

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ببشار

The role of strategic planning for human resources in achieving organizational loyalty: a case study of the National Bank of Algeria in Bashar

عبد الجليل مقدم¹، خولة عدناني²

¹ جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، djalilmok05@gmail.com

² جامعة أحمد دراية أدرار (الجزائر)، kha.adnani@univ-adrar.dz

تاريخ النشر: 03/09/2020

تاريخ القبول: 19/08/2020

تاريخ الاستلام: 12/08/2020

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة البنك الوطني الجزائري، وذلك من خلال توضيح مدى توفر الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهدفت أيضا إلى التعرف على مستوى التمكين التنظيمي والعدالة التنظيمية والمناخ الأخلاقي والقيادة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري، من خلال الولاء التنظيمي. اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيانات على زبائن البنك الوطني الجزائري - وكالة بشار-، وتم استقراء النتائج بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات. وخلصت الدراسة بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا هاما في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالبنك، حيث يعتبر المحرك الأساسي للكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العنصر البشري.

تصنيف JEL: M12، C21.

Abstract:

The study aimed to identify the role of strategic planning for human resources in achieving the organizational loyalty of the employees of the National Bank of Algeria, by clarifying the availability of the strategic vision and philosophy for strategic planning for human resources, and the level of strategic planning practices for human resources, and it also aimed to identify the level of organizational empowerment Organizational justice, ethical climate and organizational leadership in the National Bank of Algeria, through organizational loyalty. In this study, we relied on the descriptive and analytical approach, whereby questionnaires were distributed to customers of the National Bank of Algeria - Bashar Agency -, and the results were extrapolated by the SPSS statistical analysis program to process the data. The study concluded that strategic planning for human resources plays an important role in achieving organizational loyalty for bank employees, as it is considered the main driver of the competencies and capabilities of the human element.

Keywords: strategic planning, human resources, organizational loyalty, the National Bank of Algeria.

Jel Classification Codes: M12, C21.

المؤلف المرسل: خولة عدناني، الإيميل: kha.adnani@univ-adrar.dz

1. مقدمة:

ترتكز مختلف المؤسسات على نفس المبادئ تقريبا، كما أنها تتوفر على موارد مادية ومالية وكذا تكنولوجيا وموارد بشرية، إلا أنها تختلف من درجة التطور والإنتاج رغم اكتسابها نفس الموارد البشرية والمادية التي لا تتغير من الناحية النوعية، ومن هنا يمكن القول ان السريكمين فى المورد الرئيسى الذى يدير باقى الموارد ويجعلها تستغلها أحسن استغلالا، انه المورد البشرى الذى ليس هناك ما هو أكثر إثارة وأكثر تحديا من التعامل معه.

فقد لوحظ منذ فترة طويلة انه فى كل المؤسسات تقريبا ينظر إلى ممارسات الموارد البشرية والوجود الفعلى للوحدات التنظيمية المختصة بالموارد البشرية على إنها مجرد أنشطة روتينية و صيانة، ولكن هذه المؤسسات تواجه العديد من التغيرات سواء فى بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، لقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفرودة على المؤسسات لأحداث التغيرات اللازمة لتواكل هذه التحديات وقد أصبح لازما على المؤسسات التي ترغب فى مجال الأعمال أن تسعى جاهدا لتحقيق بعض المزايا التنافسية، ومن أهم هذه المجالات التي يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة، وهذا يعنى تحقيق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية و أن تكون هذه الموارد البشرية أكثر مهارة و كفاءة و قدرة و معرفة و التزاما فهذا المورد البشرى له تأثير كبير و قدرة هائلة فى ادارة مختلف وظائف المؤسسة خاصة فى ما يخص استراتيجية المؤسسة وبالأخص فى عملية التخطيط الاستراتيجى.

إشكالية البحث:

ما دور الذى يلعبه التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية فى تحقيق الولاء التنظيمى فى البنك الوطنى الجزائرى؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية والولاء التنظيمى

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين التنظيمى والولاء التنظيمى.
2. لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مناخ الأخلاق والولاء التنظيمى.
3. لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مناخ القيادة التنظيمية والولاء التنظيمى.
4. لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مناخ العدالة التنظيمية والولاء التنظيمى

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة أى التعرف عن دور التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية

فى تحقيق

الولاء التنظيمى للعاملين وما مدى تأثيره وللضرورة العلمية والعملية، كذا الإحاطة والإلمام بجوانب ما يتعلق باستراتيجيات الموارد البشرية.

وتنطلق أهمية هذه الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجى ودرجة تأثيره فى سلوكيات الأفراد فى تحقيق الولاء التنظيمى وعلى سير العمل فى المنظمات، حيث يؤثر مستوى الولاء التنظيمى على مستوى الأداء والرضا الوظيفى، وعلى نسبة الغياب، ومدى تحقيق المؤسسة للأهداف، فالولاء يساهم فى تحسين الإنتاجية، والوصول إلى الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى السعى إلى الوصول إلى توصيات تكون انطلاقة لبحوث مستقبلية فى هذا المجال.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

لقد تم اعتماد المنهج الوصفى بعيدا عن جوانب المقارنة، للوصول بالموضوع إلى الجوانب المتعلقة باعتبار التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية وسيلة هامة فى تحقيق الولاء التنظيمى بحصر إشكالية الدراسة اتجاه البحث واستخلاص

النتائج لتعميمها، وتم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري من الدراسة، والمنهج الاستقرائي في دراسة الجانب التطبيقي من خلال الاستبيان والبرنامج الإحصائي SPSS20 لجمع المعلومات وتحليلها.

الدراسات السابقة:

في دراسة (ناصر، 1998) "دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية-حالة الجزائر، دكتوراه دولة غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورهما ضمن نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها: لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد، وأن مسؤولي المؤسسات العمومية أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات ونظريات تسيير الموارد البشرية ولا يطبقونها إن وجدت.

أما في دراسة (سامي، 2007) فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، أطروحة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة. تناول أهمية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن تخطيط الموارد البشرية يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية أو المفروضة، نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة المنظمة المعاصرة، فإن إدارة الموارد البشرية أصبح ينظر إليها باعتبارها أحد المداخل الاستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وأصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة لمنظمة القرن الحادي والعشرين، بالإضافة إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة العالية، فالمنظمات الحديثة الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا، ويساعد تخطيط الموارد البشرية في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب

وفي دراسة قام بها (المخلافي، 2001) هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء، تكونت عينة الدراسة من (143) عضواً، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الاختصاص، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة والعمر. وأنه لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي للكلية والولاء التنظيمي للمهنة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الانتماء والولاء التنظيمي لكلياتهم وجامعاتهم مع تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لديهم مثل تقبل أهداف الكلية وقيمها، وتعزيز الرغبة بالبقاء والاعتزاز بالارتباط بها.

دراسة قام بها القحطاني (Al-Kahtani, 2005) هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والتعرف إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) والعوامل المتصلة بالعمل وتشمل (المستوى الوظيفي، ومسماه، والراتب السنوي، والتصنيف)، ومعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) في الولاء التنظيمي لديهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن العمر والجنس والمستوى الوظيفي، ومسماه والراتب السنوي، والتصنيف المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء المستمر، والولاء العاطفي، والولاء المعياري، في حين كان المؤهل العلمي مرتبطاً فقط بالولاء المستمر، وأن العمر والجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومسماه كان لها تأثير مهم في الولاء المستمر.

2. مدخل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1.2 تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

عرفها علي السلمي (2001): "هي تلك الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق الغاية وأهدافها ورؤيتها وذلك عن طريق ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة على استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية". (السلمي، 2001)

وعرفتها أيضا راوية(2001): "هى نموذج لأنشطة الموارد البشرية يسعى إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها" (راوية، 2001) ونستخلص كمفهوم شامل بأن استراتيجية الموارد البشرية هى عملية تحويل الوضع الحالى للمورد البشرى و العمل على تغييره بما يتلاءم مع التطورات التى تحصل فى البيئة المحيطة بالمنظمة بوضع استراتيجية تفصيلية و متخصصة بقضايا الموارد البشرية نابعة عن ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة و ذلك لغرض استقطاب و توظيف الموارد البشرية و تدريبها و العمل على تنميتها و المحافظة عليها شريطة تنسيقها و تكاملها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. (راوية، 2001)

2.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجى

يعتمد نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على دقة التخطيط الاستراتيجى، وقد مارست المنظمات التخطيط طويل المدى و من تم تطور إلى ما يعرف اليوم بالإدارة الاستراتيجية ثم التخطيط الاستراتيجى نتيجة لتغير حجم المنظمات و تنوع نشاطها و تعقد مهامها و زيادة حجمها. و يعتبر التخطيط الاستراتيجى جوهر عملية الإدارة الاستراتيجية، و أداة إدارة تمكن المنظمة من التعامل مع المستقبل بكفاءة و فاعلية. و قد عرف هذا الأخير بأنه:

إن التخطيط الاستراتيجى عملية نظامية (محمد إدريس و محمد طلال بنى حمدان، 2015) لتحديد كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجى عملية اتخاذ قرارات يعرفه (L.Policastro, 2010) بكونه "الطريقة الملائمة و المناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى و توجه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف"

بمعنى أن التخطيط الاستراتيجى عبارة عن عمليات مستمرة و معقدة و وظيفة من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط و تنفيذها مراقبة عمليات التنفيذ و تقييمها. فى حين أن الخطط هى أحد عناصر و مكونات عملية التخطيط، كنتاج نهائية يتم وضعها بجهد عقلى لتحديد سلوك يلتزم به و عليه نجد هناك العديد من التعريفات للتخطيط الاستراتيجى تتفق فى الأساس و تختلف فى التركيز على أحد جوانب العملية التخطيطية التى أصبحت واسعة جدا و معقدة كثيرا.

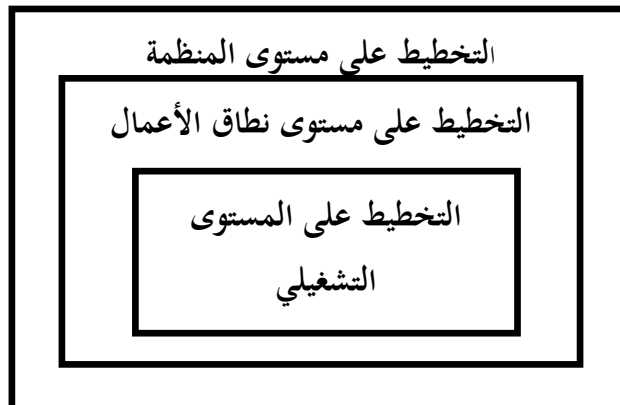
2.3 مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعنى تخطيط الموارد البشرية بشكل عام بالتقدير الكمي و الكيفى للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة و بمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية يعنى الأسلوب العلمى لدراسة و تحليل طلب و عرض القوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية و الموازنة بينهما، و ذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة و الطويلة الأجل، مع تقدير التغيرات المحتملة فى الظروف البيئية. (إبراهيم، 2016).

4.2 التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية

يعتبر التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية الخطوة الأولى للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و قد اتسم القرن الحادى و العشرين بشيوع بارز فى استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجى على صعيد المنظمات الإنسانية كافة. و قد امتد الاستخدام الهادف للتخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمة ككل، نطاق الأعمال و على المستوى التشغيلى، و الشكل أدناه يوضح طبيعة تلك العلاقة.

الشكل رقم(01): مستوى التخطيط الاستراتيجى للمنظمة



المصدر: ياسين كاسب الخرشنة, خضير حمود, إدارة الموارد البشرية, دار المسيرة للنشر والتوزيع, ص 41

3. عموميات حول الولاء التنظيمي

1.3 تعريف الولاء التنظيمي:

"إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة". (Porter, Steers, و Mowday, 1973)

2.3 أبعاد الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال التنظيم الإداري في الآونة الأخيرة، فقد أدت دراسة هذا المفهوم إلى ظهور أبعاد كثيرة ومتنوعة منها دراسة ألن وماير ثلاث أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي: (Allen و Meyer, 1990)

1.2.3. الولاء العاطفي: وهو يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظم وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها، أي يشير إلى الشعور بالاعتزاز والافتخار بغايات المنظمة وأهدافها والشعور بالرضا المستمر في الانهماك والاستغراق في تحقيق تلك الأهداف. (جواد، 1990)

2.2.3. الولاء المستمر: وهو يتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها. (جواد، 1990)

3.2.3. الولاء الأخلاقي: وهو ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة. (Marchiori و Henkin, 2004)

وهناك عدة صور من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كالتالي: (مدحت، 2004)

أ. الولاء الشخصي: وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك وثقافتك التي تنتهي إليها.

ب. لولاء الديني: وهو ولاءك لدين الذي تعتنقه وتؤمن به، ويزداد هذا الولاء كلما التزم الفرد بتطبيق قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

ت. الولاء الوطني: وهو ولاءك للوطن الذي تنتهي إليه. فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحي من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

ث. الولاء المهني: وهو الولاء للمهنة التي أصبحت عضوا فيها، ويزداد هذا الولاء كلما التزم الفرد بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.

ج. الولاء للعملاء: وهو ولاءك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.

ح. الولاء التنظيمي: وهو ولاءك للمنظمة التي تعمل بها ويزداد بزيادة ما يحصل عليه الفرد من حوافز ومكانة وامن واستقرار.

4. الجانب التطبيقي للدراسة:

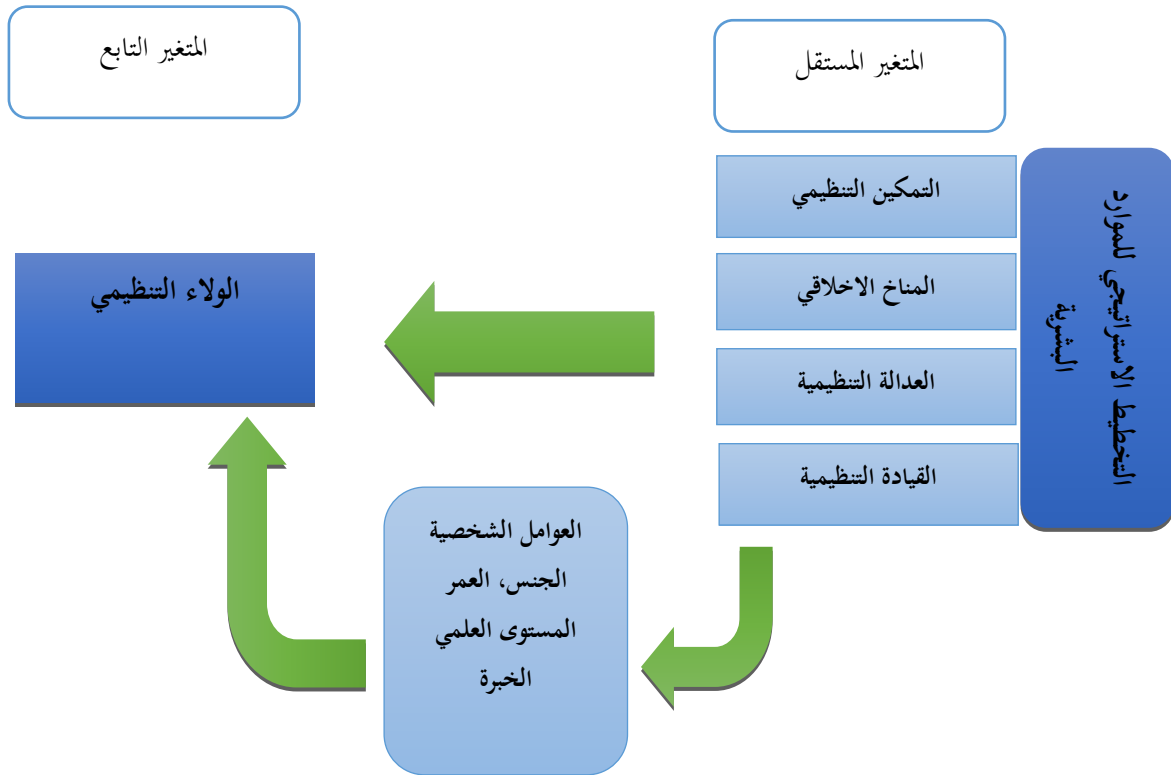
1.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنك الوطني الجزائري وكالة بشار حيث قمنا بتوزيع 86 استمارة وجهت لزملائنا البنك وكل هذا لتحصيل نسبة تمثيل ممكنة، وذلك تماشيا مع المشاكل التي وجدها أثناء تحصيل تلك الاستمارات. حيث تداركنا

جميع العقبات التي وجهناها من قبل ذوي الخبرات من حيث الرفض أو التماطل في الإجابة أو قلة الصدق وقد تم استرجاع 82 استمارة صالحة للدراسة.

2.4 نموذج الدراسة:

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

3.4 صدق الاستبيان:

جدول رقم (01): صدق الاستبيان

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .944 | 20 |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يقدر صدق الاستبيان ب 0.944 أي 94.4% وهذا يعني أن الاستبيان صادق وإذا تمت إعادته في زمان ومكان آخر لنفس العينة سيتم الحصول على نفس النتائج.

4.4 المتغيرات الشخصية:

الجدول رقم (02): خصائص المتغيرات الشخصية

| المتغيرات | المستويات | العدد | النسبة المئوية |
|-----------|-----------|-------|----------------|
|-----------|-----------|-------|----------------|

| | | | |
|-------|----|----------------------|------------------|
| 67,07 | 55 | ذكر | الجنس |
| 32,93 | 27 | أنثى | |
| 17,07 | 14 | أقل من 30 سنة | السن |
| 36,59 | 30 | من 30 إلى 40 سنة | |
| 31,71 | 26 | من 41 إلى 50 سنة | |
| 14,63 | 12 | أكثر من 50 سنة | |
| 4,88 | 4 | ثانوي | المستوى التعليمي |
| 47,56 | 39 | جامعي | |
| 30,49 | 25 | دراسات عليا | |
| 17,07 | 14 | شهادات أخرى | |
| 19,51 | 16 | أقل من 5 سنوات | الخبرة المهنية |
| 36,59 | 30 | ما بين 5 إلى 15 سنة | |
| 25,61 | 21 | ما بين 16 إلى 25 سنة | |
| 18,29 | 15 | أكثر من 25 سنة | |
| 100 | 82 | المجموع | |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

5.4 اختبار الفرضيات:

1.5.4 تحليل واختبار الفرضيات:

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي.

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي.

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (03): العلاقة بين التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي.

| المتغير التابع: الولاء التنظيمي | | | | مقطع خط الانحدار b | ميل خط الانحدار a | المتغير المستقل: التمكين التنظيمي |
|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|---|
| قبول أو رفض الفرضية | Sig مستوى الدلالة | R ² معامل التحديد | R معامل الارتباط | | | |
| قبول H1 | 0,008 | 0,192 | 0,438 | 2.360 | 0.345 | |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي. كانت (0.438) أي بنسبة (43.8%) فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R²) (0.192) أي (19.2%) من التغيير في الولاء التنظيمي يعود سببه إلى التغيير في التمكين التنظيمي وما تبقى يعود لأسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig 0,008 وهو اقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين التمكين والولاء التنظيمي كما يلي:

$$Y=2,360+0,345X_1$$

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية: دور مناخ الأخلاق التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي.

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين. مناخ الأخلاق التنظيمي والولاء التنظيمي.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مناخ الأخلاق التنظيمي والولاء التنظيمي.

α: مستوى الدلالة (α=0.05)

الجدول رقم (04): العلاقة بين مناخ الأخلاق والولاء التنظيمي.

| المتغير التابع: الولاء التنظيمي | | | | مقطع خط الانحدار b | ميل خط الانحدار a | المتغير المستقل: مناخ الأخلاق التنظيمي |
|---------------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|--|
| قبول أو رفض الفرضية | Sig مستوى الدلالة | R ² معامل التحديد | R معامل الارتباط | | | |
| قبول H1 | 0.00 | 0.464 | 0.681 | 1.000 | 0.639 | |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين السعر ووسائل الدفع الإلكتروني كانت (0.681) أي بنسبة (63.9%) فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.464$) أي أن (46.4%) من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في مناخ الأخلاق التنظيمي وما تبقى يعود لأسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig= 0,00) فهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومناخ الأخلاق وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $Y=1.00+0.639X_2$

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: دور القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي.

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي.

α: مستوى الدلالة (α=0.05)

الجدول رقم (05): العلاقة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي

| المتغير التابع: الولاء التنظيمي | | | | مقطع خط الانحدار b | ميل خط الانحدار a | المتغير المستقل: القيادة التنظيمية |
|---------------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------------------|
| قبول أو رفض الفرضية | Sig مستوى الدلالة | R ² معامل التحديد | R معامل الارتباط | | | |
| قبول H1 | 0.00 | 0.566 | 0.752 | 1.284 | 0.683 | |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي كانت (0.752) أي بنسبة (75.2%) فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.566$) أي (56.6%) من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في القيادة التنظيمية وما تبقى يرجع لأسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig= 0.00) فهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والقيادة التنظيمية وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $Y=1,284+0,683X_3$

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: دور العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي.

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي.
 α : مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (06): العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

| المتغير التابع: الولاء التنظيمي | | | | مقطع خط الانحدار b | ميل خط الانحدار a | المتغير المستقل: العدالة التنظيمية |
|---------------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|--|
| قبول أو رفض الفرضية | Sig مستوى الدلالة | R ² معامل التجديد | R معامل الارتباط | | | |
| قبول H1 | 0,00 | 0.379 | 0.616 | 1.868 | 0.528 | |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كانت (0,616) أي بنسبة (61,6%) فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,379$) أي أن (37,9%) من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في العدالة التنظيمية وما تبقى يعود لأسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أن مستوى الدلالة ($Sig=0,000$) فهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نرفض الفرضية المدمومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $Y=1.868+0.528X_4$

• اختبار الفرضية الرئيسية: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.

الجدول (07): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي

| المتغير التابع: الولاء التنظيمي | | | | مقطع خط الانحدار b | ميل خط الانحدار a | المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية |
|---------------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|---|
| قبول أو رفض الفرضية | Sig مستوى الدلالة | R ² معامل التجديد | R معامل الارتباط | | | |
| قبول H1 | 0,002 | 0,579 | 0,761 | 0,816 | 0,819 | |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS

يمكن الاستخلاص من الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي والولاء التنظيمي كان (0.761) أي بنسبة (76.1%) فهو قوي جداً كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.579$) أي أن (57.9%) من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. أي هناك أثر ذو دلالة معنوية لتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي على الولاء التنظيمي بحيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي هي من الشكل:

$$Y=0,816+0,819X$$

5. تحليل النتائج:

لقد تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت في البنك الوطني الجزائري بوكالة بشار إلى أهمية الدور الذي تلعبه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالبنك، حيث يعتبر هذا الأخير المحرك الأساس للكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العنصر البشري والتي تعود بالفائدة على البنك في حالة الاهتمام بها. كما

أن سلوكيات الأفراد لها تأثير على نشاط وسيرورة العمل فلا بد على البنك أن تولي اهتمامها الكبير بالعنصر البشري وتعمل على تدريبه وتكوينه لأنه يشكل النقطة الفارقة في نجاح المنظمة أو عدمه وذلك بالحرص على تطبيق جميع الممارسات التي من شأنها بناء وتدعيم وزيادة انتمائه وولائه لمنظمة العمل حيث تم إثبات:

صحة الفرضية الأولى: بحيث اتضح أن آراء العاملين البنك الوطني الجزائري حول دور التمكين التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لهم إيجابي.

صحة الفرضية الثانية: بحيث تبين من خلال إجابات العاملين بالبنك حول دور مناخ الأخلاق في تحقيق الولاء التنظيمي تفعيل لهم إيجابي.

صحة الفرعية الثالثة: بحيث اتضح أن آراء العاملين بالبنك حول دور القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لهم إيجابي.

صحة الفرعية الرابعة: بحيث اتضح أن آراء العاملين بالبنك حول دور العدالة قيادة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لهم إيجابي

6. خاتمة:

إن الدور الذي تلعبه الموارد البشرية من أهم الأدوار داخل المؤسسة وذلك لأنها من أهم الموارد التي تمتلك هذه الأخيرة. فالموارد البشرية هي أول من يتأثر بطريقة أو بأخرى، تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومن ثم كان لزاما على المؤسسة إن تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد وتتكيف معها ويتم هذا من خلال إجراء تعديلات على سياساتها وممارساتها أو من خلال تبني سياسات وممارسات جديدة، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية إن تكون شريكا في إعداد

وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، وإن تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية. كما لها أنها يحق إن تفهم الآثار المترتبة على بعض التغيرات مثل العولمة، المنافسة، وفي اتجاه إلى التصغير ومتطلبات التحسين المستمر وإعادة هندسة وبناء المؤسسة والاتجاه إلى المشاركة واللامركزية.

كما انه يتوقف نجاح التخطيط لأية مؤسسة سواء على المدى الطويل أو القصير على مدى اهتمامها بالعنصر الأساسي والذي هو المورد البشري، وذلك من خلال الاستفادة من قدرتهم وكفاءتهم وخبرتهم والسهرة على الاحتفاظ بها، مما يؤدي للحفاظ على حياة مؤسساتهم وبقائها في السوق واستمراريتها.

وعليه نقترح مجموعة من التوصيات التي تندرج في نفس السياق وهي:

- زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإعطائه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم وتوفير الكوادر الإدارية الواعية للقيام بهذه العملية.
- قيام المنظمات بدورات متخصصة بموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل زيادة الوعي حول الموضوع وضمان القيام بهذه العملية بصورة صحيحة.
- زيادة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تزويد إدارات الموارد البشرية من القوى المدربة القادرة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

• قائمة المراجع:

- الديب إبراهيم. (2016). دليل إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

- حسن راوية. (2001). *ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عدون دادي ناصر. (1998). *دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية-حالة الجزائر*. الجزائر: جامعة الجزائر.
- علي السلمي. (2001). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار الغرب للطباعة و النشر و التوزيع .
- عمري سامي. (2007). *فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي* . مسيلة، الجزائر: جامعة مسيلة.
- محمد ابو النصر مدحت. (2004). *مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة*. القاهرة.
- محمد سرحان المخلافي. (2001). *أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء- كلية التربية*. مجلة جامعة، دمشق، المجلد 17، العدد 2، 185-217.
- ناجي شوقي جواد. (1990). *السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى* . عمان، الاردن: دارو مكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
- وائل محمد إدريس ، و خالد محمد طلال بني حمدان. (2015). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر*. الاردن: دار البازوري للنشر.
- D.M Marchiori و A. B Henkin .(2004). *Organizational Commitment of a Health Profession Faculty dimension Correlates and Conditions* .*Medical Teacher*. 26.23-12، (4)
- L.W. Porter ،R Steers و R Mowday .(1973). *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychaitric Technicians* .*Journal of Applied* 59 .
- M.A Al-Kahtani .(2005). *An Assessment of Organizational Commitment Inn the Institute of Public Administrative In the Lingdom of Saudi Arabia, The Lingdom of Saudi Arabia, The effect of personal demographics and job- related factors on factors on faculty commitment*. DAL- B65/07.P .
- Michael L.Policastro .(2010). *INTRODUCTION TO STRATEGIC PLANNING* .U.S.SMALL BUSINESS ADMINISTRATION ,MP-21.
- N. J Allen و J. P. Meyer" .(1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organizations* ."*Journal of occupational Psychology*, 63.,