.1038/387253a0>.
 499. Costen, Wanda M., And John Salazar. 'The Impact Of Training And Development On Employee Job Satisfaction, Loyalty, And Intent To Stay

- In The Lodging Industry'. Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism 10 (2011): 273–84. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.555734>.
500. Coughlan, R. 'Employee Loyalty As Adherence To Shared Moral Values'. Journal Of Managerial Issues 17 (2005). <https://consensus.app/papers/employee-loyalty-adherence-shared-moral-values-coughlan/513c93ff798e5f9facd540a792327304/>.
501. Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. 'A Psychological Contract Perspective On Organizational Citizenship Behavior'. Journal Of Organizational Behavior 23, No. 8 (2002): 927–46. <https://doi.org/10.1002/job.173>.
502. Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., And Neil Conway. 'Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts And Perceived Organizational Support'. Journal Of Applied Psychology 90, No. 4 (2005): 774–81. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774>.
503. Cropanzano, Russell, And Marie S. Mitchell. 'Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review'. Journal Of Management 31, No. 6 (1 December 2005): 874–900. <https://doi.org>
504. Cvetanovic, Slobodan, And Danijela Despotovic. 'Znanje Kao Komponenta Ljudskog Kapitala U Modelima Ekonomskog Rasta'. Skola Biznisa, No. 1 (2014): 1–17. <https://doi.org/10.5937/Skolbiz1-5976>.
505. Czerniewicz, Laura. 'Distinguishing The Field Of Educational Technology'. Electronic Journal Of E-Learning 6, No. 3 (2008): 171–78.
506. Dachner, Alison M., Jill E. Ellingson, Raymond A. Noe, And Brian M. Saxton. 'The Future Of Employee Development'. Human Resource Management Review 31, No. 2 (June 2021): 100732. <https://doi.org/10.1016/J.Hrmr.2019.100732>.
507. Dagger, T., And T. O'brien. 'Does Experience Matter?: Differences In Relationship Benefits, Satisfaction, Trust, Commitment And Loyalty For Novice And Experienced Service Users'. European Journal Of Marketing 44 (2010): 1528–52. <https://doi.org/10.1108/03090561011062952>.
508. Dale, Kathleen M., And M. L. Fox. 'Leadership Style And Organizational Commitment: Mediating Effect Of Role Stress.' Journal Of Managerial Issues, 22 March 2008. <https://www.semanticscholar.org/paper/Leadership-Style-And-Organizational-Commitment%3a-Of-Dale-Fox/4347b21ff8d22809b23fe1adb53a108d3d3c481a>.
509. Davenport, Thomas, Abhijit Guha, Dhruv Grewal, And Timna Bressgott.

- ‘How Artificial Intelligence Will Change The Future Of Marketing’. *Journal Of The Academy Of Marketing Science* 48, No. 1 (January 2020): 24–42. <https://doi.org/10.1007/S11747-019-00696-0>.
510. De Vries, Reinout E., Angelique Bakker-Pieper, And Wyneke Oostenveld. ‘Leadership = Communication? The Relations Of Leaders’ Communication Styles With Leadership Styles, Knowledge Sharing And Leadership Outcomes’. *Journal Of Business And Psychology* 25, No. 3 (September 2010): 367–80. <https://doi.org/10.1007/S10869-009-9140-2>.
511. Deary, Ian J., Alexander Weiss, And G. David Batty. ‘Intelligence And Personality As Predictors Of Illness And Death: How Researchers In Differential Psychology And Chronic Disease Epidemiology Are Collaborating To Understand And Address Health Inequalities’. *Psychological Science In The Public Interest* 11, No. 2 (August 2010): 53–79. <https://doi.org/10.1177/1529100610387081>.
512. Deist, Françoise Delamare Le, And Jonathan Winterton. ‘What Is Competence?’ *Human Resource Development International* 8 (2005): 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>.
513. Delobbe, Nathalie, And Christian Vandenberghe. ‘A Four-Dimensional Model Of Organizational Commitment Among Belgian Employees’. *European Journal Of Psychological Assessment* 16, No. 2 (2000): 125–38. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.16.2.125>.
514. Denisi, Angelo S., And Avraham N. Kluger. ‘Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?’ *Academy Of Management Perspectives* 14, No. 1 (February 2000): 129–39. <https://doi.org/10.5465/Ame.2000.2909845>.
515. Denvir, Paul, And Laurie L. Briceland. ‘Exploring The Impact Of An Innovative Peer Role-Play Simulation To Cultivate Student Pharmacists’ Motivational Interviewing Skills’. *Pharmacy* 11, No. 4 (29 July 2023): 122. <https://doi.org/10.3390/Pharmacy11040122>.
516. Devece, C., D. Palacios-Marqués, And María Pilar Alguacil. ‘Organizational Commitment And Its Effects On Organizational Citizenship Behavior In A High-Unemployment Environment’. *Journal Of Business Research* 69 (2016): 1857–61. <https://doi.org/10.1016/J.Jbusres.2015.10.069>.
517. Dex, Shirley, And Sue Bond. ‘Measuring Work-Life Balance And Its Covariates’. *Work, Employment And Society* 19, No. 3 (September 2005): 627–37. <https://doi.org/10.1177/0950017005055676>.

518. Diane, Riordan, And Riordan Michael. 'Guarding Against Groupthink In The Professional Work Environment: A Checklist'. *Journal Of Academic And Business Ethics* 7, No. 1 (2013): 1–7.
519. Dirks, Kurt T., And Donald L. Ferrin. 'Trust In Leadership: Meta-Analytic Findings And Implications For Research And Practice'. *Journal Of Applied Psychology* 87, No. 4 (2002): 611–28. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>.
520. Dooley, Robert S., And Gerald E. Fryxell. 'Attaining Decision Quality And Commitment From Dissent: The Moderating Effects Of Loyalty And Competence In Strategic Decision-Making Teams'. *The Academy Of Management Journal* 42, No. 4 (1999): 389–402. <https://doi.org/10.2307/257010>.
521. Dragoni, Lisa, In-Sue Oh, Paul Vankatwyk, And Paul E. Tesluk. 'Developing Executive Leaders: The Relative Contribution Of Cognitive Ability, Personality, And The Accumulation Of Work Experience In Predicting Strategic Thinking Competency'. *Personnel Psychology* 64, No. 4 (December 2011): 829–64. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2011.01229.X>.
522. Drucker, P. F. 'Managing Oneself'. *Harvard Business Review* 77, No. 2 (1999): 64–74, 185.
523. Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, And Celia V. Harquail. 'Organizational Images And Member Identification'. *Administrative Science Quarterly* 39, No. 2 (1994): 239–63. <https://doi.org/10.2307/2393235>.
524. Dweck, Carol S. 'Motivational Processes Affecting Learning'. *American Psychologist* 41, No. 10 (1986): 1040–48. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.41.10.1040>.
525. Dynarski, Susan M. 'The Dividing Line Between Haves And Have-Nots In Home Ownership: Education, Not Student Debt. Evidence Speaks Reports, Vol 1, #17'. Center On Children And Families At Brookings. Center On Children And Families At Brookings, 3 May 2016.
526. Eagly, Alice H, And Linda L Carli. 'Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders'. *Gender In Management: An International Journal* 24, No. 1 (1 January 2009). <https://doi.org/10.1108/Gm.2009.05324aae.001>.
527. Edwards, Martin R., And Riccardo Peccei. 'Perceived Organizational Support, Organizational Identification, And Employee Outcomes: Testing A Simultaneous Multifoci Model'. *Journal Of Personnel Psychology*

528. Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, And Debora Sowa. 'Perceived Organizational Support'. *Journal Of Applied Psychology* 71, No. 3 (1986): 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
529. Elegido, Juan M. 'Does It Make Sense To Be A Loyal Employee?' *Journal Of Business Ethics* 116, No. 3 (1 September 2013): 495–511. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1482-4>.
530. Elliot, Andrew J. 'The Hierarchical Model Of Approach-Avoidance Motivation'. *Motivation And Emotion* 30, No. 2 (6 October 2006): 111–16. <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9028-7>.
531. Ellström, Per-Erik. 'Integrating Learning And Work: Problems And Prospects'. *Human Resource Development Quarterly* 12, No. 4 (2001): 421–35. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1006>.
532. Elsby, Michael W. L., Bart Hobijn, And Ayşegül Şahin. 'Unemployment Dynamics In The Oecd'. *Review Of Economics And Statistics* 95, No. 2 (May 2013): 530–48. https://doi.org/10.1162/rest_a_00277.
533. Eraut, M. 'Concepts Of Competence'. *Journal Of Interprofessional Care* 12 (1998): 127–39. <https://doi.org/10.3109/13561829809014100>.
534. Eren, Erol, And Pelin Vardarlier. 'Social Media's Role In Developing An Employees Sense Of Belonging In The Work Place As An Hrm Strategy'. *Procedia - Social And Behavioral Sciences, The Proceedings Of 9th International Strategic Management Conference*, 99 (6 November 2013): 852–60. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.557>.
535. Ericsson, K. Anders, Ralf T. Krampe, And Clemens Tesch-Römer. 'The Role Of Deliberate Practice In The Acquisition Of Expert Performance.' *Psychological Review* 100, No. 3 (July 1993): 363–406. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.100.3.363>.
536. Fazey, I., J. Fazey, And D. Fazey. 'Learning More Effectively From Experience'. *Ecology And Society* 10 (2005). <https://doi.org/10.5751/Es-01384-100204>.
537. Gajendran, Ravi S., And David A. Harrison. 'The Good, The Bad, And The Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis Of Psychological Mediators And Individual Consequences'. *Journal Of Applied Psychology* 92, No. 6 (2007): 1524–41. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.
538. Gao-Urhahn, Xiaohan, Torsten Biemann, And Stephen J. Jaros. 'What An Affective Commitment To The Organization Changes Over Time: A Longitudinal Analysis Of The Reciprocal Relationships Between Affective Organizational Commitment And Income'. *Journal Of Organizational*

- Behavior 37 (2016): 515–36. <https://doi.org/10.1002/Job.2088>.
539. Garavan, Thomas N. 'Strategic Human Resource Development'. Journal Of European Industrial Training 15, No. 1 (1 January 1991). <https://doi.org/10.1108/Eum00000000000219>.
540. García, María Paz Marín. 'Organizational Conflict And Organizational Performance'. Asian Educational Research Association 3, No. 1 (2013): 41–45.
541. Gawade, Priyanka S. 'Role Of Recreational Meetings In Employee Motivation: A Study On Indian Perspective'. Global Journal For Research Analysis, 27 June 2016. <https://www.semanticscholar.org/paper/Role-Of-Recreational-Meetings-In-Employee-A-Study-Gawade/3f0282c5c17c4fbb3c4397be01106a01f128313d>.
542. Gettier, Edmund. 'Is Justified True Belief Knowledge?' 23 (1963): 1–3.
543. Gloor, P., Yared H. Kidane, F. Grippa, P. Marmier, And C. V. Arb. 'Location Matters - Measuring The Efficiency Of Business Social Networking'. International Journal Of Foresight And Innovation Policy 4 (2008). <https://doi.org/10.1504/Ijfiip.2008.017578>.
544. González, Tomás F., And Manuel Guillén. 'Organizational Commitment: A Proposal For A Wider Ethical Conceptualization Of "Normative Commitment"'. Journal Of Business Ethics 78, No. 3 (March 2008): 401–14. <https://doi.org/10.1007/S10551-006-9333-9>.
545. Goodarzi, A. 'Organizational Loyalty Management Of The Strategic Approach Of Human Resources'. Journal Of Basic And Applied Scientific Research 2, No. 9 (2012): 8995–98.
546. Gormley, Laura, O. Healy, B. O'sullivan, D. O'regan, I. Grey, And M. Bracken. 'The Impact Of Behavioural Skills Training On The Knowledge, Skills And Well-Being Of Front-Line Staff In The Intellectual Disability Sector: A Clustered Randomised Control Trial.' Journal Of Intellectual Disability Research : Jidr, 2019. <https://doi.org/10.1111/Jir.12630>.
547. Granovetter, Mark S. 'The Strength Of Weak Ties'. American Journal Of Sociology 78, No. 6 (May 1973): 1360–70. <https://doi.org/10.1086/225469>.
548. Grant, Robert M. 'Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm: Knowledge-Based Theory Of The Firm'. Strategic Management Journal 17, No. S2 (December 1996): 109–22. <https://doi.org/10.1002/Smj.4250171110>.
549. Graves, Laura M., P. Ohlott, And Marian N. Ruderman. 'Commitment To

- Family Roles: Effects On Managers' Attitudes And Performance.' The Journal Of Applied Psychology 92 1 (2007): 44–56. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.44>.
550. Greenhaus, Jeffrey H., And Nicholas J. Beutell. 'Sources Of Conflict Between Work And Family Roles'. Academy Of Management Review 10, No. 1 (January 1985): 76–88. <https://doi.org/10.5465/Amr.1985.4277352>.
551. Greenhaus, Jeffrey H., Karen M. Collins, And Jason D. Shaw. 'The Relation Between Work–Family Balance And Quality Of Life'. Journal Of Vocational Behavior 63, No. 3 (1 December 2003): 510–31. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8).
552. Groysberg, Boris, Jeremiah Lee, Jesse Price, And J. Yo-Jud Cheng. 'The Leader's Guide To Corporate Culture'. Harvard Business Review, 1 January 2018. <https://hbr.org/2018/01/The-Leaders-Guide-To-Corporate-Culture>.
553. Guest, David E. 'Human Resource Management And Performance: A Review And Research Agenda'. The International Journal Of Human Resource Management 8, No. 3 (1 January 1997): 263–76. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>.
554. Guiyi, Chen. 'A Study Of The Relations Among Organizational Motivation, Organizational Commitment And Loyalty'. Science And Technology Management Research, 2010. <https://consensus.app/papers/study-relations-among-organizational-guiyi/0c5f6a88e97e55c0a8411004a99ac002/>.
555. Hallinger, Philip. 'A Conceptual Framework For Systematic Reviews Of Research In Educational Leadership And Management'. Journal Of Educational Administration 51, No. 2 (1 January 2013): 126–49. <https://doi.org/10.1108/09578231311304670>.
556. Hargittai, Eszter. 'Second-Level Digital Divide: Mapping Differences In People's Online Skills'. Arxiv, 24 September 2001. <https://doi.org/10.48550/Arxiv.Cs/0109068>.
557. Harter, James K., Frank L. Schmidt, And Theodore L. Hayes. 'Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis.' Journal Of Applied Psychology 87, No. 2 (2002): 268–79. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.
558. Hasan, Zameer Ul, Muhammad Imran Khan, Tahira Hassan Butt, Ghulam

- Abid, And Saqib Rehman. 'The Balance Between Work And Life For Subjective Well-Being: A Moderated Mediation Model'. *Journal Of Open Innovation: Technology, Market, And Complexity* 6, No. 4 (December 2020): 127. <https://doi.org/10.3390/Joitmc6040127>.
559. Heckman, James J., And Tim Kautz. 'Hard Evidence On Soft Skills'. *Labour Economics* 19, No. 4 (August 2012): 451–64. <https://doi.org/10.1016/J.Labeco.2012.05.014>.
560. Hennekam, Sophie. 'Competencies Of Older Workers And Its Influence On Career Success And Job Satisfaction'. *Employee Relations* 38 (2016): 130–46. <https://doi.org/10.1108/Er-05-2014-0054>.
561. Herbert, A Simon. 'Rational Decision-Making In Business Organizations'. *The American Economic Review* 69(4) (1979): 493–513.
562. Hill, E. Jeffrey, Maria Ferris, And Vjollca Mårtinson. 'Does It Matter Where You Work? A Comparison Of How Three Work Venues (Traditional Office, Virtual Office, And Home Office) Influence Aspects Of Work And Personal/Family Life'. *Journal Of Vocational Behavior, Special Issue On Technology And Careers*, 63, No. 2 (1 October 2003): 220–41. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3).
563. Hjort, K. 'Competence Development In The Public Sector: Development, Or Dismantling Of Professionalism?' *Asia Pacific Education Review* 9 (2008): 40–49. <https://doi.org/10.1007/Bf03025824>.
564. Hollands, Fiona, And Devayani Tirthali. 'Moocs: Expectations And Reality', No. 50 (1 May 2014). <https://repository.upenn.edu/handle/20.500.14332/5727>.
565. Holtom, Brooks C., Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee, And Marion B. Eberly. '5 Turnover And Retention Research: A Glance At The Past, A Closer Review Of The Present, And A Venture Into The Future'. *The Academy Of Management Annals* 2, No. 1 (1 January 2008): 231–74. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>.
566. Hood, Christopher. 'A Public Management For All Seasons?' *Public Administration* 69, No. 1 (1991): 3–19. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.1991.Tb00779.X>.
567. Hrebiniak, L. G., And J. A. Alutto. 'Personal And Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment.' *Administrative Science Quarterly* 17 (1972). <https://doi.org/10.2307/2393833>.
568. Hsu, Wei, Yen-Chi Chao, And Chih-Hao Yang. 'Factors Influencing Home Care Workers' Loyalty In Long-Term Nursing Services'. *Humanities And*

- Social Sciences Communications 10, No. 1 (9 June 2023): 1–13. <https://doi.org/10.1057/S41599-023-01819-3>.
569. Hur, Won-Moo, Sang Il Park, And Tae-Woo Moon. ‘The Moderating Roles Of Organizational Justice On The Relationship Between Emotional Exhaustion And Organizational Loyalty In Airline Services’. Journal Of Services Marketing 28, No. 3 (1 January 2014): 195–206. <https://doi.org/10.1108/Jsm-07-2012-0118>.
570. Huselid, M. A. ‘The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance.’ Academy Of Management Journal 38, No. 3 (1 June 1995): 635–72. <https://doi.org/10.2307/256741>.
571. Huy, Quy Nguyen. ‘Emotional Balancing Of Organizational Continuity And Radical Change: The Contribution Of Middle Managers’. Administrative Science Quarterly 47, No. 1 (March 2002): 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>.
572. James, Keith, Julie Chen, And Catherine Goldberg. ‘Organizational Conflict And Individual Creativity’. Journal Of Applied Social Psychology 22, No. 7 (April 1992): 545–66. <https://doi.org/10.1111/J.1559-1816.1992.Tb00989.X>.
573. Janssen, Onne. ‘Job Demands, Perceptions Of Effort-Reward Fairness And Innovative Work Behaviour’. Journal Of Occupational And Organizational Psychology 73, No. 3 (2000): 287–02. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>.
574. Jauhari, Hemang, And Shailendra Singh. ‘Perceived Diversity Climate And Employees’ Organizational Loyalty’. Edited By Jawad Syed And Edwina Pio. Equality, Diversity And Inclusion: An International Journal 32, No. 3 (1 January 2013): 262–76. <https://doi.org/10.1108/Edi-12-2012-0119>.
575. Jehanzeb, Khawaja, And Nadeem Ahmed Bashir. ‘Training And Development Program And Its Benefits To Employee And Organization: A Conceptual Study’. European Journal Of Business And Management 5, No. 2 (2013). https://www.researchgate.net/profile/Nadeem-Bashir-3/publication/274703936_Training_And_Development_Program_And_Its_Benefits_To_Employee_And_Organization_An_Conceptual_Study/links/5c650d59299b1d14cc4d35b/Training-And-Development-Program-And-Its-Benefits-To-Employee-And-Organization-An-Conceptual-Study.pdf.
576. Johnsson, M., D. Boud, And Nicky Solomon. ‘Learning In-Between, Across

- And Beyond Workplace Boundaries: Possibilities For Human Resource Development Practice', 2012. <https://doi.org/10.1504/Ijhrdm.2012.044200>.
577. Joo, Baek-Kyoo (Brian), And Sunyoung Park. 'Career Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention: The Effects Of Goal Orientation, Organizational Learning Culture And Developmental Feedback'. *Leadership & Organization Development Journal* 31, No. 6 (1 January 2010): 482–00. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>.
578. Kahn, William A. 'Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work'. *Academy Of Management Journal* 33, No. 4 (December 1990): 692–04. <https://doi.org/10.5465/256287>.
579. Karami, Abbas, Jamileh Farokhzadian, And G. Foroughameri. 'Nurses' Professional Competency And Organizational Commitment: Is It Important For Human Resource Management?' *Plos One* 12 (2017). <https://doi.org/10.1371/Journal.Pone.0187863>.
580. Karami, Abbas, Jamileh Farokhzadian, And G. Foroughameri. 'Nurses' Professional Competency And Organizational Commitment: Is It Important For Human Resource Management?' *Plos One* 12 (2017). <https://doi.org/10.1371/Journal.Pone.0187863>.
581. Kato, Takao, And Naomi Kodama. 'Work-Life Balance Practices, Performance-Related Pay, And Gender Equality In The Workplace: Evidence From Japan'. *Labor: Personnel Economics Ejournal*, 2015. [https://consensus.app/papers/balance-practices-performancerelated-gender-equality-kato/ea5571a16b8c53878e1f9cbc468610ec./](https://consensus.app/papers/balance-practices-performancerelated-gender-equality-kato/ea5571a16b8c53878e1f9cbc468610ec/)
582. Kawalekar, Smt Jyoti S. 'The Value Of Life Skills In Higher Education'. *Iosr Journal Of Research & Method In Education* 07 (2017): 43–46. <https://doi.org/10.9790/7388-0703054346>.
583. Ketchiwou, Gaelle Fitong, And L. Dzansi. 'Examining The Impact Of Gender Discriminatory Practices On Women's Development And Progression At Work'. *Businesses*, 2023. <https://doi.org/10.3390/Businesses3020022>.
584. Khalip, Noraazian And. 'A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment'. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences* 6, No. 12 (9 December 2016): Pages 16-23. <https://doi.org/10.6007/Ijarbss/V6-I12/2464>.
585. Khanam, Fouzia. 'Knowledge: A Verb Or A Noun In Education For Sustainable Development'. *International Journal Of Elementary Education*

- 5, No. 6 (2016): 58. <https://doi.org/10.11648/J.Ijeedu.20160506.11>.
586. Kiran-Esen, Binnaz. 'Analyzing Peer Pressure And Self-Efficacy Expectations Among Adolescents'. *Social Behavior And Personality: An International Journal* 40 (1 September 2012). <https://doi.org/10.2224/Sbp.2012.40.8.1301>.
587. Kirkhaug, Rudi. 'Loyalty And Creativity In A Disciplinary Organization'. *The Journal Of Creative Behavior* 43, No. 2 (June 2009): 135–47. <https://doi.org/10.1002/J.2162-6057.2009.Tb01311.X>.
588. Kluger, Avraham N., And Angelo Denisi. 'The Effects Of Feedback Interventions On Performance: A Historical Review, A Meta-Analysis, And A Preliminary Feedback Intervention Theory'. *Psychological Bulletin* 119, No. 2 (1996): 254–84. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>.
589. Kossek, Ellen Ernst, Boris B. Baltes, And Russell A. Matthews. 'How Work–Family Research Can Finally Have An Impact In Organizations'. *Industrial And Organizational Psychology* 4, No. 3 (September 2011): 352–69. <https://doi.org/10.1111/J.1754-9434.2011.01353.X>.
590. Kotter, John. 'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail'. *Harvard Business Review* 85, No. 1 (1995): 96–67.
591. Kraimer, Maria L., Scott E. Seibert, Sandy J. Wayne, Robert C. Liden, And Jesus Bravo. 'Antecedents And Outcomes Of Organizational Support For Development: The Critical Role Of Career Opportunities.' *Journal Of Applied Psychology* 96, No. 3 (2011): 485–500. <https://doi.org/10.1037/A0021452>.
592. Krejcie, Robert V., And Daryle W. Morgan. 'Determining Sample Size For Research Activities'. *Educational And Psychological Measurement* 30, No. 3 (September 1970): 607–10. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>.
593. Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman, And Erin C. Johnson. 'Consequences Of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit'. *Personnel Psychology* 58, No. 2 (2005): 281–342. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2005.00672.X>.
594. Kuppaswamy, Dr Deepthi. 'Changing Skills Of Human Resource Professionals And Challenges In Employee Retention In The Age Of Great Resignations: An Analysis Of Trends And Factors'. *Journal Of Positive School Psychology* 6, No. 2 (3 March 2022): 6190–94.
595. Lawler, Edward E., And Lyman W. Porter. 'The Effect Of Performance On

- Job Satisfaction'. *Industrial Relations* 7, No. 1 (1967): 20–28. <https://doi.org/10.1111/J.1468-232X.1967.Tb01060.X>.
596. Lee, Thomas W., Susan J. Ashford, James P. Walsh, And Richard T. Mowday. 'Commitment Propensity, Organizational Commitment, And Voluntary Turnover: A Longitudinal Study Of Organizational Entry Processes'. *Journal Of Management* 18, No. 1 (1 March 1992): 15–32. <https://doi.org/10.1177/014920639201800102>.
597. Lee, Thomas W., And Terence R. Mitchell. 'An Alternative Approach: The Unfolding Model Of Voluntary Employee Turnover'. *The Academy Of Management Review* 19, No. 1 (January 1994): 51. <https://doi.org/10.2307/258835>.
598. Lee, Thomas W., Terence R. Mitchell, Brooks C. Holtom, Linda S. Mcdaneil, And John W. Hill. 'The Unfolding Model Of Voluntary Turnover: A Replication And Extension'. *Academy Of Management Journal* 42, No. 4 (August 1999): 450–62. <https://doi.org/10.5465/257015>.
599. Lee, Thomas W., Terence R. Mitchell, Chris J. Sablinski, James P. Burton, And Brooks C. Holtom. 'The Effects Of Job Embeddedness On Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, And Voluntary Turnover'. *Academy Of Management Journal* 47, No. 5 (October 2004): 711–22. <https://doi.org/10.5465/20159613>.
600. Lee, Thomas W., And Richard T. Mowday. 'Voluntarily Leaving An Organization: An Empirical Investigation Of Steers And Mowday's Model Of Turnover'. *The Academy Of Management Journal* 30, No. 4 (1987): 721–43. <https://doi.org/10.2307/256157>.
601. Ley, Tobias, A. Ulbrich, Peter Scheir, Stefanie N. Lindstaedt, Barbara Kump, And D. Albert. 'Modeling Competencies For Supporting Work-Integrated Learning In Knowledge Work'. *J. Knowl. Manag.* 12 (2008): 31–47. <https://doi.org/10.1108/13673270810913603>.
602. Li, Xiang, And James Petrick. 'Revisiting The Commitment-Loyalty Distinction In A Cruising Context'. *Journal Of Leisure Research* 42 (1 March 2010): 67–90. <https://doi.org/10.1080/00222216.2010.11950195>.
603. Likert, R. 'A Technique For The Measurement Of Attitudes'. *Archives Of Psychology* 22 140 (1932): 55–55.
604. Locke, Edwin A., And Gary P. Latham. 'Building A Practically Useful Theory Of Goal Setting And Task Motivation: A 35-Year Odyssey'. *American Psychologist* 57, No. 9 (2002): 705–17.

- <https://doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705>.
605. Lockwood, Nancy R, Sphr, And Gphr. 'Talent Management: Driver For Organizational Success'. *Hrmagazine* 51, No. 6 (2006): S1-S11.
 606. Lucas, Robert E. 'On The Mechanics Of Economic Development'. *Journal Of Monetary Economics* 22, No. 1 (July 1988): 3-42. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7).
 607. Luthans, Fred. 'The Contingency Theory Of Management: A Path Out Of The Jungle'. *Business Horizons* 16, No. 3 (1 June 1973): 67-72. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(73\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(73)90026-8).
 608. Manuti, A., Serafina Pastore, A. Scardigno, M. Giancaspro, And Daniele Morciano. 'Formal And Informal Learning In The Workplace: A Research Review'. *Fen: Behavioral Finance (Topic)*, 2015. <https://doi.org/10.1111/Ijtd.12044>.
 609. Markovits, Y., A. Davis, D. Fay, And R. Dick. 'The Link Between Job Satisfaction And Organizational Commitment: Differences Between Public And Private Sector Employees'. *International Public Management Journal* 13 (2010): 177-96. <https://doi.org/10.1080/10967491003756682>.
 610. Marsden, P., A. Kalleberg, And Cynthia R. Cook. 'Gender Differences In Organizational Commitment'. *Work And Occupations* 20 (1993): 368-90. <https://doi.org/10.1177/0730888493020003005>.
 611. Marsick, Victoria J., And Karen E. Watkins. 'Informal And Incidental Learning'. *New Directions For Adult And Continuing Education* 2001, No. 89 (2001): 25-34. <https://doi.org/10.1002/Ace.5>.
 612. Martin, Matthew M., And Rebecca B. Rubin. 'A New Measure Of Cognitive Flexibility'. *Psychological Reports* 76, No. 2 (April 1995): 623-26. <https://doi.org/10.2466/Pr0.1995.76.2.623>.
 613. Maslow, A. H. 'A Theory Of Human Motivation'. *Psychological Review* 50, No. 4 (1943): 370-96. <https://doi.org/10.1037/H0054346>.
 614. Mau, Tim A. 'Is Public Sector Leadership Distinct? A Comparative Analysis Of Core Competencies In The Senior Executive Service', 2007. <https://doi.org/10.4337/9781848449343.00029>.
 615. Mayer, Roger C., James H. Davis, And F. David Schoorman. 'An Integrative Model Of Organizational Trust'. *Academy Of Management Review* 20, No. 3 (July 1995): 709-34. <https://doi.org/10.5465/Amr.1995.9508080335>.
 616. Mayer, Roger C., And Mark B. Gavin. 'Trust In Management And Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The

- Boss?’ Academy Of Management Journal 48, No. 5 (October 2005): 874–88. <https://doi.org/10.5465/Amj.2005.18803928>.
617. Mcallister, Daniel J. ‘Affect- And Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations’. Academy Of Management Journal 38, No. 1 (February 1995): 24–59. <https://doi.org/10.5465/256727>.
618. McClelland, David C. ‘Testing For Competence Rather Than For “Intelligence.”’ American Psychologist 28, No. 1 (1973): 1–14. <https://doi.org/10.1037/H0034092>.
619. McCrae, Robert R., And Oliver P. John. ‘An Introduction To The Five-Factor Model And Its Applications’. Journal Of Personality 60, No. 2 (June 1992): 175–215. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6494.1992.tb00970.x>.
620. Mclagan, Patricia A. ‘Competencies: The Next Generation’. Training & Development 51, No. 5 (1 May 1997): 40–48.
621. Meyer, John P., And Natalie J. Allen. ‘A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment’. Human Resource Management Review 1, No. 1 (1 March 1991): 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z).
622. Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, And Laryssa Topolnytsky. ‘Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences’. Journal Of Vocational Behavior 61, No. 1 (1 August 2002): 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.
623. Mezirow, Jack. ‘Transformative Learning: Theory To Practice’. New Directions For Adult And Continuing Education 1997, No. 74 (1997): 5–12. <https://doi.org/10.1002/ace.7401>.
624. Molina-Gómez, Jesús, Pere Mercadé-Melé, Fernando Almeida-García, And Raquel Ruiz-Berrón. ‘New Perspectives On Satisfaction And Loyalty In Festival Tourism: The Function Of Tangible And Intangible Attributes’. Edited By Dejan Dragan. Plos One 16, No. 2 (24 February 2021): E0246562. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246562>.
625. Mottaz, C. ‘An Analysis Of The Relationship Between Education And Organizational Commitment In A Variety Of Occupational Groups’. Journal Of Vocational Behavior 28 (1986): 214–28. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90054-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(86)90054-0).
626. Mowday, Richard T, Richard M Steers, And Lyman W Porter. ‘The Measurement Of Organizational Commitment’. Journal Of Vocational

- Behavior 14, No. 2 (1 April 1979): 224–47. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
627. Mueller, Karsten, And Tammo Straatmann. ‘Organizational Commitment’. In Encyclopedia Of Quality Of Life And Well-Being Research, Edited By Alex C. Michalos, 4520–25. Dordrecht: Springer Netherlands, 2014. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2030.
628. Mueller, Karsten, Tammo Straatmann, And Marina Schefer. ‘Organizational Commitment’. In Encyclopedia Of Quality Of Life And Well-Being Research, Edited By Filomena Maggino, 1–10. Cham: Springer International Publishing, 2020. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2030-2.
629. Nadeak, Bernadetha, And Lamhot Naibaho. ‘Motivation And Hrm Factors Relation To The Employee Loyalty’. Polish Journal Of Management Studies, 2020. <https://doi.org/10.17512/Pjms.2020.22.2.18>.
630. Naim, Ismajli. ‘Motivation Factors Impacting The Civil Servant Performance In Local Public Administration In Kosovo’ 12 (2015): 15–24. <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2015.01.002>.
631. Neisser, Ulric, Gwyneth Boodoo, Thomas J. Bouchard, A. Wade Boykin, Nathan Brody, Stephen J. Ceci, Diane F. Halpern, Et Al. ‘Intelligence: Knowns And Unknowns.’ American Psychologist 51, No. 2 (February 1996): 77–101. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.51.2.77>.
632. Nelson, H., K. Hooker, Kimberly N. Dehart, J. A. Edwards, And K. Lanning. ‘Factors Important To Success In The Volunteer Long-Term Care Ombudsman Role.’ The Gerontologist 44 1 (2004): 116–20. <https://doi.org/10.1093/Geront/44.1.116>.
633. Nemec Rudež, Helena. ‘Integration Of Corporate Social Responsibility Into Loyalty Programs In The Tourism Industry’. Tourism And Hospitality Management 16, No. 1 (5 May 2010): 101–8. <https://doi.org/10.20867/Thm.16.1.8>.
634. Niehoff, Brian P., Robert H. Moorman, Gerald Blakely, And Jack Fuller. ‘The Influence Of Empowerment And Job Enrichment On Employee Loyalty In A Downsizing Environment’. Group & Organization Management 26, No. 1 (1 March 2001): 93–113. <https://doi.org/10.1177/1059601101261006>.
635. Nishii, Lisa H., David P. Lepak, And Benjamin Schneider. ‘Employee Attributions Of The “Why” Of Hr Practices: Their Effects On Employee Attitudes And Behaviors, And Customer Satisfaction’. Personnel

- Psychology 61, No. 3 (September 2008): 503–45.
<https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2008.00121.X>.
636. Nock, Matthew K. 'Self-Injury'. Annual Review Of Clinical Psychology 6, No. 1 (1 March 2010): 339–63.
<https://doi.org/10.1146/Annurev.Clinpsy.121208.131258>.
- المواقع الإلكترونية:
637. 'About Mental Health', 28 April 2023.
<https://www.cdc.gov/mentalhealth/learn/index.htm>.
638. Devlin Peck, Dp. 'Employee Training Statistics, Trends, And Data In 2024'. Accessed 27 April 2024.
<https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics>,
<https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics>.
639. Dictionary Cambridge. 'Enhancement'. Dictionary Cambridge, 14 February 2024.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/enhancement>.
640. Dictionary.Com. 'Dictionary.Com
641. Esterhuyse, Willem. 'Knowledge Organization'. Researchgate, 2023.
https://www.researchgate.net/publication/372915164_Knowledge_Organization/Stats.
642. Gallup, Inc. 'State Of The Global Workplace Report'. Gallup.Com. Accessed 10 February 2024.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
643. Grenis, Kylee. 'Search Results For "Statistical Hypotheses, Scientific Hypotheses, And Predictions"'. Data Nuggets. Accessed 17 September 2024.
<https://datanuggets.org/search/statistical+hypotheses%2c+scientific+hypotheses%2c+and+predictions/>.
644. Grenis, Kylee. 'Search Results For "Statistical Hypotheses, Scientific Hypotheses, And Predictions"'. Data Nuggets. Accessed 17 September 2024.
<https://datanuggets.org/search/statistical+hypotheses%2c+scientific+hypotheses%2c+and+predictions/>.
645. Harper, Douglas. 'Etymology Of Knowledge'. Online Etymology Dictionary, 2020. <https://www.etymonline.com/search?q=Knowledge>.
646. Iaea. 'Working At The Iaea'. Employment. Iaea, 8 June 2016.
<https://www.iaea.org/about/employment/working-at-the-iaea>.

647. Ibm. 'The Data Science Skills Competency Model'. Wwww.Ibm.Com, 26 February 2018. <https://2u.Pw/Nfcbj7c>.
648. Isc2. 'Cissp - Certified Information Systems Security Professional | Isc2'. Accessed 5 October 2023. <https://Www.Isc2.Org/Certifications/Cissp>.
649. Jeffrey, Joseph Wolynski. 'The Definition Of Knowledge'. Vixra, 2013.
650. Johnson, Lauren Keller. 'Rethinking Company Loyalty'. Hbs Working Knowledge, 19 September 2005. <http://Hbswk.Hbs.Edu/Item/Rethinking-Company-Loyalty>.
651. Norman's, Jeremy. 'In His "Meditationes Sacrae" Francis Bacon Writes "Ipsa Scientia Potestas Est" (Knowledge Is Power)'. Historyofinformation.Com, 1597. <https://Www.Historyofinformation.Com/Detail.Php?Id=5253>.
652. Opm, U.S. Office Of Personnel Management. 'Opm's Mosaic Studies And Competencies'. U.S. Office Of Personnel Management. Accessed 2 September 2023. <https://Www.Opm.Gov/Policy-Data-Oversight/Assessment-And-Selection/Competencies/>.
653. Pmi. 'Project Management Professional (Pmp)® Certification | Pmi'. Accessed 5 October 2023. <https://Www.Pmi.Org/Certifications/Project-Management-Pmp>.
654. Rozovsky, Julia. 'The Five Keys To A Successful Google Team'. Re:Work, 17 November 2015. <https://Rework.Withgoogle.Com/Blog/Five-Keys-To-A-Successful-Google-Team/>.
655. Brewer, Laura. 'Youth At Risk: The Role Of Skills Development In Facilitating The Transition To Work'. Working Paper, 1 June 2004. http://Www.Ilo.Org/Skills/Pubs/Wcms_103428/Lang--En/Index.Htm.
656. Libitz, Susan. '94% Of The Employees Who Would Consider Quitting Due To A Lack Of Training', 17 November 2023. <https://Www.Linkedin.Com/Pulse/94-Employees-Who-Would-Consider-Quitting-Due-Lack-Susan-Xkqac>.
657. 'Loyalty Definition In American English | Collins English Dictionary', 5 December 2023. <https://Www.Collinsdictionary.Com/Us/Dictionary/English/Loyalty>.
658. Mandie, Conforti. '2023 Workplace Mental Health: New Challenges, New Directions, And Best Practices'. Accessed 4 December 2023. <https://Www.Springhealth.Com/Blog/2023-Workplace-Mental-Health>.
659. Mckinsey. 'The State Of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations', 5 December 2023.

- <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>.
660. Merriam-Webster. 'Enhance'. Merriam-Webster, 10 February 2024. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/enhance>.
661. Microsoft 'شهادات'. Microsoft. Accessed 5 October 2023. <https://learn.microsoft.com/ar-sa/credentials/>.
662. Murphy, Chris B. 'Why Is Social Responsibility Important To Some Businesses?' Sustainable Investing. Socially Responsible Investing, 27 January 2024. <https://www.investopedia.com/ask/answers/041015/why-social-responsibility-important-business.asp>.
663. Nace, National Association Of Colleges And Employers. 'Have Any Questions? Talk With Us Directly Using Livechat.', 30 August 2023. <https://secure.livechatinc.com/>.
664. India Employer Forum. 'How Employee Loyalty Can Have Negative Effects On Organization's Culture'. India Employer Forum (Blog), 5 February 2020. <https://indiaemployerforum.org/2020/02/05/how-employee-loyalty-can-have-negative-effects-on-organizations-culture/>.
665. Ilo, International Labour Organization. 'Skills Development And Lifelong Learning: Resource Guide For Workers' Organizations'. Publication, 15 November 2020. http://www.ilo.org/skills/areas/skills-policies-and-systems/wcms_761035/lang--en/index.htm.

الملفات العلمية:

666. Noctor, Ciara. 'Mobile Technology: The Effects Of Technology On Work-Life Balance'. Masters, Dublin, National College Of Ireland, 2015. <https://norma.ncirl.ie/2027/>.
667. Deterding, Sebastian, Dan Dixon, Rilla Khaled, And Lennart Nacke. 'From Game Design Elements To Gamefulness: Defining "Gamification"'. In Proceedings Of The 15th International Academic Mindtrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 9–15. Mindtrek '11. New York, Ny, Usa: Association For Computing Machinery, 2011. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>.
668. Prabawati, Meirinawati. 'Competency-Based Training Model For Human Resource Management And Development In Public Sector'. Journal Of Physics: Conference Series 953 (2018). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012157>.

669. Issa, Shurouq Mahmoud, Ebitisam K. Elberkawi, Boshra Mahmoud Issa, Abdelsalam M. Maatuk, Usama Aloraf, And Salwa M. Elakeili. 'The Impact Of Organizational Loyalty On Job Performance: An Applied Study On University Administrative Staff'. 2022 International Conference On Engineering & Mis (Icemis), 2022, 1–6. <https://doi.org/10.1109/Icemis56295.2022.9914049>.
670. Krutko, Inna, And Olga Chalikova. 'Personality Correlates Of Personnel Organizational Loyalty'. Russian Man And Power In The Context Of Dramatic Changes In Today's World: Collection Of Academic Papers From The 21st Russian Scientific-Practical Conference (With International Participation) (Yekaterinburg, April 12–13, 2019), 3 December 2019, 129–40. <https://doi.org/10.35853/Ufh-Rmp-2019-E02>.

6. تقارير:

671. Bryant, R., Ananda Jayawardhana, V.A. Samarayanake, And Allen Wilhite. 'The Impact Of Alcohol And Drug Use On Employment: A Labor Market Study Using The National Longitudinal Survey Of Youth', 1 June 1996.
672. Oecd. Definition And Selection Of Key Competencies. Oecd Publishing., 2005.

ثالثا : المراجع باللغة الفرنسية:

1. أطروحات جامعية:

673. Hamlet. 'Etude De La Loyauté Organisationnelle : La Relation Entre Une Politique De Reconnaissance Des Années De Service Et La Loyauté Organisationnelle'. Thèse De Master, Université De Montréal, 1987.

رابعا : المراجع باللغة الألمانية:

1. كتب:

674. Händle, Christa, Detlef Oesterreich, And Luitgard Trommer (Auth.). Aufgaben Politischer Bildung In Der Sekundarstufe I: Studien Aus Dem Projekt Civic Education. 1st Ed. Vs Verlag Für Sozialwissenschaften, 1999.
<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=F51f78ae7645fe8e75bc967e0dbb05c3>.
675. Knappstein, Michael. Employee Volunteering: Organisationale Ausprägungen Und Auswirkungen. 1. Aufl. Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler, 2019.
<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=818e8f1bcd82f3ec3abb7e5ed0a9b7a1>.

676. Taylor, Frederick Winslow. Die Grundstze Wissenschaftlicher Betriebsfhrung. S.L.: De Gruyter Oldenbourg, 1922.

خامسا : المراجع باللغة الإيطالية:

1.كتب:

677. Talento Ribelle: Perchè Infrangere Le Regole Paga (Nel Lavoro E Nella Vita). Prima Edizione. Milano: Egea, 2019.

الملاحق

الملحق 1: الاستبانة في شكلها النهائي.



الملحق 2: ملف تفريغ الاستبانات وترميزها.



الملحق 3: نتائج معالجة الفرضيات في SPSS.



الملحق 4: نتائج معالجة الفروق في SPSS.



الملحق 5: شهادة التدقيق اللغوي للأطروحة

