

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

و وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية اولاد جلال

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

الأستاذ المشرف:

- فاطمة الزهراء طاهري.

إعداد الطالبة:

- صورية عربية.

- سارة مسعي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	اعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ تعليم عالي.	- عادل بوجان
بسكرة	مقررا	- استاذ تعليم عالي.	- فاطمة الزهراء طاهري.
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر - أ.	- صباح ترغيني

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

و وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية اولاد جلال

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

الأستاذ المشرف:

- فاطمة الزهراء طاهري.

إعداد الطلبة:

- صورية عربية.

- سارة مسعي.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	اعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ تعليم عالي.	- عادل بومجان
بسكرة	مقررا	- استاذ تعليم عالي.	- فاطمة الزهراء طاهري.
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر - أ.	- صباح ترغيني.

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و العرفان

قال رسول الله ﷺ:

(إن أشكر الناس لله عز وجل أشكرهم للناس)

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور " فاطمة الزهراء طاهري " على جهودها ونصائحها وعلى صبرها معنا لإنجاز هذا المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاناً وجمالاً.

و نشكر كل أستاذة كليتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، دون أن ننسى من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد

إهداء

الحمد لله حمدا يليق بقدرته وجلاله ونور وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي أغنانا بالعلم
وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية والبركة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم
النبيين محمد ابن عبد الله وأله وصحبه ومن والاه وبعد :

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

إلى من تسجد له كلماتي وتنحني له أحاسيسي

إلى الذي علمني أن الحياة كفاح وأن عزة النفس كرامة

إلى من دعاني فاستجبت إلى من علمني فأتقنت

إلى من أنبني ، فأدركت وانتظرتي فقدمت له ثمرة جهدي هدية على ما وهبه لي

..... أبي الغالي

إلى من حملتني وهنا على وهن إلى من ولدت فريت فتعبت برغم الشقاء لم تبح يوما

باهات إلى نور لن ينجلي أبدا ، إلى سنفونية تتراقص على أهدابها كل عبارات

الحب والتقدير

..... غاليتي أمي

إلى كل من نسيهم القلم ولم ينسهم القلب

مسعي سارة .

عربية صورية .

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط ادارة الموارد البشرية، التوظيف، التدريب و، تقييم الأداء، و التحفيز) على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال؛ و تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في المديرية ؛ و للوصول إلى ذلك الهدف تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة ثم تحليلها عن طريق استخدام برنامج SPSS؛ حيث تم توزيع (55) استبانة، كان عدد غير المسترد منها (07) استبانة، و عدد المسترد غير الصالح للتحليل (03) استبانة، بينما بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (45) استبانة.

و أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي حيث تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من العوامل المؤثرة في زيادة الالتزام التنظيمي بين العاملين، و يتأثر الالتزام بشكل أكبر بالرسالة التي ترسلها إدارة الموارد البشرية للموظفين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية نفسها، كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (بشكل عام) في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً و بشكل فردي كان مستوى تطبيق كل ممارسة على حدة متوسطاً، ما عدا التوظيف وتقييم الاداء و التدريب فقد كانت متدنية.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية، ممارسات ادارة الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، وظائف ادارة الموارد البشرية.

Summary

The study aims to identify the impact of human resource management practices represented by (human resource management planning, recruitment, training, performance evaluation, and motivation) on the organizational commitment of employees in the Tax Directorate of Awlad Jalal State; The study population is represented by all employees of the Directorate; To reach this goal, a questionnaire was developed and distributed to the study sample, and then analyzed by using the SPSS program; Where (55) questionnaires were distributed, the number of non-refundable (07) questionnaires, and the number of those not recovered for analysis (03) questionnaires, while the number of questionnaires valid for analysis was (45) questionnaires.

The results of the study showed that there is an impact of human resource management practices on organizational commitment, where human resource management practices are among the factors affecting the increase in organizational commitment among employees, and commitment is more affected by the message that human resources management sends to employees through the practices of human resource management itself. The results also showed that the level of application of human resource management practices (in general) in the Tax Directorate of the Wilayat of Jalal from the point of view of employees was medium, and individually the level of application of each practice separately was medium, except for recruitment, performance evaluation and training, which were low.

Keywords: human resource management, human resource management practices, organizational commitment, human resource management functions.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	مستويات تحليل الالتزام التنظيمي	(01-01)
49	الهيكل القاعدية لمديرية الضرائب أولاد جلال.	(01-03)
54	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.	(02-03):
56	درجات مقياس ليكارت الثلاثي.	(04-03)
	جدول يوضح طول الخلية لسلم ليكارت.	(05-03)
58	الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.	(06-03)
59	الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول.	(07-03)
60	الموالي توضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.	(08-03)
60	الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.	(09-03)
61	الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.	(10-03)
62	الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.	(11-03)
63	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان.	(12-03)
65	جدول يوضح نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة.	(13-03)
66	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .	(14-03)
67	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.	(15-03)
68	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى.	(16-03)
70	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة.	(17-03)
71	تحليل العبارات الخاصة تخطيط ادارة الموارد البشرية.	(18-03)
73	تحليل العبارات الخاصة البعد التوظيف.	(19-03)
74	تحليل العبارات الخاصة بعملية البعد التدريب.	(20-03)
75	تحليل عبارات بعد الرابع تقييم الاداء .	(21-03)
76	تحليل العبارات الخاصة بتنحيز العاملين.	(22-03)

79	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	(24-03):
82	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط	(26-03)
83	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التدريب و الالتزام التنظيمي	(27-03)
84	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط تقييم الاداء و الالتزام التنظيمي	(.28-03)
85	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تحفيز العاملين و الالتزام التنظيمي	(29-03)
86	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي	(30-03)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	(01)
52	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب اولاد جلال .	(01-03)
67	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	(02-03)
68	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.	(03-03)
69	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	(04-03)
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(05-03)

المقدمة العامة

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية تطورا ملحوظا من خلية للإنتاج إلى أن أصبحت مركزا لاتخاذ القرارات، وقد رافق هذا التطور الملحوظ ظهور وظائف وإدارات جديدة لم تكن لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل، لتحتل بذلك مكانة هامة خلال السنوات الأخيرة وتأتي في مقدمة هذه الوظائف وظيفة الموارد البشرية التي يوكل لها دور محوري واستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية كونها تهتم بالفرد العنصر الأكثر أهمية والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها.

اذ يقاس مدى نجاح أي منظمة من منظمات الأعمال باهتمامها بمكوناتها البشري، ويمدى قدرتها على إدارة هذا العنصر وتوجيهه بالشكل الصحيح، وذلك ألن العنصر البشري هو أساس استمرار وبقاء هذه المنظمات، وأساس قدرتها على زيادة فاعليتها وتحقيق الربحية والإنتاجية المطلوبة فيها، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة الأهم في أي منظمة مهما كان نوعها، فهي العمود الفقري للمنظمة و ذلك لان أي نشاط سواء اقتصاديا أما معرفيا تكون نقطة ارتكاز الأساسية هي العنصر البشري.

وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل مجموعة من الأنشطة الرئيسة المتعددة، يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب وتعيين الأفراد وتحفيزهم، وتقديم التعويضات المناسبة لهم وتنمية قدراتهم وتدريبهم وتقييم أدائهم؛ للوقوف على نقاط قوتهم وضعفهم. وبناء عليه فإن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم أنشطة الوظائف الإدارية في أي منظمة، كما إنها تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك ملا للعنصر البشري من أهمية وتأثير على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

و عند التحدث عن موضوع الالتزام التنظيمي نرى انه من المواضيع المهمة للمنظمة فهو يقيس مدى تماسك أفراد المنظمة داخلها ويعتبر من جهة أخرى ميزة تنافسية تحافظ المنظمات من خلالها على مواردها البشرية وتشكل دراسة الالتزام التنظيمي محاولة لفهم طبيعة الموارد البشرية فيها ودراسة سلوكها داخل التنظيم حيث تعكس مستويات الالتزام التنظيمي سياسة المنظمة اتجاه مواردها البشرية من حيث توفير بيئة عمل مناسبة ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مما يحقق إنتاجية عالية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ، كما يعتبر العنصر البشري من العناصر المهمة التي تستند عليها المنظمة في تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها وفعاليتها بحيث يستدعي المنظمة الاهتمام بمواردها البشرية من خلال توفير البيئة المحفزة والداعمة لتطور وتنمية الموارد البشرية مما ينعكس على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم ويعزز إيمانهم بالمنظمة وأهدافها .

I. إشكالية الدراسة والأسئلة البحثية :

وعلى ضوء ما سبق يمكننا صياغة إشكالية البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

● ما هو اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب لولاية اولادجالال ؟

ولكي يتسنى لنا التطرق لمختلف جوانب الموضوع تم تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ؟
2. هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين توظيف الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي ؟
3. هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي ؟
4. هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي ؟

5. هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم اداء الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي ؟

II. دراسات سابقة:

من خلال عملية البحث، اتضح أن الموضوع يحتوي على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة تناولت موضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية و أثرها على التزام التنظيمي ، وذلك من عدة زوايا و مفاهيم مختلفة ، منها ما تعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية، ومنها ما تعلق بالالتزام التنظيمي في المؤسسات إلى غير ذلك من المواضيع، كما أن هذه الدراسات ساعدتنا كثيرا في توجيه هذه الدراسة و سنتطرق لهذه دراسات في ما يلي:

أولا : الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي.

- **الدراسة الاولى:** إيناس فؤاد نواوي فلمبان، (2009/2008) ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة ، مذكرة ماجستير في الادارة كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة ، السعودية، 216 صفحة.

تهدف هذه الدراسة الى:

- للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات
- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات .
- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل (الجنس ، المؤهل العلمي ، التخصص والحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع لدى المشرفين والمشرفات التربويات.
- ان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى المشرفين والمشرفات التربويات

- **الدراسة الثانية:** مُجد إسماعيل داوود الجماصي، (2016)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة الإدارية، أكاديمية الادارة والسياسة العليا، غزة ، فلسطين ، 158 صفحة.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- ✓ معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- ✓ قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- ✓ تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- ✓ تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ، تعزى إلى المتغيرات الشخصية(الجنس ن المسمى الوظيفي ، الرتبة العسكرية ، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية ، المؤهل العلمي ، مكان العمل

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 68.50
 - ✓ وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 68.23
 - ✓ وجود مستوى عال من الالتزام العاطفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 64.62
 - ✓ وجود مستوى عال من الالتزام الاستمراري لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي يساوي 72.49.
 - ✓ وجود مستوى عال من الالتزام المعياري لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 83.8
- فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة أظهرت النتائج
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة .
 - ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
 - ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
 - ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة
 - ✓ فيا يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة تغزى إلى المتغيرات الشخصية(الجنس ن المسمى الوظيفي ، الرتبة العسكرية ، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية ، المؤهل العلمي ، مكان العمل) أظهرت النتائج:
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمجال الالتزام العاطفي تغزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور
 - ✓ توجد فروق دلالة إحصائية حو العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاد والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ، تغزى إلى المسمى الوظيفي
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية غزة ، تغزى إلى الرتبة العسكرية

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية غزة ، تعزى إلى سنوات الخدمة في الخدمات الطبية العسكرية
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية غزة ، تعزى إلى المؤهل العلمي
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام المعياري بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية غزة ، تعزى إلى مكان العامل ، أما بالنسبة لمجال الالتزام العاطفي والاستمراري فقد أظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مكان العمل ، أما بالنسبة لمجال الالتزام العاطفي والاستمراري فقد أظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يعملون في عيادة رفح

ثانيا: الدراسات المتعلقة بممارسات ادارة الموارد البشرية:

– الدراسة الأولى: مهني أشواق،(2018/2017)، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التسييرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 305 صفحة

✚ حيث تهدف هذه الدراسة الى :

- معرفة الخلفية النظرية لمختلف الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، والتطرق لعوامل وعناصر قياس الأداء .
- التعرف على خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- الوقوف على واقع ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .
- التعرف على مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .
- معرفة مدى ارتباط أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة بممارسات وظيفة الموارد البشرية فيها
- الكشف عن أثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .
- تحديد مساهمة أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تشخيص مدى تأثير التكامل والتنسيق بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .
- دراسة تباين ممارسة كل من الاستقطاب والاختيار، التدريب والتكوين، التحفيز، القيادة التحويلية، التمكين وتشجيع التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لخصائص المبحوثين فيها.

- معرفة مدى الاختلاف في إدراك مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، نتيجة التحالف في الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

✚ لمعالجة الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات التي وضعت في هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على "المنهج الوصفي"، و ذلك لعرض المفاهيم و الأفكار المتعلقة بالممارسات الإدارية للموارد البشرية و بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و توجهاتها. و يعتمد البحث الخاص بما كذلك على أسلوب " دراسة الحالة" و ذلك لدراسة أثر عن طريق طرح استمارة و تحليلها ب SPSS.

✚ سمحت هذه الدراسة بالتوصل إلى نتائج أهمها:

- هناك علاقة ارتباط طردية و قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 01,0 بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 841,0؛ مما يعني أنه كلما كانت ممارسات وظيفة الموارد البشرية فعالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ساهم ذلك في تحسين مستوى أداء هذه الأخيرة .

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الاستقطاب والاختيار والأداء المؤسسي في المؤسسات المبحوثة؛ حيث تساهم ممارسة الاستقطاب والاختيار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة مساهمة متوسطة في تحسين أدائها، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 552,0 عند مستوى دلالة أقل من . 01,0 وقد أبدى المبحوثون عدم موافقتهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة والإنترنت بصفة خاصة في استقطاب الموارد البشرية، كما أن حرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اللجوء إلى الجامعات والمعاهد الخاصة لجذب الكفاءات لم يكن كافياً، وهذا ما جعل ارتباط بعد الاستقطاب والاختيار مع الأداء المؤسسي متوسطاً.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (ممارسة التدريب والتكوين) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 710,0 عند مستوى دلالة أقل من 01,0 وهي عالقة قوية؛ مما يعني أنه كلما كانت ممارسة التكوين والتدريب فعالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة ساهم ذلك وبشكل كبير في تحسين مستوى أداء هذه الأخيرة .

- تساهم (ممارسة التحفيز) وبشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات المبحوثة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 751,0 عند مستوى دلالة أقل من 01,0 والتي تعكس العالقة القوية بين المتغيرين.

– الدراسة الثانية: مانع سبرينة ، (2015/2014)، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في العلوم التسييرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 410 صفحة.

✚ تهدف هذه الدراسة إلى:

- اعتبار المورد البشري أصلاً استراتيجياً من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لبقائها ومواردها و الموجه الأول لأدائها؛

- التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالجامعة .
 - محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين ذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع).
 - تقديم مقارنة نظرية حول محاولة استخدام كل من بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية، تطبيقات ستة سيجما(6) و δ وعملية 360° تقييم كأساليب حديثة وأكثر نجاعة في تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعة؛
 - التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية؛
 - الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية و الاستراتيجيات المعتمدة فيها، أيضا تحديد مستويات أداء هيئات التدريس والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما.
- ✚ كما تم اعتماد لوصف الظاهرة والكشف عن حيثياتها وتحليلها بغية بلوغ نتائج قابلة للتعميم. ونظرا إلى أنها تمت عن طريق استمارة الأسئلة (الاستبيان) وأن الهدف منها هو الوقوف عند حد الوصف والربط والتحديد لنوعية الأثر وحدود العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالتالي ونتيجة لهذه الأسباب فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة حيث تم استخدام نظام SPSS لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة لهذا الطرح أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية.
- ✚ سمحت هذه الدراسة بالتوصل إلى نتائج أهمها:
- حول التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية اهتمام المؤسسات على رأسهم الجامعة إلى المورد البشري؛ أين أصبح ينظر إليه على أنه شريكا وأصلا استراتيجيا وموجها أساسيا للأداء ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة؛
 - تعتبر الجامعات من بين التنظيمات التي تعمل على تنمية رأس مالها الفكري كضرورة ملحة للارتقاء بمستوياتها المختلفة ضمن أدوارها المتعددة؛
 - يتوقف نجاح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة، على تبنيها لنماذج مستحدثة في تصميمها، تقوم أساسا على فلسفة التعلم المستمر، المساعدة على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، المؤثرة بصفة مباشرة على معطيات ونواتج البيئة الداخلية؛

- يتوقف نجاح الإستراتيجية التدريبية للموارد البشرية في الجامعة، على بناء برامجها من واقع الاحتياجات التدريبية لهم ومن منطلق تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير نحو الأفضل، في حدود تطوير مادته وأسلوبه وتوفير بيئة مساعدة على تطبيق نواتج هذه الإستراتيجية في حياتهم الوظيفية؛
- يمثل التعلم التنظيمي الركيزة الأساسية في بناء جامعة متعلمة، حتى يتحقق هذا يجب أن تكون قيمها، هيكلها، نظمها الإدارية وثقافتها التنظيمية تشجع التعلم لدى مواردها البشرية مما يرفع من معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم وبالتالي تبليغ الجامعة لأهدافها في إطار تفعيل ممارساتها في ظل هذه الإستراتيجية؛
- يهدف التطوير التنظيمي في الجامعة إلى النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءات و اهتمام لأي جديد قد يطرأ عليها، هذا يؤدي بالرفع من كفاءة الجامعة ومن ثم تحسين أدائها، يستلزم هذا تعبئة الموارد الفنية والمادية والبيئية لإنجاح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية فيها، التي من خلالها يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها؛

ثالثا : الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

- **الدراسة الاولى:** علاء عبد الحافظ الزغيات القراله، (2018)، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في التربية والتعليم، مقال في المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، جامعة الملك عبد العزيز، عمان، الأردن، 23 صفحة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني ، والالتزام الاستمراري ن والالتزام المعياري) بوزارة التربية والتعليم في محافظات الجنوب
- العمل على زيادة وعي الإدارات و مدرات التربية والتعليم والمهتمين بهذا القطاع والمجال نحو اهمية التوجه إلى فعالية وكفاءة ممارسات ادارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف الإستراتيجية لهذه الإدارات
- التأكد اهمية الالتزام التنظيمي للموظف العام وبشكل خاص في وزارة التربية والتعليم من خلال التركيز على أهم العوامل التي تسهم في بقاءه والتزامه وتنمية وزيادة عطائه
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوجيهات ، والتي من الممكن ان تساهم في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية وبالتالي تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في مديريات وزارة التربية والتعليم في محافظات الجنوب

- **الدراسة الثانية:** احمد حسين العفيف ، (2018)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، مقال في مجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 30 صفحة.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تطبيق وزارة الثقافة الأردنية ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة (التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء).

- التعرف على مدى اهتمام وزارة الثقافة الأردنية بتحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فيها.
 - التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في وزارة الثقافة الأردنية .
 - تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في وزارة الثقافة الأردنية.
- ✚ للإجابة على إشكالية و إثبات صحة الفرضيات من عدمها ونظرا لطبيعة الدراسة اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وعلى استخدام أسلوب الدراسة الميدانية أسلوبين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة التمامها، كما اعتمدت هذه الدراسة مصدرين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات وذلك على النحو التالي:
- ✓ المصادر الثانوية: المسح المكتبي ومراجعة الأدبيات الباحثة في موضوعي (إدارة الموارد البشرية، والالتزام التنظيمي)
 - ✓ المصادر الأولية: البيانات والمعلومات التي جمعت من مصادر عينة الدراسة، وتعتمد على الأداة المستخدمة فيها.
- ✚ سمحت هذه الدراسة بالتوصل إلى نتائج أهمها:
- وجود اتجاهات متوسطة نحو متغير التعويضات والحوافز، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (030.3) ويلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية كانت في الحد المتوسط نحو متغير التعويضات والحوافز، مما يدل على اهتمام الوزارة بالبحوث بمنح التعويضات والحوافز المناسبة، لكن المخصصات المالية لهذا المتغير في الوزارة قد حالت دون ارتفاع حد المتوسط إلى المستوى المأمول، وهذا يدل على اهتمام الوزارة بالبحوث بمنح التعويضات والحوافز المناسبة، لكنها لم تكن في المستوى الذي يحقق طموح الموظف .
 - وجود اتجاهات متوسطة نحو متغير التدريب، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (584.2)، كما يلاحظ أن المتوسطات الحسابية نحو متغير التدريب قد جاءت في الحد المتوسط باستثناء الفقرة الثانية التي جاءت في حدها المتدني، مما يدل على قلة اهتمام الوزارة بالبحوث بالبرامج التدريبية للأفراد العاملين، لكنها بحاجة إلى مزيد من الاهتمام لرفع المستوى فوق المتوسط أهمية التدريب في رفع كفاءة العاملين والوزارة على حد سواء.
 - هناك اتجاهات متوسطة نحو متغير تقييم أداء الأفراد يدل على اهتمام الوزارة بالبحوث بعملية تقييم أداء الأفراد العاملين فيها في حدود الاعتدال، وهذا يعني أن الوزارة بحاجة إلى مضاعفة جهودها نحو هذا المتغير لرفع المستوى إلى الحد المأمول.

- هناك اتجاهات متدنية نحو متغير الالتزام العاطفي، قد جاءت قيم متدنية نحو متغير الالتزام العاطفي، مما يدل على قلة اهتمام الوزارة بالمبحوث بتعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين فيها، وبالتالي الوزارة بحاجة إلى مراجعة سياساتها تجاه العاملين ودراسة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه النتيجة المتدنية معالجتها بالشكل المناسب .
- اتجاهات متوسطة نحو متغير الالتزام الاستمراري، نحو متغير الالتزام الاستمراري قد جاءت في حد المتوسط باستثناء مما يدل على الاهتمام النسبي للوزارة بالمبحوث بتعزيز الالتزام الاستمراري لدى الأفراد العاملين فيها، وأن المستوى المنخفض فيها يشير إلى وجود تفاوت في الظروف النفسية والمالية.

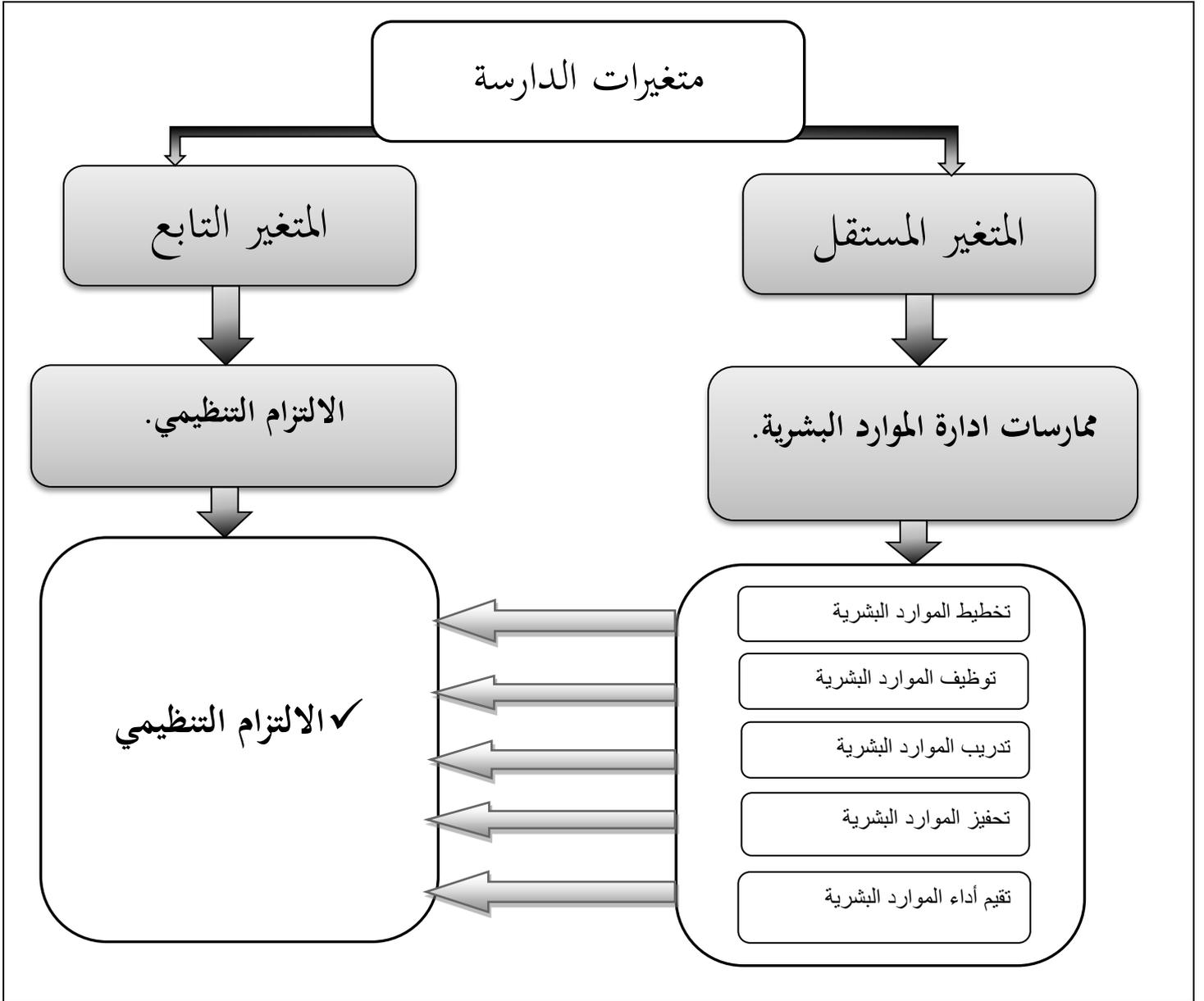
III. نموذج و فرضيات الدراسة

1. نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج دراسة في ضوء الدراسات السابقة و البحوث ذات صلة بالموضوع الخاص ببحثنا و يتألف النموذج من متغيرين:

- المتغير الاول: و هو المتغير المستقل و يتمثل في ممارسات ادارة الموارد البشرية و الذي تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية :
 - ✓ تخطيط موارد البشرية .
 - ✓ توظيف الموارد البشرية.
 - ✓ تدريب الموارد البشرية .
 - ✓ تقييم أداء الموارد البشرية.
 - ✓ تحفيز الموارد البشرية.
- المتغير الثاني: وهو المتغير التابع و يتمثل في الالتزام التنظيمي.

الشكل (01): نموذج يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على دراسات سابقة

2. فرضيات الدراسة

وحتى تتمكن من الإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات والتي سيتم إما تدعيمها أو نفيها:

✓ هذا البحث يقوم على الفرضية الرئيسية التالية:

• الفرضية الرئيسية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي

في مصلحة الضرائب ولاية اولاد جلال .

✓ ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مصلحة

الضرائب ولاية أولاد جلال."

2. الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين توظيف الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب ولاية أولاد جلال."
3. الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب ولاية أولاد جلال."
4. الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب ولاية أولاد جلال."
5. الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب ولاية اولادجلال."

IV. التوضع الأبتمولوجي و منهجية الدراسة:

1. التوضع الأبتمولوجي:

جاء هذا البحث ضمن النموذج الوضعي (الواقعي أو الوصفي) أو ما يطلق عليه إبتمولوجيا الملاحظة وذلك من خلال محاولة فهم وشرح ودراسة اثر ممارسات الإدارية على الالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب لولاية أولاد جلال، حيث حاولنا بكل موضوعية وبعيدا عن التحيز أن نقوم بدراسة كمية حيادية التحليل باستخدام استبانة محكمة كأداة للدراسة وجمع معلومات للإحاطة ومعرفة الأثر بين المتغيرين في مصلحة الضرائب لولاية أولاد جلال وذلك من أجل اختبار الفرضيات الموضوعية والقابلة للتأكيد أو الرفض، كما لا يخلو البحث من بعض الاستقراء في تبرير وتفسير نتائج البحث الكمي.

2. منهجية الدراسة:

من اجل دراسة الإشكالية الإجابة على الأسئلة المطرحة والوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أنه تم اعتماد على المنهج الوصفي في جانب النظري قمنا بالتطرق فيه إلى تعرف على ماهية ممارسات ادارة الموارد البشرية و التزام التنظيمي، و المنهج التحليلي اعتمدنا عليه أكثر في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات التي تم تحصل عليها من خلال إجابة على الاستبيان المقدم و ذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة ، و الذي صمم خصيصا لهذا الغرض و تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences.

V. تصميم البحث:

يختص هذا العنصر المتعلق بتصميم البحث بتحديد مختلف أبعاد البحث وعناصره و التي تتمثل في:

1. هدف الدراسة: يعتبر الهدف الأساسي للبحث هو التوصل إلى نتائج تعكس العلاقة و الأثر لممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب لولاية أولاد جلال.
2. نوع الدراسة: معرفة الأثر بين الممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي.

3. مدى تدخل الباحث: تم وصف و دراسة الأحداث كما هي بشكل دقيق و صادق و حيادية التحليل لإنتاج علم موضوعي أي كان التدخل بالحد الأدنى.
4. التخطيط للدراسة: الدراسة تناوبية (معلمية ثم ميدانية).
5. وحدة التحليل: تتمثل في فئة العاملين في مصلحة الضرائب بولاية أولاد جلال.
6. المدى الزمني: لقد كانت دراسة مقطعية تمت على مرة واحدة حيث تم إنجاز الجزء النظري و إعادة صياغته و تعديله كما تم إجراء الدراسة الميدانية و تحليلها وكان هذا خلال منتصف شهر جانفي 2022.

VI. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة، أهمية بالغة من خلال الدور الفعال الذي تلعبها لتعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية ومفهومها وأهميتها وممارستها. والتعرف على ماهية الالتزام التنظيمي ومفهومه وأهميته ومكوناته لتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي ومحاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تساهم في تعزيز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي

VII. خطة البحث

من خلال هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

- ✓ **الفصل النظري الأول:** خصص الفصل الأول للالتزام التنظيمي من خلال ثلاث مباحث، يعالج المبحث الأول ماهية الالتزام التنظيمي، أما بالنسبة للمبحث الثاني يعالج أساسيات الالتزام التنظيمي و تطرقنا في المبحث الثالث العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي و طرق قياسه.
- ✓ **الفصل النظري الثاني:** حاولنا التعرف فيه على المتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية ، وكذلك محاولة معرفة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و التزام التنظيمي ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث المبحث الأول تناولنا فيه ماهية ادارة الموارد البشرية والمبحث الثاني تم فيه التطرق فيه الى وظائف ادارة الموارد البشرية و تم التطرق في المبحث الأخير إلى عوامل نجاح ادارة الموارد البشرية و تحديات التي تواجهها.
- ✓ **الفصل الثالث:** و هو الفصل التطبيقي الذي تمت فيه دراسة حالة في مصلحة الضرائب لولاية أولاد جلال حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تعريف على مصلحة الضرائب أولاد جلال و المبحث الثاني تم تحليل الإحصائي الاستبانة أما المبحث الأخير فقد تم فيه تأكيد من مدى صحة الفرضيات الموضوعية.

الفصل الأول ماهية الالتزام التنظيمي

تمهيد :

يرتبط نجاح المنظمات اليوم بأداء الأفراد العاملين ، فالعنصر البشري هو العمود الفقري لأي مؤسسة و أساس تميزها ، لذا أصبحت المنظمات تركز جهودها على توفير الظروف الملائمة للعمل وأصبحت تبحث عن الطرق الفعالة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ، وهذا مرتبط بالعديد من العوامل المهمة كالالتزام العاملين ، ومن هنا زاد الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي خاصة في مجال الادارة ، لما له من تأثير على إنتاجية وفعالية المنظمة ، وهو يعبر عن سلوكيات واتجاهات الفرد نحو المنظمة ، ومدى ارتباطه بها وحجم الولاء الذي يوليه للمنظمة ، ويمكن ملاحظة ذلك في حجم الجهد الذي يبذله العامل ومدى تفانيه في العمل الموكل إليه بالإضافة إلى الأعمال والجهود الإضافية التي يقدمها لخدمة المنظمة ، ويعد التزام العاملين مصدر قوة للمنظمة وأساس تفوقها على المنافسين ، علم الاجتماع هو السباق لدراسة هذا الموضوع بحكم ان الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وتربطه علاقات مع المجتمع تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم وتؤثر على سلوكياتهم .

سوف نتناول في هذا الفصل هذا الموضوع للالتزام التنظيمي ونقدم أهم تعريفاته اذ تم تقسيمه الى:

➤ المبحث الاول: عموميات حول الالتزام التنظيمي.

➤ المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي .

➤ المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وطرق قياسه ونتائجه.

المبحث الأول : عموميات حول الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام وفي منظمات الاعمال بشكل خاص ، وهو احد المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية لذا تسعى المنظمات لترسيخ هذا المفهوم فهي تحاول بجدية ان يكون افرادها اكثر جدية في أدائهم لأعمالهم ، وأكثر التصاقا واندماجا بها ، وان تسمر لدى أولئك العاملين الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل الجهد المطلوب منهم ، ان تلك السمات والملامح في العاملين هي ببساطة المعالم الأساسية لمفهوم الالتزام التنظيمي ، والذي اصبح مطلباً تحرص كل منظمة الحفاظ على المستوى المتميز في درجاته وانعكاساته عبر أنشطتها التنظيمية والسلوكية ، لذا سنحاول التعرف على ماهية الالتزام التنظيمي في هذا المبحث

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الالتزام التنظيمي وذلك من خلال تقديم أهم التعريفات التي اتفق عليها الباحثون ، وبالإضافة إلى ذلك سوف نتطرق إلى تقديم خصائص الالتزام وأهميته

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم الالتزام وجب إعطاء مفهوم الالتزام " حيث ورد في اللغة كلمة لزم الشيء ، أي ثبت ودام ، حسب (ابن منظور) ، أما (سلامة) فيرى الالتزام هو العهد والقرب والنصرة والمحبة (العبيدي، 2012، صفحة 82)

أما اصطلاحاً وحسب (oxford, 2003) يشير إلى ما يتعهد به الفرد اتجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية (العبيدي، 2012، صفحة 82)

ويعتبر porter ,Becker أول من تناول الالتزام التنظيمي حيث عرف على " النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها ن مما يخشى فقدانه بتركها (بن عيسى و ابازيد، 2014، صفحة 336)

وعرفه كل " بورتر" و "سميث" سنة 1970 حيث نظر إليه من منظور نفسي ووصفوه بأنه توجه يتسم بالانفعالية و الايجابية نحو المنظمة (عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، 2014/2015، صفحة 22)

تعريف هو الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها و ثم قبول أهدافها (دغيم، 2017، صفحة 59)

أن الالتزام التنظيمي هو مشاركة العاملين للمديرين في الطريق المثلى لأداء العمل و الأخذ بالآراء ملائمة لبلوغ الأهداف بما يسهم في إنجاح العمل ، ويعمل على تنمية الالتزام بالمنظمة. (الخرشوم، 2011، صفحة 173)

ويرى البعض بأنه بمثابة الرغبة التي يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية و النشاط و منحها الولاء (عوض الرشيد ، 2014 ، صفحة 86)

كما عرف " كل من عبد الوهاب وخطاب " الالتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد و منظمة باستمرار العلاقات التعاقدية ، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة ، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من اجل الإسهام في نجاح و استمرارية المنظمة ، كالأستعداد لبذل مجهود اكبر و القيام بأعمال تطوعية ، وتحمل مسؤوليات إضافية.

و منه أن الالتزام التنظيمي هو عبارة عن اقتناع الفرد بالمنظمة و قيمها و أهدافها و استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها أن تساهم في إنجاح المنظمة و تقدمها ورفاهيتها (العمرى و ابو مولود، 2017، صفحة 30)

و أما (" شلدون" 1971 " Shaldon ") فيرى أن الالتزام هو : التقييم الايجابي للمنظمة و العزم على تدقيق أهدافها ، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، الافتخار و الإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط و بالعمل فيها (عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، 2015، صفحة 64)

وعرفه "وينر" على انه الشعور الذي يضغط الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة (حنونة، 2006، صفحة 15)

تعريف عاصي وحسين 2006 اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل وقيمها، ورغبة في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل افضل في منظمة اخرى (بونقاب، 2021، صفحة 485)

المطلب الثاني : أهمية الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء نظرا لأهميتها وتأثيرها على استقرار المنظمة ، وتعود هذه الأهمية لعدة اسباب

1. يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق أعلى مستوى انجاز.
2. أن التزام الأفراد و خاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
3. يساهم الموظفون ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي و ارتفاع معدلات الإنتاج القومي بلادهم
4. يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب و الحد من مشكلة التأخير عن الدوام و تحسين الأداء الوظيفي.
5. يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة و بين المنظمات من جهة أخرى كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
6. يساهم الالتزام التنظيمي في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة والعمال. (طمعة عطية و مهدي، 2017، صفحة

(123)

7. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المنظمة.

8. يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات و يؤثر بالإيجاب على فعالية المنظمة
9. يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد و المنظمة. (برقوق ، 2014، صفحة 21)
- أوضحت العديد من الدراسات ان الالتزام التنظيمي له تأثير مباشر على خفض الظواهر السلبية الاخر مثل: عدم المحافظة على ممتلكات المنظمة وتعهد اتلافها في بعض الأحيان والسرقه والاضرابات واللامبالاة في العمل ، ونشر السمعة السيئة للمنظمة في اوساط المجتمع من خلال التذمر من سياسات المنظمة (باسم، 2012، صفحة 268)
- المطلب الثالث : خصائص الالتزام التنظيمي .**
- ان للالتزام التنظيمي العديد من الخصائص يمكن ان نذكر منها:
10. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها
11. انه حالة غير ملموسة يستدل عليها عبر ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك العاملين في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم
12. انه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية داخل المنظمة
13. انه يفتقد خاصية الثبات ، بمعنى ان مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى عليه
14. انه متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام ، الا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الأخر
15. يبرز عن حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم
16. يؤثر الالتزام على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه او تركه للمنظمة
17. يشير الالتزام التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء
18. يعد الالتزام التنظيمي احد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات (نعم و حسن، 2015، صفحة 74)
19. بالإضافة إلى خصائص أخرى كالآتي :
20. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية للعمل
21. أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
22. يتميز الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف و قيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها و بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة بالتقويم الإيجابي (نواوي فلبمان، 2006، صفحة 33)

المبحث الثاني: اساسيات الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام التنظيمي مهما جدا للمنظمة كونه على ارتباط وثيق بسلوكيات العاملين وله التأثير البالغ على انتاجيتهم وادائهم واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، ومن اجل ذلك توالت الجهود البحثية الهادفة لتأصيل مفاهيم الالتزام وهذا ما سنحاول التعرف اليه في هذا المبحث من خلال ثلاث مطالب تتمثل في : مراحل الالتزام التنظيمي ، والعوامل المساعدة في تكوينه بالإضافة الى اهم ابعاده

المطلب الأول : مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي للفرد بثلاث مراحل وهي كما يلي :

1. مرحلة التجزئة :

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة ، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تامين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات واهداف المنظمة ككل ، ففي هذه المرحلة سوف يواجه الفرد عددا من المواقف التي سوف تكون عنده مرحلة التجربة والتهيئة للمرحلة التي تليها ، ومن هذه المواقف تحديات العمل ، تضارب الولاء ، عدم وضوح الدور

2. مرحلة العمل والانجاز

تتراوح هذه المرحلة بين عامين واربع سنوات ن حيث يتقبل الفرد سلطات الاخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة ، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد ، وتخوفه من العجز ، وضوح الولاء للعمل والمنظمة (صادق، 2017/2018، صفحة 87)

3. مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ملا نهاية ، وتتمثل في قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانتا أهدافه الخاصة (نشعة و علي حميد، 2015، صفحة 1013)

✓ وحسب العتيبي والسواط يمر الالتزام التنظيمي في المنظمة بثلاث مراحل هي :

1. **مرحلة الالتزام :** حيث ان التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبني على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الاخرين ويلتزم بما يطلبونه.
2. **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة :** حيث يتقبل الفرد سلطة الاخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة ، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها .

3. مرحلة التبني : أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة (غالي، 2015، صفحة 47)

المطلب الثاني : العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.

تتمكن المنظمة من تصعيد الالتزام التنظيمي للعاملين فيها وبشكل نموذجي خلال سلسلة من القرارات والإجراءات التي يمكن ان تؤثر وبشكل قوي على كافة أعضاء المنظمة كما تميل لتكرار مجموعة من القرارات وتخصيص موارد أكثر لمعالجة الاعمال الضعيفة فيها وقد اشارت الدراسات الى مجموعة من العوامل من شأنها ان تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومن بين اهم هذه العوامل الآتي :

1. **وضوح الأهداف والادوار :** كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ،فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها وكذلك الحال بالنسبة الى عملية تحديد الأدوار ،فعملية تحديد الأدوار هذه تساعد على خلق الالتزام التنظيمي لدى العاملين نظرا الى ما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حال تحديد الأدوار (حسين، احمد، و نعمة، 2012، صفحة 114)
2. **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :** إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.
3. **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :** ان التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحيطة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام والانتماء لديهم ، لذا لابد لهذه التنظيمات من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وخلقها .
4. **مشاركة العاملين في التنظيم :** العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.
5. **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :** إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف. (الجماصي، 2016، صفحة 17).
6. **العمل على بناء ثقافة مؤسسية :** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين ، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات ،سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها. (فاضل، 2021، صفحة 28).
7. **المساعد في اشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم :** يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تمه في المنظمة التي يعمل فيها ويعمل على تحقيقها ، فهو يسعى الى اشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمن والطمأنينة ، كما يسعى أيضا لان يكون مقدرًا ومحبوبًا ، فضلا عن سعيه الى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها ، والتنظيم الذي لا يعمل على اشباع هذه الحاجات يعد تنظيما مقصرا يدفع العامل الى ترك العمل ساعيا الى اشباع

- حاجاته في تنظيم اخر و تعتبر دراسات روبرت " مارش " و " ما ناري " من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي (سليمان و عبد الفتاح، 2011، صفحة 69)
8. **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتذب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار " ما سلو " في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.
9. **نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.
10. **الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: ابعاد الالتزام التنظيمي .

يمكن لنا توضيح ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي: (بن معتوق، 2017، صفحة 253)

- (1) **الالتزام الاستمراري:** ويشير هذا المفهوم إلى رغبة الفرد البقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمر فيها على مدار الوقت وكذلك لإدراكهم بأن البدائل المتاحة أمامهم قليلة، وكذلك شعورهم بالخوف من المخاطرة المصاحبة لترك العمل في المنظمة التي يعمل بها.
- (2) **الالتزام العاطفي (الوجداني):** حيث يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وكذلك إلى تطابق الفرد مع منظمته وانغماسه بها وارتباطه وجدانياً وشعورياً بالمنظمة التي يعمل بها، وذلك لإيمانه بأهدافه واحترامه لقيمه. (الشوابكة و الطعاني، 2013، صفحة 184).
- (3) **الالتزام المعياري:** حيث يشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو قاموا بترك العمل بالمنظمة، حيث لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل (حويجي، 2008، صفحة 32)

وهناك تصنيف اخر للالتزام التنظيمي وهو (الالتزام المحسوب، و الالتزام العاطفي ، والالتزام الأخلاقي)

- (1) **الالتزام المحسوب** : ينشأ عندما يستمر المستخدم عاملاً في المنظمة نتيجة قناعته القائمة فيها، حيث يبقى في المنظمة عندما يتوصل إلى قناعة بأن عمله في مكان آخر سيكلفه أكثر من بقاءه في المنظمة الحالية.
- (2) **الالتزام العاطفي** : يعتمد على الارتباط العاطفي للمستخدم في المنظمة التي يعمل بها.
- (3) **الالتزام الأخلاقي** : يشير إلى الالتزام المستوجب للعامل بالبقاء في المنظمة، وهو ينتج عن شعور العامل، بأن المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها (خليفات، 2009، صفحة 309)

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وطرق قياسه ونتائجه.

الالتزام التنظيمي من شأنه ان يحقق الفائدة المرجوة في المؤسسات سواء الخاصة او العامة لذا سنتطرق في هذا المبحث التي تؤثر على الالتزام التنظيمي والى طرق قياسه والاثار المترتبة عليه.

المطلب الأول : العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على التزام الافراد في منظماتهم نذكر منها :

اولا: **العوامل الشخصية** : وهي عوامل مرتبطة بالفرد نفسه مثل :

1. **العمر** : يأتي العمر في مقدمة العوامل الشخصية التي اثبتت الدراسات علاقته بالتزام الافراج ، فالموظف الأكثر عمر أكثر التزام في منظمته مقارنة مع الموظفين الشباب ، وان مستوى الالتزام يزداد طرديا مع تقدم عمر الموظف
2. **الجنس** : النساء أكثر التزاما للتنظيمات من الرجال الا ان هذا المتغير غير حاسم
3. **مدة الخدمة** : العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر التزاما لمنظماتهم ممن هم اقل خدمة ، ويعتقد ان بناء مستوى الالتزام لدى الافراد نحو منظماتهم يتطور بزيادة سنوات خدمتهم فيها
4. **المسؤولية الاجتماعية** : العاملون من ذوي المسؤولية الاجتماعية العائلية أكثر التزاما لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية

ثانيا: **العوامل التنظيمية** : وتعكس الجوانب الداخلية في المؤسسة ، كالمصائص الوظيفية ، نظام الأجور والحوافز ، نظام

الترقية ، العمل الجماعي ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، نمط الاشراف والقيادة وغيرها من العوامل التي تساهم

في خلق أجواء عمل او ما يسمى اصطلاحا بالمناخ التنظيمي الذي قد يكون مساعدا ومقبولا من وجهة نظر العامل

وادراكه له ما يساهم في زيادة درجات الالتزام التنظيمي والعكس صحيح (قبطان، 2016، صفحة 348)

ثالثا: **خصائص سوق العمل** : لقد اثبتت الدراسات وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي ودرجة تحديد المهما ، ودرجة

الاستقلالية اثناء العمل ، فكلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية اثناء العمل ، مما

يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي .

رابعاً: العوامل الخارجية : ان البيئة الخارجية (المتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية) تؤثر على الالتزام التنظيمي ن الا ان هذا التأثير يختلف باختلاف الالتزام المتكون ومرحلته فاذا كان الالتزام في مرحلة التكوين ولم يصل الى مرحلة الاستقرار فانه سيكون مؤثراً في العاملين وعلى التزامهم في المنظمة ، اذ ان البيئة الخارجية بمغابة عوامل جذب قوية للأفراد (حمادي، 2016، صفحة 311)

المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام .

قد تباينت هذه المقاييس في طبيعتها ومكوناتها ، ويمكن تقسيمها الى نوعين :

1. المعايير الموضوعية : وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الاثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ، ودوران العمل وكثرة الحوادث مستوى الأداء ن الغياب... الخ ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة .
 2. المعايير الذاتية : هي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا يمكن ان تؤدي الى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي (نزاري، 2017، صفحة 348)
- ويوجد عدد كبير من مقاييس الالتزام التنظيمي ونذكر منها :

1. مقياس "ثورنتن" : وقد احتوى المقياس على ثمانية فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس سبعة فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني .
2. مقياس بوتز وزملائه : وقد اطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) وهو يتكون كمن 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الافراد بالمنظمة وولائهم واخلاصهم لها ، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق اهداف المنظمة وقبولهم لقيامها ، واستعان بمقياس " ليكرت" السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
3. مقياس "مارش" و"مانزي" : حيث قدم مقياس للالتزام التنظيمي مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس ادراك الفرد للبقاء في المنظمة .
4. مقياس جوش وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي القيمي من خلال التعرف الى القيم التالية : استخدام المعرفة والمهارة ، زيادة المعرفة في مجال التخصص ، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية ، بناء سمعة جيدة له ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات ،المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص .
5. مقياس "كوردين" و"زملائه" : يهدف الى الاستدلال على الالتزام التنظيمي من خلال أربعة ابعاد وهي : الولاء ، المسؤولية ، الرغبة في العمل ، الايمان بالمنظمة ، وقد ساهمت في بناء هذا المقياس ثلاث مصادر وهي : المقابلات لتحديد خصائص المشاعر والقيم والاعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة ، ومراجعة الادبيات التي ركزت على قياس الالتزام التنظيمي ، في حين ضم المصدر الثالث استبانة تحتوي على فقرات ذات مؤشرات إيجابية وسلبية (الهيقي ، 2010، صفحة 99)

المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي تأثير على عدة مستويات، كالمنظمة والفرد والجماعات ، كما قد تكون نتائجه إيجابية او سلبية:
 (1) نتائج الالتزام التنظيمي على الفرد : الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين الأول يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها ، وتبنيه لأهدافها وسعيه لتحقيقها ، اما السليبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقة وامكانياته ووقته للعمل ، مع عدم ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي ن او تحديد النشاط ، مما يجعل الفرد يعاني العزلة (العياشي، 2019، صفحة 31)

(2) نتائج الالتزام التنظيمي على المنظمة : تتمثل النتائج الإيجابية لالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة في المنظمة :
 ✓ زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للعاملين الموجودين خارج المنظمة لان الموظفين الأكثر التزاما يعطون صور إيجابية وواضحة على المنظمة مما يجعلها لكثير قدرة على جذب الموظفين ذوو المهارات العالية
 ✓ زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول ، انخفاض نسبة الغياب ، وانخفاض معدل دوران العمل.

اما النتائج السلبية للالتزام على المنظمة فتتمثل في :

✓ انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف اذ ان الموظفين الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون بدرجة كبيرة عادة الة منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار (الهيقي ، 2010 ، صفحة 28)
 (3) نتائج الالتزام على الجماعات : تمثل النتائج الإيجابية في انه كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد اكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل .

الجدول رقم (01-01): مستويات تحليل الالتزام التنظيمي.

مستوى التحليل	إيجابية	سلبية
الفرد	الشعور بالانتماء والارتباط والأمان الجاذبية للعاملين المحتملين	انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي انخفاض القدرة على التطور الذاتي
جماعة العمل	ثبات العضوية فعالية الجماعة التماسك	التفكير الجماعي الصراع بين الجماعات انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف
التنظيم	زيادة الفاعلية ترجع الى انخفاض نسبة الغياب انخفاض نسبة التأخير الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	انخفاض الفاعلية يرجع الى: انخفاض القدرة على التطور والتكيف

المصدر (الغريباوي، 2014/2013، صفحة 15)

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستطيع القول بان الالتزام التنظيمي هو احد أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها. ومن خلال هذا البحث الذي قمنا به حاولنا توضيح أهم العناصر الأساسية ألا وهي مفهوم الالتزام التنظيمي، أهميته وخصائصه وكذا العوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه ونتائجه وأبعاده، بالإضافة إلى مراحلها و تم التوصل ان أنه من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية، لما له من أهمية بالغة في تحقيق سيرورة واستمرارية مختلف المنظمات، كونه يشجع الأفراد على البذل والعطاء أكثر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة والتي تعود عليهم وعلى المنظمة التي يعملون فيها بالنفع والفائدة، فمن المفيد للإدارة النظر إلى الالتزام التنظيمي أنه اتجاه تستطيع التأثير عليه وأن تدرك الطرق و الوسائل الأنجح في سبيل تحقيق ذلك، لذا عليها استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ما ظهر أنه غير مرض لها أو غير كافي، بمعنى العمل على الحصول على التزام تنظيمي مرتفعو بطريقة صحيحة أي يجعل الموظفين يلتزمون طواعية ورغبة منهم في العمل وبذل كل الجهد في سبيل نجاحه، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، فنجاح المنظمات يتوقف على مدى التزام وتلاحم جماعات العمل المختلفة و رضاهم الوظيفي باعتبار أنفسهم جزء من المنظمة يهتمون بمستقبلها وسمعتها ونجاح المنظمة من نجاحهم.

الفصل الثاني

ممارسات ادارة الموارد البشرية

تمهيد :

يشهد العالم حاليا تغيرات سريعة متعددة ومتشابكة العناصر وشديدة التعقيد ، أصبحت تشكل ضغوطا على منظمات الاعمال، تهدد وجودها واستمراريتها ، مما دفع المنظمات الى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لأصحاب المصالح، لهذا تعتبر الموارد البشرية اهم عنصر للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، واهميتها تكمن في رفع كفاءة المنظمة وفعالية أدائها لمهامها والأنشطة التي تمارسها ولذلك تعاضمت الحاجة الى الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون على تقليدها.

ونتيجة الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية فقد بدأت المنظمات العمل على وضع القواعد والمبادئ والتعليمات التي تحقق ظروف عمل تلي حاجات وتطلعات موظفيها ، وتعمل على توجيه سلوكهم ونشاطهم وتطوير مهاراتهم لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءتهم وتحسين أدائهم ، بالإضافة الى خلق بيئة تدعم التزامهم وولائهم للمنظمة وتزيد من رضاهم عن الاعمال التي يقومون بها ولتحقيق ذلك انتهجت المنظمات ممارسات إدارية مختلفة تمثلت في عمليات تخطيط القوى العاملة (التوظيف بما يشمله من استقطاب واختيار وتعيين ، والتدريب والحوافز).

و لتطرق أكثر للموضوع تم تناول في هذا الفصل مختلف الممارسات ادارة الموارد البشرية و تم تقسيم هذا الفصل الى:

➤ المبحث الاول: ماهية ادارة الموارد البشرية.

➤ المبحث الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية.

➤ المبحث الثالث: عوامل نجاح ادارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها.

المبحث الاول: ماهية ادارة الموارد البشرية:

تعتبر ادارة الموارد البشرية من أهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري ، والذي يعتبر أثمن المورد لدى الادارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق ، حيث ان ادارة الموارد وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات ، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ، ولا عجب ان ارتفاع أرباح شركة ونزولها يتعلق بالموارد البشرية التي تحتويها فالموارد البشرية يمكن ان تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة كما يمكن ان تكون عبئا عليها في عض الحالات.

المطلب الاول: نشأة و تطور ادارة الموارد البشرية.

هناك عدة مراحل حصلت فيها التطورات الادارية في ادارة الموارد البشرية و ذلك من الناحية الزمنية ومن الناحية الاعوام و السنوات حيث تم تحديد و تجزئة و تقسيم التطورات الحديثة في ادارة الموارد البشرية الحديثة من الناحية الزمنية الى عدة اقسام. الفرع الاول: مرحلة قبل و اثناء الثورة الصناعية.

اولا: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل هذا ولو تعمقنا أكثر هذه المرحلة فس نجد الأنظمة التالية : (نوري و فريد، ادارة الموارد البشرية، 2011، صفحة 52)

1. نظام العبودية : وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل ، يبيعه ويشتره شانه شان كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية ، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود النظام العمالة ، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها .
2. نظام الصناعة اليدوية: و ظلالة برزت فته تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكاف، يسمح للعامل وعائلته بالكاف.
3. نظام الطوائف : وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم ، ويمثل نظام الطوائف احتكارا للصناعة أو الحرفة ، وقد رتب التدرج في المهنة فهناك الصبي والعريف والمعلم ، وينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخلف لوائح وتعليمات الطائفة.

ثانيا :مرحلة الثورة الصناعية : ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتي واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجها مشاريعهم الضخمة ، ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها ، ولكن بحجة الإنتاج وزهو الصناعة قد أهملهم عن الاهتمام بالجنس البشري، و يضاف إلى ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان في ما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج. وفي خضم ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة سلاح الإضراب مما اضطر أرباب العمل إلى مفاوضتهم جماعيا، وأخذت النقابات تطور تنظيماتها. (نوري و فريد، ادارة الموارد البشرية، 2011، صفحة 53)

الفرع الثاني: مرحلة ظهور الحركة الادارة العلمية و نمو المنظمات العمالية.

اولا :ظهور حركة الإدارة العلمية : من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي : (حسونه، 2008، الصفحات 10-11)

1. تطوير حقيقي في الإدارة : ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.
2. لاختيار العلمي للعاملين : ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ، فبعد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم .
3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم : حيث يؤكد تاييلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعملة وتدريب مناسباً على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .
4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية : حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول مجوم و ركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة ، كما أهمل الجانب الإنساني .

ثانيا: نمو المنظمات العمالية :في بداية القرن العشرين تمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل ، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل المصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية. (حسونه، 2008، صفحة 11)

الفرع الثالث: مرحلة الحربين العالميتين الأولى و الثانية.

أدت الحرب العالمية الأولى ، ثم الثانية ، إلى تغيرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في مواقع العمل ، وعلى اهتمامات إدارة الموارد البشرية .

تنحصر هذه التغيرات بنقطتين هما: (برنوطي، 2004، صفحة 30.32)

1. إنصاج أدوات علمية (للقياس والاختيار والتقييم).

من أولى المتطلبات التي ولدها الحرب هي حاجة حكومات الدول التي دخلت الحرب إلى وسائل علمية لتكليف المجندين بمهام تتناسب مع مؤهلاتهم . فكلفت بعض الحكومات، بوابة الحكومة الأمريكية، مختصين من علم النفس لتطوير وسائل قياس للمؤهلات والخصائص النفسية التي تتطلبها مهمات قتالية معينة وخطيرة، كقيادة دبابة أو طائرة أو التكليف بمهمة قبائلية أو سرية وغيرها. وفعلا ، ثم تطوير هذه الأدوات بسرعة ، ثم استمر العلماء بإنصاجها بعد انتهاء الحروب، قامت إدارات الموارد البشرية بالاستفادة من هذه الأدوات وتكييفها لأغراض عملها ، وحيث أصبح تطوير واستخدام أدوات قياس القدرات والمؤهلات والخصائص ، وأدوات تحديد الخصائص النفسية والسلوكية لبعض الوظائف ، أصبح هذا جزء مهم من وسائل عمل أية إدارة

ناضجة ومتطورة للموارد البشرية ؛ لذلك أيضا توفر حاليا مشات أدوات القياس التي يمكن لأية منظمة أن تستعين بها، وحسب طبيعة وظائفها .

كما انعكس هذا النضج على جوانب أخرى في عمل هذه الإدارات، فهي تعتمد حاليا أعداد مختلفة من الأدوات الموضوعية للقياس والتقييم وغيرها.

2. تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام.

أدت مجموعة تغيرات إلى توسيع مسؤوليات الحكومات لتشمل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال ؛ من هذه التغيرات:

أ. تنامي الشعور بقيمة وأهمية الأعداد الواسعة من مواطنين ساهموا في الدفاع عن وطنهم ، فأصبحت قضايا حقوقهم في حياة كريمة و شروط استخدام لائقة مسؤولية أساسية للحكومات التي جندتهم واستخدمتهم .

ب. تنامي قوة العمال ، وتنامي نقاباتهم ، مما جعل منهم قوة سياسية مهمة ، استدعت أن تتم الحكومات هذه القوة وتنظمها ؛ هذه القوة ازدادت حجما وأهمية بعد تدويل التنظيمات النقابية ، أي قيام اتحادات دولية للنقابات ، ثم اهتمام التنظيمات السياسية الدولية بالموضوع كقيام منظمة العمل الدولية وغيرها ، وبحيث أصبح اهتمام الدول بالعلاقة ذات أبعاد محلية ووطنية ودولية .

ت. تنامي أثر العمال على حالة الاقتصاد عموما ، حيث أصبح وضع الاقتصاد يتأثر شروط الاستخدام ، ومستوى الأجور ومعدلات البطالة وغيرها ؛ لذلك ، لم تعد الحكومات تستطيع ترك كل هذا للعمال وأطراف العمل تفردهم ، بل وجدت بأنها بحاجة أن قتمم بذلك ، وان تضمن علاقة تضمن استقرار ونمو الاقتصاد .

ث. تصاعد إعداد الحوادث والاصابات ذات الآثار السلبية على كل من العار والاقتصاد بسبب زيادة إعداد واحجام الشركات الصناعية مما دفع الحكومات للتأكد من تور هذه الشركات لبيئة عمل آمنة ، فأخذت قضايا حوادث العمل والضمان الاجتماعي موقعا مهما في اهتمامات المنظمات والحكومات .

هذه التغيرات وغيرها أدت إلى تصاعد اهتمام الحكومات هذه القضايا وعدم تركه للعمال وأرباب العمل ؛ وتم تنظيمها بقوانين تعتمد مبادئ العدالة ، وسياسات تنطلق من الها الوطنية العليا ، كما اسهمت في إنضاج عمل إدارات الموارد البشرية وإخضاعه لعوامل علمي وموضوعية و قانونية.

الفرع الرابع: مرحلة تطور ادارة الموارد البشرية الحديثة.

تعد هذه المرحلة الاخيرة في مراحل تطور ادارة الموارد البشرية و هي المرحلة المتقدمة و المعاصرة و تمتد حتى يومنا هذا حيث تبدأ من الازمة الاقتصادية العالمية الدولية والمتسببة في الخسائر الفادحة للشركات والبنوك في بداية شهر 1 من عام 2008 م وكانت أزمة اقتصادية ومالية وأزمة كوادر بشرية وأزمة توظيف وأزمات علمية على كل المستويات ومختلف التخصصات العلمية والإدارية والعملية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ، إن هذه المرحلة الأخيرة لها أخطر مرحلة على الإطلاق في عمر وعصر الشركات والاستثمارات والبنوك والمؤسسات المالية والإدارية والاقتصادية والتجارية بشكل دولي وعلى مستوى عالمي في كل من دول أمريكا وبريطانيا و أوروبا ودول الاتحاد الأوربي ومجلس التعاون الخليجي فتم إحداث أزمات اقتصادية لكل هذه الشركات و

البنوك بصيغة مالية واقتصادية وكان ذلك سبب انتشار أخطاء اقتصادية وإدارية أساسها العولمة السلبية المخالفة لوضع الأمور والسياسيات بشكل عالمي وعلى أساس علمي إيجابي متطور وحديث وأيضاً بسبب إتباع الأنظمة الرأسمالية . ان هذه المرحلة الأخيرة من مراحل التطور الزمني في الشركات من ناحية التطورات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لها مرحلة حرجة وخطيرة وحساسة في كل مستوياتها وتخصصاتها وأعمالها ووظائفها المالية والتجارية والإدارية. (الحريري، 2012، صفحة 27)

مراحل التطور بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الحديثة من ناحية تطور الإدارات وتطور المنشآت والسياسيات الإدارية والأنظمة والقوانين المتبعة في هذه المنشآت فمرت عدة مراحل تطورت فيها إدارة الموارد البشرية الحديثة من على تنوع وتغير وتعدد في نفس الوقت تطور في المدارس الإدارية الحديثة وفي الفكر الإداري الحديث والمعاصر وهذه المراحل الخاصة بالتطورات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الحديثة تقسمت و تجزأت إلى عدة مراحل كما يلي : (الحريري، 2012، صفحة 32.27)

اولاً : المرحلة الأولى مرحلة تطبيق نموذج الإدارة البيروقراطية والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الإدارة والمدرسة و الفكر البيروقراطي وكان تلك استجابة لمتطلبات وتغيرات العمل وذلك من أجل زيادة الإنتاج و الضغط على الموظفين من التدايعات والعوامل التي أدت وبنفس الوقت ظهرت في مدى زمني معين وفق قوانين إدارية متشابهة وظهور وشيوع وانتشار النقابات مثل نقابات المحامين و المهندسين ونقابات الأطباء وكان ذلك بداية في دول أمريكا بشكل خاص. وكان الهدف من ذلك هو التركيز على سياسات المرتبات والأجور والحوافز المادية المحددة وفق استراتيجيات شديدة يتم فيها أنظمة المراقبة والمحاسبة على الأخطاء الإدارية الحاصلة كما أنه كان التركيز في النموذج البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية كبداية من بدايات المراحل التطور إدارة الموارد البشرية الحديثة هو التركيز على والاهتمام بالفوائد المادية والعوائد المالية والفوائد الإدارية والعملية القائمة والمشاركة والتي يمكن دمجها ومشاركتها بين الأفراد والإداريين والأقسام الإدارية والوحدات الإدارية المختلفة و الفروع كما كان من أهم ما يقوم به النموذج البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية الحديثة هو التركيز على زيادة الإنتاج أي التركيز على زيادة العوائد المادية بأي شكل من الأشكال وذلك لزيادة الأرباح سواء عن طريق زيادة المبيعات أو غيرها.

وفي الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة لإدارة الموارد البشرية الحديثة لقد حصل الباحث وعثر على أقوال علماء ومفكرين وإداريين تؤيد بمساهمة فعالة النموذج المدرسية والإدارة و الفكر البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية الحديثة كنموذج أولي في مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وكان ذلك لعدة أسباب هي :

1. أن التركيز على زيادة الإنتاج وزيادة الأرباح وزيادة العوائد المادية بأي شكل من الأشكال يعد ألوية وطريقة هامة لرفع وتطوير وتحسين الدخل المادي والعوائد المادية لهذه الشركات .
2. أن التركيز على تحديد ووضع طرق خاصة بالسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتحديد وتقسيم الأدوار والأعمال والوظائف الإدارية والإجراءات العملية والتنفيذية في مختلف النشاطات الإدارية وغيرها تعد مبدأ وأساساً علمية هامة تركز وتستند عليه المنشأة والشركات.
3. يعد التقسيم التخصصي والتنوعات التخصصية والعلمية الإدارية والعملية والوظيفية مبدأ هاماً لأسس تقسيم الأفراد والموظفين والعاملين كما يعمل ذلك على تحديد و توزيع الأدوار وتقسيم الاتصالات الخارجية والداخلية في البيئات الخارجية والداخلية المحيطة بالشركات .

4. لقد ساهم النموذج البيروقراطي في استثمار الجهود البشرية واستثمار واستغلال الكوادر البشرية بأقل التكاليف الممكنة .

5. وجود الحاجات المستمرة للقوى العاملة وللكوادر البشرية والموارد البشرية والخبرات والكفاءات الإدارية.

وبالرغم من وجود هذه الأسباب والتداعيات والعوامل الأنفة الذكر ووجود بعض الإيجابيات إلا أن التطور التكنولوجي والتطور العلمي في الشركات أدى إلى تدهور هذا النظام البيروقراطي ووجود بعد عن تطبيق الفكر الإداري البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية.

ثانيا : **الدخول في مرحلة تطبيق تجارب العلاقات الإنسانية وتنمية الاحتياجات والرغبات الإنسانية والنفسية وتوجيه الأفراد بما يخدمهم ويطورهم وينميهم** ويع على رفع مستوياتهم العلمية فكان ذلك كنموذج هو تقديم مشورات نفي واستشارات يطلبها الموظفون والإداريون أو يبادر بها الناصحون والمدراء لتعد وتقويم وتغيير النتائج السلبية إلى نتائج إيجابية . فكان ذلك تجربة مرت بها بعض مصانع أمريكا والولايات المتحدة الأمريكية إذ قاموا بالتركيز على الاهتمام بالجانب الإنساني والنفسي والسلوكي للأفراد والموظفين والعاملين فقاموا بتحسين المصانع ووضع موظفين لطيفين وموظفات سكرتيرات ومديرات يعملن على تلطيف الأجواء الداخلية للمنشآت والشركات الخلد جو من التواؤم النفسي للموظفين إضافة إلى تحسين الإضاءة للغرف والمصان والمكاتب الإدارية والعمل على الاهتمام بالجوانب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج من باب التركيز على الدراسات والمجالات النفسية والبيئية المحيطة بالموظفين والعاملين والأفراد والإداريين . فادي ذلك إلى زيادة الإنتاجية وشعور الأفراد بتميزهم وبانتمائهم إلى منشآت ومصانع وشركات راقية تقدم خدمات جيدة كما تعني بالموظفين والإداريين والعمالة المنتسبة إليها. (الحريري، 2012، صفحة 32.27)

كما أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية من أيادي العاملين والموظفين والعاملين والأفراد العاملين في المنشآت بسبب تحسن الظروف البيئية الداخلية للشركات والمنشآت وكان ذلك بسبب الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية ورفع معنويات الأفراد العاملين بطرق نفسية واجتماعية حديثة .

ثالثا : **الدخول في المرحلة الثالثة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية** والتي تركز على المرحلة الوسطية من بين عدة مراحل وتطورات إدارة الموارد البشرية فتم التركيز على تطوير وتحديث وتجديد الديناميكية و الاستراتيجية والطرق والخطط والأهداف الاستراتيجية الإدارية والمتعلقة بالمتغيرات الخارجية والعوامل البيئية الخارجية كالاتمام وتطوير بالمتغيرات البيئية السياسية وتعديل القوانين السياسية في الدول ووضع قوانين حكومية خاصة بتحديد ساعات العمل وتحديد المرتبات والمكافآت المالية والحوافز فضلا عن القيام بعمليات التقسيم والتحديد العملي والتوظيفي للمهن الإدارية والحكومية والخاصة وكان ذلك بداية للدخول في مرحلة القطاع الخاص وانتشاره بشكل عالمي ، فلقد انتشرت الشركات الخاصة والمنشآت التجارية الخاصة وانتشرت النقابات وانتشرت الاتحادات والتكتلات التجارية والعلمية مما أدى ذلك إلى حل مشاكل العمل والعمال والموظفين وتحسين الظروف الخارجية في البيئة المحيطة على مستوى خارجي للشركات والمنشآت التجارية والإدارية والاقتصادية والمالية . (الحريري، 2012، صفحة 32.27)

رابعا : **الدخول في مرحلة الاهتمام بحاجات الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات الإدارية** وذلك بسبب تغير وتطور الأساليب والظروف الاقتصادي وحصول تطور في التكنولوجيا و انتشار في المعلومات في أمور العمل فادي ذلك إلى الاهتمام

بنموذج التركيز على الخصائص الرئيسية لحاجات ومتطلبات الأفراد في البيئات المتغيرة و المتعددة والمتنوعة المطالب والأهداف .
(الحريري، 2012، صفحة 30)

وكان ذلك التطور والدخول في المرحلة الرابعة وفق أساسين علمي وإداريين ترتكز عليهما بشكل كامل وهما: (الحريري،
2012، الصفحات 30-31)

✓ الأساس الأول : ظهور دور كبير لإدارة الموارد البشرية بشكل فع والمحاولة على حل المشكلات المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية واتخاذ القرارات اللازمة الصحيحة لحل المشكلات الإدارية والمالية الخاصة بالموظفين و الأفراد والعاملين إضافة إلى ظهور وانتشار وبروز قوانين خارجية تساعد على رفا - وترفيه وتطوير الموظفين والأفراد والعاملين مع إقامة أنظمة خاصة باله والمساواة بين الموظفين والعمال في القسم الإداري الواحد وضمن الوحدة التجارية الواحدة.

✓ الأساس الثاني: زيادة التركيز على التخصصات العلمية الدقيقة التي يحملها الموظفين والاهتمام بالتقسيم الإداري والمهني والوظيفي للموظفين والإداريين ما الاهتمام من قبل علماء النفس وعلماء الاجتماع بإرضاء الأفراد والعاملين وتخفي طرق لتطويرهم وتلبية حاجاتهم مع التركيز على زيادة العوائد المادية.

إن الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي توصل إليها الباحث والكتاب العلمي والمؤلف لهذا الكتاب العلمي والإداري المختص بإدارة الموارد البشرية تشير إلى ما يلي : (الحريري، 2012، الصفحات 31-32)

1. ساهمت بعض الدراسات المختصة بإدارة الموارد البشرية في تطوير المستويات العقلية وتنمية الذكاء والتركيز على كيفية سرعة الحفظ وسرعة البديهة وتقوية الذاكرة لدى الأفراد والموظفين والعاملين.

2. اهتمام بعض الإدارات في بعض الشركات الدولية والخارجية بتطوير وتنمية المواهب القيادية والتركيز على قيادة الأفراد والموظفين وجمعهم في مجموعات محددة وتخصصات واحدة متشابهة فيقوم القائد للأفراد والذي هو يسمى في عصرنا الحالي عصر التكنولوجيا بمدير إدارة الموارد البشرية كمدير قائد ومراقب ومخطط ومنظم ومنسق لكل متطلبات وأعمال ومهام و واجبات إدارة الموارد البشرية وما يتعلق بالموظفين والعمال بشكل تام.

3. أظهرت بعض الدراسات التي ساهم في وضعها المؤلف والباحث العلمي بهذا الكتاب أن هناك دراسات مختصة بتطوير أدوات و معاملات الموظفين وأساليب المعاملات بشكل يواكب التطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.

خامسا : **مرحلة الدخول في إدارة الأفراد** : وهي مرحلة خاصة حديثة أدت إلى الاهتمام بالأفراد العاملين في الشركات والمنظمات الإدارية المختلفة والعمل على وضع أسس وتطبيق قوانين خاصة بأمور الاختيار والتعيين الوظيفي مع تدريب وتطوير مهارات وكفاءات وخبرات الأفراد والعاملين بشكل يؤدي إلى رفع وتحسين مستوى الشركات مادية و إدارية. (الحريري، 2012، الصفحات 31-32)

سادسا: **مرحلة ظهور و بروز و انتشار الإدارات المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين** وهي إدارة متخصصة في تلبية حاجات ورغبات الموظفين والعمل على حل مشكلاتهم الإدارية والمالية وفق أسس إدارية محددة. (الحريري، 2012، صفحة 32)

سابعاً : مرحلة التطور التكنولوجي الحديث في أساليب وطرق وخطط وأهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فادي ذلك إلى الاهتمام بتحسين النوعية ورفع الجودة وزيادة العوائد من التركيز على تعديل أخطاء الموظفين وتصحيح أخطاء الإداريين وتنمية مواهب الموظفين والإداريين . (الحريري، 2012، صفحة 32)

ثامناً: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وهي ظهور إدارة حديثة تسمى إدارة الموارد البشرية الحديثة أو ما تسمى ببعض المراجع العلمية والتخصصات العلمية إدارة الموارد البشرية المتقدمة أو الفعالة وهي تقوم بالاهتمام بوضع استراتيجيات تنظيمية كاملة لكل المنظمة والمنشأة الإدارية ترعى ضمن هذه الاستراتيجيات أهداف الموظفين وتحقق التوافق وإحداث الانسجام بين الموظفين والإداريين في مختلف التخصصات ضمن المنشأة التجارية الواحدة. (الحريري، 2012، صفحة 32)

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يشكل العنصر البشري الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات و قد رجع التطور الملفت للأنظار بخصوص الاهتمام الكبير الذي حظي به هذا الأخير كونه هو المسؤول الأول عن عملية البناء و الأعمار، فهو مصدر الابداع و الرقي و النمو في كثير من مؤسسات الدول المتقدمة.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية ، فقد استخدمت عدة مفاهيم ومصطلحات للتعبير عن مضمونها ، ومن اجل الوصول إلى المفهوم العلمي الدقيق لها و بهذا فإننا سنتطرق لمجموعة من التعاريف فيما يلي :

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها : " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية " . (مرسي ج.، 2006، صفحة 16)
- يعرفها ليود بايرز و لزي بأنها " تختص بتوفير الموارد البشرية و تنسيق توظيفها في المنشآت" ، و يقول هودجيتز : "ان إدارة الموارد البشرية هي العملية التي من خلالها تكفل المنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق اهداف المنظمة و العاملين فيها" (نصرالله، 2013، صفحة 03)
- ولقد ذهب ديسلر الى تحديد مفهوم ادارة الموارد البشرية بأنها الادارة المسؤولة على نشاط الذي يمكن من خلاله الحصول على الأفراد اللازمين كما ونوعا بما يخدم أهداف المنظمة وتحقيق أهدافها (الزغيات القراله، 2018، صفحة 07)
- في حين عرفها (dessaler) على أنها "عملية اكتساب وتدريب وتقييم موظفين وتعويضهم والاهتمام بعوامل الصحة والسلامة المتعلقة بالعمل" (العفيف، 2018، صفحة 83)
- وجاء في تعريف آخر: يشير إلى ادارة الموارد البشرية على أنها السياسات والممارسات التي تؤثر في سلوك العاملين و اهتماماتهم ومستويات أدائهم (الحریم، 2013، صفحة 17)

- هي جميع الافراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط انماطها السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة قد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية (بن عنتر، 2010، صفحة 19)
 - و يعرفها ايضا فرنش بأنها "هي عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة" (مُجّد، 2014، صفحة 29)
 - و يعرفها احد مفكرين بأنها : استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة او بواسطة المؤسسة و يشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، لاختيار و التعيين و التقييم الخاص بالأداء، و التدريب و التنمية و التعويض و غيرها وصولا الى بحوث الافراد. (عبدالباقي، 2002، صفحة 17)
 - كما عرفت بأنها "النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها. وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقويم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم ، وتدريبهم ، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم. (ابوشيخة، 2010، صفحة 24)
 - تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها : " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية ". (مرسي ج.، 2006، صفحة 16)
- من خلال هذه التعاريف يمكن القول كاستنتاج ان ادارة الموارد البشرية بصورة شاملة هو جميع عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في المنظمة باختلاف تخصصها و أهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة على اعتبار ان الموارد البشرية هي رأس مال استثماري يجب تنميته وتطويره، لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل،... و ادارة الموارد البشرية هي التي على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المخصص لعملها اذ انها تلك الادارة التي توفق بين الافراد و الوظائف و توجههم لتحسين كفاءتهم و تطويرها بما يفيد المؤسسة و يفيدهم.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية .

كما قلنا سابق ان ادارة الموارد البشرية بالغة الأهمية للمؤسسات فنجاح وبقاء هذه المؤسسات مرهون بمدى نجاح هذه الوظيفة، فهي من أهم وظائف المؤسسة العصرية، وهي إدارة الأهم و الأعلى في أصول المؤسسة، فهي التي تعمل على توفير أفراد

ذوي كفاءات وقدرات عالية ومتخصصة، كما تعمل على الاستفادة القصوى إن لم تكن المثلى من هذه الموارد وذلك من خلال تهيئة المناخ المناسب لهم.

اولا: اهمية ادارة الموارد البشرية:

تتمثل أهميتها على مستوى المنظمة في أنها : (علي، 2013، الصفحات 40-41)

- ✓ مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات ، وتعزيز القدرة التمويلية ، وحددت أهدافا طموحة للتميز على المنافسين ، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق . فكم من منظمات تزودت بآلات تلقائية كاملة الأتوماتيكية ، لكنها لم تقوى على استغلالها ، لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة .
- ✓ وفي حالات أخرى ؛ حددت منظمات أهدافا طموحة ؛ لتحسين المركز المالي وزيادة الحصة السوقية ، لكنها فشلت في تحقيق هذه الأهداف عاما بعد عام ، وتمثلت أهم الأسباب في مسببات داخلية ؛ وهي تواضع قدرات المديرين ، وتضخم أعداد العاملين ، وانخفاض قدرات ودافعية العاملين ، وغياب روح الفريق.
- ✓ ان أهمية إدارة الموارد البشرية ، تنبع من أهمية الموارد البشرية نفسها ، والتي تزايد قيمتها وإنتاجيتها بمرور الوقت وتراكم الخبرات، فبينما تبلى الآلات بمرور الوقت ، تتوهج العقول ، وبالتالي ؛ فالموارد البشرية تمثل أصلا تزايدا قيمته وأهميته حسن الاستفادة منه.
- ✓ من ناحية أخرى؛ فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية، وبين غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة. فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير ، كل باحتياجاته الأعداد والتخصصات المناسبة مع طبائع ، أو خصائص الأعمال المؤدة ، ومع أعباء العمل بكل إدارة ، ومع جدول التنفيذ، أي في التوقيتات المناسبة.
- ✓ ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية ، أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو الحفز ، لتعويق أعمال الإدارات الأخرى سالفه الذكر ، العميلة لإدارة الموارد البشرية ؛ أي التي تتلقى خدماتها تلك وتستفيد منها . كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ؛ ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة . بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة، وتيسير بلوغ أهدافها، والأهداف العامة للمنظمة.

• كما يمكن اضافة الاهمية التالية حسب: (الجربوعه، 2017، الصفحات 23-24)

- ✓ ان وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.

✓ ان الإنسان كائن حركي متجدد ، متغير ، مبدع ، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير ، والاكتشاف ، والتخريب .. الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا ، وهو أكثر عطاء عن جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق لمخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية ، رأس المال ، التقنيات) .

✓ إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل ، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي ، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

ثانيا: أهداف ادارة الموارد البشرية.

ان لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكنها تهدف بشكل عام إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلي احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف ادارة الموارد البشرية إلى اربعة أهداف وهي: (منير بن احمد بن دريدي، 2013، صفحة 18)

1. **أهداف اجتماعية:** تتمثل هذه الاهداف في مساعدة الأفراد بان تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من اجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2. **أهداف العاملين:** تتمثل في:

✓ العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف العمل المنشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع دخلهم .

✓ انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقة البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين .

3. **أهداف المنظمة :**

✓ جلب أفراد أكفاء تتوافر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية

✓ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

4. **الأهداف الإنسانية**

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم ، على اعتبار إنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الانتاج ، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة ، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام ، أو من ناحية منح الحوافز و المكافآت.

و يمكن اضافة الاهداف التالية حسب: (حسونه، 2008، صفحة 13)

- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- ✓ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب و المتحفزة.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن .
- ✓ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- ✓ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- ✓ إدارة وضبط عملية " التغيير " لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- ✓ السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

المطلب الثالث: مراحل ادارة الموارد البشرية.

تتضمن إدارة الموارد البشرية عدة مراحل هي: (الشعبان و الابحج، 2013، الصفحات 46-48)

(1) مرحلة تحديد وتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية: تنطوي الخطوة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المنظمة من هذه الموارد من حيث الكمية والنوع والكيف والجودة من خلال القيام بالآتي:

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المنظمة حتى نبته تحقيق الاستراتيجية .
- التخطيط وتوجيه النصح بخصوص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة المنظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف.
- تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسئوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإشرافي.
- توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأفراد المطلوبين.
- إدارة وتوجيه النصح بخصوص عمليات الاختيار لضمان توفر المهارات والمعرف والخبرة الفنية، لتمكين من يتم انتقاؤهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة.

(2) مرحلة ضمان استمرارية الموارد: الضمان استمرار عمل الأفراد المنظمة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثرة، ومن أجل أن يكون مستوى أدائهم مناسباً فإنه يجب أن يشتمل على ما يلي:

- تصميم عمليات إدارة الأداء لمساعدة الأفراد في معرفة ما هو متوقع منهم.
- تصميم و تنفيذ برامج تدريب تضمن أن يكون لدى الأفراد إلام تام بالمنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسئولياتهم بكفاءة.
- إدارة الكافآت بشكل استراتيجي بهدف دعم تحقيق أهداف المنظمة و خطة العمل.
- وضع الاقتراحات اللازمة لتعيين فرق العمل ومراجعة الهام.

- تقديم المقترحات اللازمة بوضع خطة للسلامة المهنية و رفاهية العاملين و الاهتمام الكامل بجميع العمليات القانونية والإدارية ذات العلاقة بالتشغيل.
- إعداد الخطط اللازمة لسياسات العمل المتعلقة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص.
- تزويد المديرين التنفيذيين بالنصح والإرشاد فيما يتعلق بسياسات العمل والقوانين المتعلقة به لضمان ان تفي المنظمة بالتزاماتها القانونية و الضمانية.

3) مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية: من الوظائف الأخرى الادارة الموارد البشرية التي لا تقل أهمية عن سابقاتها مسألة السلوك الإنساني لإنهاء العلاقة الوظيفية للعاملين باعتبار أن هذه الموارد لها مشاعرها وسلوكها وطبيعتها الخاصة ، وهذا يتحقق من خلال القيام بالآتي:

- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين والعمل على التأكد من سلامة تطبيقها ، وإتمام كل الإجراءات المرتبطة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة.
- تنظيم الدورات والندوات الضرورية اللازمة قبل الإحالة للتقاعد.
- وضع خطة لقيام المنظمة بتقديم ما يمكن لمن أنهوا العمل عن طريق التقاعد من تكريم ومكافآت لهم على ما بذلوه من جهود خلال مسيرتهم الوظيفية لتكون حافزا لزملائهم.

المبحث الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية.

عند الحديث عن وظائف إدارة الموارد البشرية تبرز وجهتا نظر تشير وجهة النظر الأولى إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنفذ من خلال اختصاصيين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية و إن المؤيدين لوجهة النظر هذه يقولون بأن هناك مهام محددة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، وأن أفضل طريقة لتنفيذ هذه المهام هي من خلال هؤلاء المتخصصين ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية . أما وجهة النظر الأخرى فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المنظمة هم مديرو موارد بشرية ، وهذا نابع من الاعتقاد بأنه ما دام جميع المديرين يتعاملون مع الأفراد في إدارتهم فهم إذن أقدر على تفهمهم وتلبية حاجاتهم وبالتالي هم أقدر على تأدية المهام المتعلقة بشؤون مرؤوسيههم ، وهذا يعني أنه ليس هناك من حاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية ، بل يجب أن تنال مسؤولية تنفيذ هذه الوظائف إلى جميع المديرين العاملين في المنظمة . إن إدارة الموارد البشرية في معناها الشمولي تعني أساسا عملية اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري داخل المنظمة ، وهي بالتالي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل بناء تنظيم تسوده العلاقات الإنسانية التي تأمر تعاونا وثيقا يحقق أهداف تلك المنظمة و ان إدارة الموارد البشرية كأى علم من علوم الإدارة تشتمل على قرارات وعمليات لا بد أن تنفذ ، وقوانين وتعليمات يجب أن تتبع، ووسائل وطرق عمل من الضروري أن تراعي ، إلا أنها تختلف عن غيرها في أنها لا يستغني عنها في منظمة ما مهما اختلفت أهدافها ووظائفها ، فإدارة أية منظمة في الأساس هي إدارة هذا العنصر قبل كل شيء ، ذلك لأن كل مدير ومشرف على مجموعة من الأفراد ينهض بدور كبير في إدارة الموارد البشرية ، مما يجعل أمر هذا النشاط مسؤولية تضامنية تم مختلف المستويات الإدارية في

المنظمة . إن الإدارة الموارد البشرية ، شأنها شأن أية إدارة المنظمة ، مهمتين أساسيتين: الأولى إدارية ، والأخرى تخصصية ؛ فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتمثل في وظائف التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، والإبداع والتطوير ، وتخصيص الموارد . وبالرغم من أن جميع المديرين يقومون بهذه الوظائف نفسها فإن الوقت اللازم للقيام بكل منها يختلف من مستوى إداري إلى آخر ، فالوقت المبدول في التخطيط والتنظيم يزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي ، وأيا كان الأمر ، فإن المهارات الإدارية ضرورية لجميع المستويات الإدارية . وأما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية ، بدءا بتخطيط الموارد البشرية ، ومرورا بالتدريب وتقييم أداء العاملين ، وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين . (ابوشيخة، 2010، الصفحات 31-32)

المطلب الاول: وظيفة تخطيط الموارد البشرية و التوظيف.

تعتبر وظيفتي تخطيط الموارد البشرية و التوظيف من اهم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تمثل عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة خلال الفترات القادمة ، وفي هذا الإطار يجب الإلمام بكل ما يحيط بهاتين الوظيفتين.

الفرع الاول: وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

لا بد على المؤسسات عند تأسيسها تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية و وظيفة التخطيط تقوم بذلك اذ ان الادارة العليا هي التي تحرص على تنفيذ و تخطيط لإدارة مواردها البشرية اذ انه عملية الحصول على الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب .

اولا : تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعني التخطيط التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى ومن يعمل ؟ ولذا فان التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي القوى البشرية. (خضير و الخرشة، 2011، صفحة 39)

وهذا يعني تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلا للمنظمة وبغية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة نتخذ الخطوات الآتية :

(أبو الشيخة، 2013، صفحة 46)

- توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمنظمة المعينة من حيث عدد العاملين لدينا والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة،
- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية ،
- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة،
- يساهم في خلق قاعدة التنسيق والتكاملية في مختلف الأنشطة المراد انجازها مستقبلا في إدارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ، نوعيتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل (عبدالرحمان، 2010، صفحة 29)

ثانيا: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية: و يمكن ذكرها فيمايلي:

(1) أهمية تخطيط الموارد البشرية: ان لتخطيط الموارد أهمية كبيرة تعود على المؤسسة و ذلك لان:

- ✓ الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو مخزون المهارات الداخلية في المنظمة .
- ✓ يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة الإنتاج أكثر بتكاليف اقل .
- ✓ يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو امر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة .
- ✓ يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تحقيق التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في الحالتين.

✓ يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية البرامج التدريبية والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين .

✓ يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج ادارة الموارد البشرية ذلك لان تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب والاختيار ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الأخر في ادارة الموارد البشرية أهمتها ، وفقدت القرارات فعاليتها (حرحوش ، 2006، الصفحات 60-61)

(2) أهداف تخطيط الموارد البشرية: يهدف تخطيط الموارد البشرية الى: (السبيعي، 2013، صفحة 18)

- ✓ الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب
- ✓ مساعدة ادارة المنظمة في تحقيق أهدافها إنتاجية أكبر بتكلفة اقل وذلك بالحرص على تخفيف تكاليف العمل، ومن خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة
- ✓ المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة واخلاصهم لها
- ✓ إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو انتهاء الخدمات
- ✓ تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية الادارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة

الفرع الثاني: وظيفة التوظيف.

في ضوء نتائج النشاط السابق يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب و جذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة وتعد عملية التوظيف هي إحدى أهم الوظائف والممارسات التي يجب ان تنجز في المؤسسة بكفاءة وفاعلية، لأنه يتحد على أساسها نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى ،وتشمل عملية التوظيف كل من الاستقطاب ، الاختيار والتعيين ، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح المؤسسة ، والوسيلة التي تمكن من اكتساب ميزة تنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.

اولا: الاستقطاب:

1. تعريف الاستقطاب و هو "عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة". (العمري ب.، 2020، صفحة 343)

و يعرف ايضا بانه عبارة عن مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو عملية جذب للعمالة لشغل الوظائف الشاغرة. (برونطي، 2001)

2. اهمية الاستقطاب : و تتمثل بأنها أول عملية تتم قبل الاختيار والتعيين الموارد البشرية ، فلها تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة فالاستقطاب أمر مهم جدا بالنسبة للمنظمات فمن خلاله يمكن معرفة قوة المنظمة وأهميتها من خلال التعرف على موصفات العاملين فيها يتطلب من المنظمة تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له وتبرز اهمية الاستقطاب فيمايلي: (الغلابي، 2015، صفحة 21)

✓ الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة ، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الاكف والأفضل من بين المتقدمين

✓ من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفي

✓ توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين للشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة

✓ ان نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمتاحة

✓ الحصول على قوى عاملة مؤهلي ذات الكفاءة عالية مما يؤدي الى استقرار وزيادة فعالية المؤسسة

✓ الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذي يتم الاختيار من بينهم وبالتالي الاسهام في زيادة فعالية المؤسسة

✓ الإسهام في زيادة فاعلية المؤسسة عن طرق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية

3. مصادر الاستقطاب: ينقسم الاستقطاب إلى مصادر داخلية وخارجية .

1.3 مصادر داخلية: و تتمثل في: (نوري، تسيير الموارد البشرية، 2010، صفحة 182)

✓ الترقية: ويستعمل هذا المنصب في حالة وجود مناصب للإشراف أو القيادة ، وللترقية العديد من المزايا منها :

• تحفيز العاملين على رفع قدراتهم لغرض الترقية ،

• رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي .

✓ النقل الوظيفي : وينشأ هذا المصدر عندما ترغب المنظمة في تنويع خبرات عمالها وللقضاء على الجمود والركود في خبرات عمالها .

✓ الإعلان الداخلي : يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة خاصة الموجودة في المستويات الدنيا في لوحة الإعلانات بالمنظمة ليقراها العاملون ، ثم لينشروها خارج المنظمة من أجل الترشح والحصول على الوظيفة.

2.3 مصادر خارجية: ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل و هي: (القيروني، 2010، صفحة 136)

- ✓ المدارس والجامعات: تعد من المصادر التي يمكن أن تحصل منها المنظمات على العمالة
 - ✓ النقابات العمالية: يلعب هذا المصدر دور كبيراً خاصة في الدول الرأسمالية ويختص أيضاً بالمستويات الدنيا من الوظائف.
 - ✓ المنظمات المهنية: تتولى هذه المنظمات تأهيل عمالها للعمل في مجالات معينة من خلال تدريبهم ومنحهم إجازات وتراخيص للعمل في المجال مثل: جمعية المحاسبين والمراجعين.
- ثانياً: عملية الاختيار والتعيين .

1. تعريف الاختيار والتعيين: الاختيار والتعيين هي تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقاومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، وهو أيضاً تلك العملية التي تسمح للمؤسسة بتعيين أفضل الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (المبيضين و الاكلي، 2012، صفحة 80)

وتعرف عملية الاختيار والتعيين على أنها جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء النسب للموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر فيهم الشروط ومقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية (عدوان، 2011، صفحة 45)

و بناء على ما سبق من مجموعة من التعريفات يمكن تعريف الاختيار والتعيين على أنه منظومة أداء تهدف إلى اتخاذ قرار بشأن المتقدمين لشغل وظائف المنظمة واختيار الأكثر ملائمة منهم وفق مجموعة من الإجراءات، مدخلات هذه المنظومة مجموعة المتقدمين والسياسات التنظيمية والقانونية، وعملياتها هي تطبيق إجراءات الاختيار والتعيين أما مخرجاتها فهي قرار التعيين وموظف جديد داخل المنظمة (جرخون، 2009، صفحة 10)

2. أهمية الاختيار والتعيين: ترجع أهمية الاختيار والتعيين للوظائف في المنظمة لجهتين هما من حيث تأثيرها على نشاطات المنظمة، وتأثيرها على الموظف واتجاهاته نحو العمل وظروف عمله ومستقبل وظيفته على النحو التالي:

أ. بالنسبة للمنظمة.

- ✓ ان الارتقاء بأداء المنظمة من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب المهارات والقدرات حيث أداء المنظمة ما هو الا مجموعة موظفيها، وذلك تحقيق لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .
- ✓ ان إتباع سياسات الاختيار والتعيين التي تعتمد على مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين والمرشحين للوظائف يرتقي كثيراً بسمعة المنظمة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي .

ب. بالنسبة للموظف:

- ✓ ان إتباع السياسات الفعالة والعدالة في الاختيار والتعيين يزيد من ثقة الموظف في منظمته ، حيث تزداد لديه الرغبة في العضوية في هذه المنظمة وذلك لأنها اول الإجراءات التي يتعامل من خلالها الموظف مع المنظمة ، ومن ثم الموافقة وتبني سياستها وبعدها الدفاع عنها والاهتمام بمصيرها وهذا ما يسمى الولاء التنظيمي
- ✓ ان اختيار الموظف وفقا لسياسات فاعلة يشعر الموظف بالأمان الوظيفي وذلك من خلال إدراكه بأهمية الوظيفة وجدارته وقدرته على القيام بمهامها ومسئولياتها وان المنظمة لن تتخلى عنه
- ✓ ان إتباع سياسات الاختيار تضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول والاتجاهات والقدرات والحصول على الأجر المناسب مما يزيد من شعور موظف بالرضا عن وظيفته
- ✓ إجراءات الاختيار والتعيين الفعالة تضمن الكشف عن المهارات الحقيقية للموظف وبالتالي تسهيل عملية تدريبه وتحديد مساره الوظيفي وفرص الترقية لديه
- ✓ ان خضوع الموظف لإجراءات الاختيار والتعيين المحكمة يقلل من فرصة حدوث بعض المشكلات مثل الغياب عن العمل أو ترك العمل وبالتالي تقليل من معدل دوران العمل.

المطلب الثاني: وظيفة التدريب و تقييم الاداء.

ان التدريب و تقييم الاداء يعتبران من أهم الوسائل التي تم اللجوء إليها من قبل القائمين على ادارة منظمات العمل لغرض تحسين مستوى أداء الموارد البشرية فيها ، وفي ذلك السياق تعددت وتنوعت المصطلحات والمفاهيم التي تشير إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية و تقييمها وبرغم هذا التنوع الكبير في هذا المفاهيم الا ان مضامينها تقاربت وتشابهت إلى حد كبير و يمكن تطرق لها في هذا المطلب.

الفرع الاول: وظيفة التدريب .

نرى ان معظم خبراء ادارة تنمية الموارد البشرية ينظرون إلى التدريب على انه يشير إلى التغيير وتحسين أو التطوير، وكذلك يرون ان تدريب يعتبر عملية مستمرة محورها الفرد العامل غرضها إحداث تغيرات محددة لغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن اجل ان يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام .

اولا: تعريف التدريب: تتعدد تعاريف التدريب يمكن تطرق لبعضها في:

ويعرف أيضا بانه عبارة عن نشاط مخطط يهدف لإحداث تغيرات في الفرد والجماعة التي ندرها ، تتناول معلوماهم وادائهم وسلوكهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لاثقين لشغل وظائفهم بكفاءة ونتاجية عالية (عزي، 2018/2019، صفحة 84)

ويعرف ايضا انه نشاط مخطط يهدف الى تحقيق اهداف تنظيمية سلوكية عن طريق تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الافراد وذلك من خلال القيام بعدد من الأنشطة الفرعية المخططة عن طريق تفاعل العملية التدريبية (بويعل، 2017/2018، صفحة

و يمكن اضافة تعريف " بأنه العملية المنظمة المستمرة التي تزود الفرد بالمعارف والمهارات التي يتقاضها أداء عمل معين أو بلوغ هدف معين. (الوليد، 2009، صفحة 17)

و مصطلح التدريب بشكل عام هو تحويل ونقل التعليم في المدى القصير ، المصمم والمبني على المعرفة والمهارات والاتجاهات الفردية لتلبية حاجات العمل الحالية والمستقبلية (دعاس، 2017/2018، صفحة 4)

وأخيرا يمكن استخلاص تعريف شامل للتدريب الذي يعتبره الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف إلى إحداث تغير في سلوكيات وأداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية

ثانيا: **مستويات التدريب** : و تتمثل في: (ابوشيخة، 2010، صفحة 176)

✓ **تدريب على مستوى الفرد العامل** : للتدريب أهمية سواء العامل القديم أو الجديد في المنظمة فتزود الفرد الجديد في المنظمة بالكفاءة المطلوبة كما ينعكس بنتائج إيجابية بالنسبة للعامل القديم من خلال مواكبة التطورات في العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة .

✓ **تدريب على مستوى المنظمة**: إن أهمية التدريب في المنظمة تكمن في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ،

✓ **تدريب على مستوى المجتمع**: تظهر أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع أنه لا يمكن أن تتوافر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي، وإنما يظهر نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب.

ثالثا: **مراحل عملية التدريب**: تتكون خطوات التدريب من أربع مراحل منطقية ومتابعة تحدد كما يلي: (خليل، 2016، الصفحات 25-26)

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم فيها تحديد كل المستلزمات الضرورية لإنجاح عملية التدريب وتقديم برامجها بشكل منتج وفعال وبما يتوافق مع أهداف المؤسسة المراد تحقيقها، وتنقسم الاحتياجات إلى ثلاث أقسام وهي: احتياجات تدريبية على مستوى المؤسسة، احتياجات تدريبية على مستوى الوظيفة، واحتياجات تدريبية على مستوى الفرد .
2. مرحلة وضع وتحديد الاهداف: وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الاهداف المطلوبة من إجراء عملية التدريب والتي تحتمل بشكل مباشر أو غير مباشر أهداف المؤسسة.
3. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي: يتم في هذه المرحلة ترجمة الاهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الاسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدرسين لتوصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين و أيضا يتم تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.
4. مرحلة برنامج التدريب: يتم في هذه المرحلة تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج التدريبي من حيث مواعيد الجلسات ، والراحة وأزمته، كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب وترتيبه وإعداد تجهيزاته ، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة

5. تقييم البرامج التدريبية : بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييمه ، ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج

رابعاً: أساليب التدريب : تجدر الإشارة إلى انه يمكن تقسيم التدريب داخل العمل وتدريب خارج العمل ، ويمكن اعتماد اسلوب أو أكثر حسب نوع التدريب، وسنقوم بتناول هذا الأساليب من خلال التصنيف في ثلاث فئات رئيسية وهي: (مهني، 2017/2018، صفحة 43)

1. الأساليب المحتوى : وهي الأساليب التي تستخدم لتقديم المعرفة ونقلها إلى المتدربين ، وتشمل عدد من الأساليب التدريبية منها اسلوب المحاضرات ، الأساليب السمعية – البصرية ، التعليمات المبرمجة.
 2. الأساليب العمليات : تعتمد هذه المجموعة على التفاعل بين المتدربين والمدرّب ، وتركز على التغيير الاتجاهي والسلوكي، وليس على نقل المعارف ، من أهم هذه الأساليب اسلوب تمثيل الأدوار ، تدريب الحساسية ، اسلوب التحليل التعامل (هو اسلوب لتحسين سلوكيات الأفراد على رأس العمل ، ويهدف هذا التحليل إلى تمكين المتدرب من تحليل أي موقف شخصي وجد نفسه في بشكل أفضل)
 3. الأساليب المختلطة : هناك عدد من الأساليب التي تستخدم لنقل المعرفة وبنفس الوقت لتغيير الاتجاهات والسلوكيات ومن أمثلة هذه الأساليب اسلوب التدريب على رأس العمل (ويتضمن تدوير العمل ، اسلوب المكتب المجاور ، شغل وظائف الغائبين ، توجيه الأسئلة حيث يقوم المدرّب بسؤال العامل الجديد عن ماذا يجب ان يفعل في هذا الموقف أو ذلك، المشاركة في أعمال اللجان – لتدريب الفرد على عرض آرائه ، والعمل ضمن جماعة ويفيد في التدريب علة الوظائف القيادية ، النشرات...) اسلوب المباريات الإدارية (ويضمن تقسيم المتدربين إلى فريقين ، وتوزيع الأدوار عليهم ، ويتم وضع نقاط لكل خطوة من العمل ، حيث يتخذ المشاركون قرارات تخص الحالات (وفق هذا الاسلوب يقدم إلى المتدرب تقرير مكتوب يصف مشكلة إدارية يواجهها الإداريون في الحياة التنظيمية ، قد تكون مشكلة سلوكية أو تتعلق بالقوانين والأنظمة وتطبيقاتها ، فكثيرا ما يكشف الواقع ثغرات معينة في إجراءات العمل ، أو مهام تتطلب التنسيق بينها ، ويطلب كل متدرب دراسة الحالة وتحليلها وتقديم توصياته لحلها ، ثم تناقش الحالات جميعا ضمن مجموعات و بإشراف المدرّب، للتوصل إلى حل مشترك بمناقشة البدائل المقترحة من كل متدرب.
- الفرع الثاني: تقييم الأداء.

كل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغيير وذلك بحكم التغيير المستمر في البيئة، وضمن إطار عملية التكيف، فلا بد من دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات، لذلك فإن المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، وإن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، التي هي بمثابة اختبار لدرجة ملائمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وعليه فإننا سنتطرق إلى هذه العملية.

اولاً: تعريف تقييم الأداء: تعددت التسميات التي اطلقها كتاب الادارة على تقييم الاداء فهناك من سماه بتقييم الاداء و هناك من اطلق عليه بقياس الكفاءة و اخرون سموه بتقييم الكفاءة الا اننا نرى ان تسمية تقييم الاداء اكثر انتشارا و هو يعني تحديد

كفاءة العاملين في ادائهم لعملهم .و يعرف ايضا بانه تقييم شخص من العاملين في المنظمة على اساس الاعمال التي اتمها خلال فترة زمنية معينة و تصرفاته مع من يعملون معه كما عرف انه نظام يتم من خلاله معرفة كفاءة اداء العاملين لأعمالهم. (زويلف، 2001، الصفحات 178-179)

تقييم الأداء هو عملية الحصول على حقائق وبيانات ، كي تساعد على تقييم الموظف لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة ، وتقدر مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء الوظيفة في الحاضر والمستقبل ، وتبادل التغذية العكسية مع الموظف عن أدائه ، سواء كان ذلك بشكل رسمي أو بشكل يومي مستمر ، ويتم من خلالها ترتيب العاملين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية . وكذلك لمعرفة نواحي الضعف في أدائهم لتطويره من خلال التدريب ، ويساعد تقييم أداء الأفراد الشركة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته و مؤهلاته كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها. (البرادعي، 2008، صفحة 65)

تقييم الأداء هو: "مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقاً والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وُجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير" (زهير، 2001، صفحة 15)

ايضا يعرف تقييم الاداء بانه "عملية تهدف الى تحديد ايجابيات و سلبيات او مناطق القوة و الضعف في الاداء الحالي/الفعلي للعاملين بشكل فردي او جماعي في المنظمة . (مدحت، 2010، صفحة 126)

و يعرف كذلك بانه "الحصول على حقائق او بيانات محددة من شأنها على تحليل وفهم و تقييم اداء العامل لعمله و مسلكه فيه ، في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفني، و العملية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر و في المستقبل . (القرالة، 2011، صفحة 54)

توضح التعاريف السابقة الذكر أن المقارنة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة هي جوهر عملية تقييم الأداء، وهذا ما يؤدي بنا الى تعريف عام لمفهوم تقييم الأداء بانه قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقا، ذلك لاكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ثانيا: اهداف تقييم الاداء: إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات وهي :

1. على مستوى المنظمة: وذلك لإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي ورفع مستوى أداء الموظفين ،
2. على مستوى المديرين: وذلك بتطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين ودفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية.
3. على مستوى الفرد العامل : من حيث دفع الموظفين للعمل ، وشعورهم بالعدالة بأن جهودهم المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار مقارنة بالعاملين غير المجتهدين (هاشم، 2010، صفحة 153)

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء. لدى عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المنظمة نظراً لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها، وتمكينها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي، و سنتطرق لها فيما يلي : (السيد، 1999، صفحة 377)

- ✓ يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها.
- ✓ إنّ تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضييع الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثمّ تنشيط القدرة الشرائية، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛
- ✓ يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- ✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- ✓ يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة، إمّا نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى، ومقارنته بأداء مؤسسات مماثلة.
- ✓ تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ توضح عملية تقييم الأداء، المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وبذلك تستطيع تحديد الآليات وإجراءات التغيير المطلوبة، لتحسين مركزها التنافسي.
- ✓ يكشف للمؤسسة عن مواقع القوة والضعف في أقسامها المختلفة، وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها.
- ✓ تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها من طرف المؤسسة.
- ✓ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وفي جميع المستويات.

المطلب الثالث: وظيفة التحفيز.

يتوقف نجاح المنظمات على مدة الاهتمام بموردها البشري ، والتي تعد المورد الاستراتيجي لها ، لذا حضى موضوع التحفيز باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية بصفة عامة وبوجه اخص في حقل علم النفس وعلى الادارة ، وذلك لما يتسم من اهمية بالغة في تحريك وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة ، ومما لاشك فيه ان للتحفيز دور مهم في توفير بيئة العمل المناسبة والمساعدة للمؤسسة على المضي قدما في تجسيد استراتيجياتها على ارض الواقع والسعي لتحقيق أهدافها المسطرة ، وهذا الدور يتحقق من خلال تحفيز الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتقديم أحسن ما لديهم أثناء قيامهم بواجباتهم نحو وظيفتهم وكذلك لضمان التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة .

الفرع الاول: تعريف التحفيز.

اختلفت آراء الباحثين حول وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز و فيمايلي سنتطرق لبعض هذه المفاهيم:

تعريف التحفيز : يعرف التحفيز على انه فرصة أو وسيلة مثل المكافأة والعلاوة وغيرها من الحوافز توفرها أمام الفرد لثبته بها رغبته وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها وإشباع حاجته . (عباس، 2006، صفحة 47)

و يمكن تعريف التحفيز بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوي أعلي من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدي الأفراد ، ومن هذا التعريف نرى أن التحفيز هو عملية تتعلق أساسا بثلاثة عناصر : بذل الجهود، والأهداف ، واحتياجات الأفراد ، فإذا تم تحفيز الفرد ، فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد ، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالا إلا إذا تم توجيهه كما وكيفا لخدمة أهداف المؤسسة ، وأخيرا فلكي تستمر عملية التحفيز ، فيجب أن ترتبط بإشباع بعض احتياجات الفرد. (رضوان، 2013، صفحة 78)

و يعرف التحفيز ايضا بانه العوائد التي يتحصل عليها في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الاداء عن اقرانه اذ انه اذا تمت عملية التحفيز بشكل ناجح ، يمكن أن تحقق النتائج الآتية : (بن عنتر، 2010، صفحة 194)

- ✓ الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية .
- ✓ زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة .
- ✓ تخفيض تكلفة العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج .
- ✓ نقص مشاكل العمل ، كالغيابات ، دوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يؤدي خلق الاستقرار داخل المنظمة .

الفرع الثاني: أنواع التحفيز.

يمكن تقسيم التحفيز إلى: (هاشم، 2010، الصفحات 140-141)

1. الحوافز السلبية والايجابية .

أ. الحوافز السلبية : تعتبر الحوافز السلبية هي خوف الموظفين من العقاب والتهديد .

ب. الحوافز الإيجابية : هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد بين الأفراد.

2. الحوافز المادية والمعنوية .

أ. الحوافز المادية : تعتبر الحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية ، هي حوافز ملموسة ،

ب. الحوافز المعنوية : هي الحوافز التي ترضي الحاجات الاجتماعية .

الفرع الثالث :أساليب التحفيز.

هناك اختلاف في وجهات النظر حول الآليات والأساليب التي تتبع لتحفيز العاملين حتى يحسنوا ويطورا من أدائهم، فالعاملين اليوم يتم تحفيزهم بما هو أكثر من الأجر الجيد، والكثير من الشباب اليوم لاحظنا أنهم وكغيرهم من الشباب ينصب اهتمامهم على تحقيق الذات أكثر من اهتمامهم بتحقيق النجاح المهني، حيث ان وقت الفراغ والروابط العائلية وإشباع المعنوية وتطوير أدائهم لها نفس الأهمية للعمل بالنسبة لهم ومن اجل تحفيز العاملين وضمان تحسين أدائهم ينبغي على المديرين إلى ان يذهبوا إلى ما هو ابعد من المحفزات التقليدية، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم نذكر ما يلي: (سحنون، 2021، الصفحات 61-62)

1. **تخطيط وضع الاهداف** : ان مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعية وبخاصة إذا كانت هذه الاهداف واضحة، ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة له لان " تحديد الاهداف يعد عاملا مساعدا في رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة إذا كانت هذه الاهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرر أهمية وضرورة اقتراح مصالح وأهداف و امال المؤسسة مع مصالح وأهداف و آمال العمال به".
2. **المشاركة في القرارات**: ان مشاركة العاملين في القرارات و الأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم و انتمائهم والتزامهم ، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وان المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم ، وليس من خلال ما يطلبه ويرفضه الآخرون عليهم ، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.
3. **تعديل السلوك** : بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوب فيها ، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على أحداث التغيير
4. **اثر العمل** :من خلال توسيع وتنوع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمبادرة ، و من الأمور الهامة التي يجب على الادارة مراعاتها ان تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا ، كما يجب على الادارة ان تعطي الفر د ثور ة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، ان ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء ، فالعاملون تتوفر لهم " فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزا

5. **التدريب وإعادة التدريب:** يشعر الكثير من الأفراد العاملين اليوم بالتهديد من احتمال فقدانهم وظائفهم ، وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن ان يؤدي إلى ضعف الأداء في العمل ، كما يمكن ان تؤدي مخاوف العمل إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء العاملين ، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يسهل مهاراتهم أو إتاحة أو إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة وقد أشارت الدراسات انه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم ومهاراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة وأهمها زيادة ولاء العاملين للمؤسسة ، وهنا يجب مراعاة ربط التدريب بالحاجات الخاصة للعاملين ، والبحث عن أساليب جديدة في التدريب وان يكون التدريب اختياريا ليس مفروضا على العاملين ، والقيام بالتدريب في الوقت المناسب.
6. **التحفيز بالتغذية الراجعة:** يقصد بالمعلومات المرتدة أو الراجعة المعرفة التي يحصل عليها الفرد العامل عند نتائج أدائه و انجازته ، وان تعرف العامل على مستوى سلوكه وأدائه يوفر له ما يحرك التزامه وحماسه ويعمل على تعزيز الأداء الايجابي وتوفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها علة الساق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها ، فان كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء ، فان هذه المعلومات يكون لها اثر تطوري وتحسيني على الأداء ن وبذلك يجب ان تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية عكسية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.
7. **العمل الجماعي :** ان انجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك يمكن ان يكون مصدرا لتحريك حماس العاملين الذين يستشبههم ويحرك دافعيتهم بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية ، والعمل بشكل فرق يوفر التعاون والمشاركة والمساندة والشعور بتلاحم الأعضاء ، كل ذلك يمكن ان يكون قوة تحفيز كبيرة إذا أمكن تفجير طاقات الرغبة للعمل الجماعي لدى العاملين وعلى الرغم من اهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة الا ان الواقع يثبت ان إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل وتقليص المنازعات بينهم ، يتم ذلك عن طريق التدريب، والتحفيز ، وعدم التنقل المتواصل بين الأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر.

المبحث الثالث: عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية و تحديات التي تواجهها.

رغم التطورات الكبيرة التي مرت ابها إدارة الموارد البشرية حتى وصولها إلى الإطار التنفيذي والاعتراف بها كإدارة متخصصة في أهم أصل من أصول الإنتاج (المتمثل في الموارد البشرية)، إلا انها واجهت ومازالت تواجه مجموعة من التحديات مما جعلها خاضعة لمجموعة من العوامل المؤثرة ساهمت في نجاحها، سواء على كفاءة هذه الإدارة أو على هيكلها التنظيمي

المطلب الاول : عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية .

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، ويقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، ويمكن تحديد مقومات النجاح في ما يلي: (الطراونة، 2011، صفحة 128)

1) دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية .

لا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة ، ملتزمة وداعمة للنجاح ، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الإدارية للمؤسسة وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة مواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة ، بواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياستها واستراتيجيتها القديمة التي تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكنا في قاعدة الهرم الإداري.

2) نجاح مدير إدارة الموارد البشرية .

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية الموارد البشرية في آن واحد فالمعرفة الكمية ، تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة ، والمراكز الوظيفية المختصة لها ، أما هذه المعلومات تعبر عن المعرفة النوعية ، لذا فمقياس النجاح للمعرفة النوعية يختلف عن مقياس المعرفة الكمية ، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى.

3) نجاح المؤسسة في إدارة الموارد البشرية .

حتى يتحقق للمؤسسة وجود أفراد ناجحين يجب أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين ، الأولى هي مقدرة العمال وتمكنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل الذي بمقدوره اكتسابها وتطويرها، أما الميزة الثانية التي تساعد إدارة الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يعبر عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، وبذلك يمكن التحكم فيه أكثر.

4) الدور المتغير لإنجاح إدارة الموارد البشرية (الأفراد والأداء) .

تتمكن المؤسسات من التوافق مع هذه التغيرات الهيكلية والثقافية، لابد من أن دور إدارة الموارد البشرية أن يتغير ، لقد مرت الموارد البشرية بالعديد من التغيرات في حقيقة الأمر ، من يتولى شؤون العاملين (مهام الاختيار والتعيين ، إنشاء قسم الأجور والرواتب) مما ساهم في نجاحها.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الإدارة لموارد البشرية .

لقد واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفعالية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة ، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات :

أولا : التحديات البيئية :

وتتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها ، ونظرا إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه الأخيرة واغتنام الفرص ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية والمتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات (عباس، 2006، الصفحات 31-32)

وفي ظل العولمة التي تعد واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية لابد من استراتيجيات وسياسات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة ، تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية وتتناسب مع كل حاجات كل من السوق المحلي والأجنبي مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية ذات كفاءة وتدريب عالي الدقة وفق حاجات البيئات المتنوعة والمختلفة . (كاظم و الحرشة، 2011، صفحة 23)

ثانيا : التحديات التنظيمية .

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها ، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة ولذلك يجب إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة ومن أهمها : (غربي، قيرة، و سلاطينية، 2001، صفحة 51)

1. استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.
2. تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ،
3. خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير ، ومن بين أهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية، ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دورا واضحا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد وإلى المواقع المختلفة في المنظمة .

ثالثا : التحديات الفردية .

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم ومن بين أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يوجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك يتطلب التوافق والتطابق بين الفرد والمنظمة وذلك باتخاذ استراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة وجذب الأفراد ذوي الكفاءة و الخبرة منهم للعمل والاستمرار مع المنظمة .

إن هذه التحديات التي ساهمت وتساهم في سعي هذه الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المكانية والمتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية والفردية وكذلك مع استراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمي .. (عباس، 2006، الصفحات 33-34)

رابعاً : إدارة الجودة الشاملة .

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء استراتيجيات تنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة على التركيز على العنصر البشري وإيلائه أهمية كبيرة من خلال التركيز على الجوانب التالية: (كاظم و الخرشة، 2011، صفحة 24)

1. مساهمة العاملين،
2. التمكين ،
3. تحقيق رضا المستهلكين ،
4. الإدارة بالحقائق ،
5. التركيز على العمليات ،
6. التحسين المستمر .

المطلب الثالث: علاقة ادارة الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي.

إن إدارة الموارد البشرية تشرف بطبيعة الحال على تنظيم علاقة المنظمة بجميع العاملين في مختلف العلاقات فيها، وببساطة يحسن القول أن كل إدارة في المنظمة تمثل أفراد يعملون فيها، إذن كل وظيفة من إدارة الموارد البشرية لها علاقة على التزام التنظيمي الذي ينظم العلاقات في المؤسسة إذ ان إدارة الموارد البشرية التي تتولى القيام بالكثير من الأعمال نيابة عن مختلف الإدارات في المنظمة تساهم في تحسين الالتزام التنظيمي فيها.

اولاً: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي.

ان تخطيط الموارد البشرية هو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام ، حيث يتم من خلاله تنظيم الآراء والأفكار وظائف بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة ، إذ يعتبر أحد اهم وظائف في المؤسسة، الذي يتجسد في مختلف هياكل ومصالح المؤسسة ومستخدميها ، وهو جزء لا يتجزأ من عملية التسيير ، لاسيما في المؤسسات الكبرى ، حيث تظهر أهميته ، كلما هناك تناسق في تحقيق الهداف و خلال توزيع المهام بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية نظراً لتعدد الأسلاك والرتب ، مدير ، نائب مدير ، رئيس مصلحة ، مستخدم ، كاتب ، حيث تكون مواقع القيادة بعيدة عن مواقع التنفيذ، فهذه المسافة بين الإدارات تتطلب تخطيط و تنسيق بين جميع المستويات بطريقة منظمة وهذا لا يتحقق الا من خلال ممارسات تخطيط للموارد البشرية بمختلف خطواته فهو يعمل على استمرارية وبقاء المؤسسة ، من خلال التفاعل الذي ينشأ بين مختلف العاملين و المتعاملين معها بين كل أطراف المؤسسة ،اذ يساهم في تحسين الالتزام التنظيمي الذي يساهم في دعم تحقيق الاهداف في المؤسسة وهي البقاء والاستمرارية .

ثانيا: علاقة التوظيف بالالتزام التنظيمي.

تعمل المنظمات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكسابهم المهارات المختلفة ، وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية في توفير وانتقاء القوى العاملة من خلال عمليات التوظيف بنوعيتها الداخلية والخارجية ثم اختيار من تتوفر فيهم شروط الوظيفة وتوظيفهم في المناصب التي تسمح لهم بإثبات قدراتهم وجدارتهم ، مما يساعد المنظمة على بلوغ اهدافها، ومن عن طريق التزام بالتنظيم في العمل والتزامهم ، فكلما كان الموظف اكثر التزاما في عمله كلما كان اكثر ولاء لمنظمتهم فالموظفين الذين تتوفر لديهم درجات عالية من التزام التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم وحماستهم للعمل والتزامهم بتحقيق اهداف المنظمة.

ثالثا: علاقة التدريب على الالتزام التنظيمي.

ان حرص الادارة على تصميم البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الفعلية التي تنقصها وتركيزها على ان يشارك العمال في اكثر من برنامج تدريبي حتى يملك الواحد منهم أكبر قدر من المعارف و المهارات التي تخدمه في تأدية و فهم وظيفته واتقانها والترقية الى رتب اعلى مستقبلا تبعا للسلم الوظيفي هو ما يخلق الشعور بالثقة بالنفس و الرغبة في الانفتاح على الغير ،اما لإبراز جهوده وانجازاته لتعزيز شعور الثقة والحب لديه بما يقوم به أو رغبة في تبادل الخبرات والارشادات والنصائح بما يوطد العلاقات بينه وبين زملائه في محيط العمل الخاص به، و هذا ينمي نوعا من التلاحم والترابط بين موظفين و الادارة العليا التي تعزز بتبنيها نظام التدريب بكامل اجراءاته و متطلباته، تعزز لدى العامل الشعور بقيمته داخل البيئة التي يعمل ا و بالاهتمام الكبير الذي توليه اياه القيادة ،كل ما سبق من اثار ايجابية تأتي كمحصلة للتدريب الجيد ،تؤثر نفسية و توجهات العامل وتجعله راغبا بالبقاء والاستمرار أي الالتزام تجاه منظمته.

رابعا: علاقة تقييم الاداء بالالتزام التنظيمي.

ان لتقييم الاداء أثر كبير في تحسين اداء مختلف الموظفين داخل المؤسسة، و خاصة إذا كان الاداء يمارس بشكل جيد، و إيمان المسؤول بقدرات و إمكانيات موظفين يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يتم إظهار مختلف القدرات المهنية لهم من خلال التزامهم بمهامهم، وهذا ما يخلق جوا مناسباً للعمل داخل المنظمة يساهم في تحسين ادائهم و ستتولد لدى الموظفين الثقة بتحقيق هدف هذه المنظمة التي يعمل فيها و بالتالي تحقيق التزام التنظيمي الخاص بالمؤسسة و تحمل المسؤولية لضمان استمرار و بقاء منظماتهم و هذا ما يحقق الفعالية.

خامسا: علاقة التحفيز على الالتزام التنظيمي.

إن النجاح والتفوق في أي مؤسسة مرهون بمدى قدرة المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المثلى لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة العمل من التطور السريع، المنافسة الشديدة، العولمة، وغيرها من المتغيرات، مدى تفعيل وظائف وممارسات الموارد البشرية لأجل ضمان مساهمتها الفاعلة في إعداد وصياغة إستراتيجية المؤسسة، فالعنصر البشري بما يمتلكه من قدرات ومؤهلات فإنه يعتبر العنصر الأهم في عملية الإنتاج داخل المؤسسة، لذلك أصبح المسؤولين في المؤسسات يسعون للبحث عن العوامل المؤثرة في كفاءته وإنتاجيته سواء سلباً أو إيجابياً، وذلك تقديراً لإمكاناته في مجال الإبداع، حل المشكلات، التجديد والتطوير، وعلى ذلك أصبح المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الألفية الثالثة، وفي ظل هذا الواقع فإن المؤسسة مطالبة بضمان بقائه والحفاظة عليه من التسرب خارجها وهذا من خلال ضمان ولاءه وانتمائه لها، لذلك فهي في سعي دائم بغية توفير له كافة العوامل التي تدفعه إلى

تقديم أفضل أداء وهذا من خلال تحفيزه على بذل المزيد من الجهود لزيادة إنتاجيته فوضع برامج التحفيز التي تحقق الاهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الاهداف التنظيمية وامكانيات المنظمة المادية ، ترسم صورة ذهنية لدى العمال بأن انتماءهم و التزامهم سينعكس ايجابا عليهم وعلى العمل الذي يمارسونه ويقوي علاقتهم بالمنظمة ، فوضع نظام حوافز في المنظمة يكفل توزيع الحوافز بأنواعها سواء منها الحوافز المادية ، المعنوية ، الايجابية ، السلبية وغيرها ، بعدالة كاملة بين الموظفين ، اضافة الى ترسيخ مبدأ تطبيقها على جميع الموظفين دون تحيز ، هذا يكسب المنظمة ثقة موظفيها بما وارتياحهم لقرارا ، من قبيل ذلك مكافئة الموظفين ، بحيث يتم تقديم مكافئات مادية ومعنوية للموظفين الذين يقومون بعملهم على اكمل وجه ودون تقصير كالعلاوات و الترقيات وتحسين الاجور..... على سبيل محفزات مادية ، وشهادات حسن السيرة والشكر و العرفان و التقدير... التي تدخل ضمن المحفزات المعنوية ، فهذا يشجعهم على ان يكونوا ضمن فئة العمال المميزين والمثابرين لنيل رضا الادارة العليا لتكافئهم بمختلف الحوافز خاصة المادية منها ، فتضمن بذلك القيادة التزامهم اتجاه المنظمة و العمل على التحسين من أدائهم للحفاظ على عضويتهم والاستمرار بالعمل معها.

خلاصة الفصل:

تشكل الموارد البشرية بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات كونها تؤدي ادوار حيوية في صنع ونجاح المؤسسات فإن إدارة الموارد البشرية بوظائفها الفعالة تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات ، فمن خلال الدراسات والأبحاث الميدانية تبين أن إدارة الموارد البشرية توفر الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على مواكبة التطور فهي تنظر للعامل على أنه مصدر للفكر ورأس المال، وبالتالي فهي تمثل المدخل المعاصر في دراسة وظيفة هذه الإدارة في المنظمات الحديثة اليوم . وهو يختلف في جوانب متعددة عن تعريفها السابق لما كانت تسمى إدارة الأفراد حيث اقتضت الظروف الحالية التي تعيشها المنظمة في ظل العولمة وغير التجارة الخارجية وتزايد المنافسة بينها إلى إدخال تغييرات جذرية في مهمة إدارة الأفراد وذلك قصد مواكبة هذه التغيرات الاقتصادية والإدارية المعاصرة والمحيطه بمنظمات الأعمال في شتى أنحاء العالم .

فالتغيير لم يشمل مسمى إدارة الأفراد فحسب بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة وتطاف ممارستها وأهدافها وعلاقتها وأصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية وهي جزء لا يتجزأ عن استراتيجية المنظمة ككل ، وأنها تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مديرية الضرائب لولاية اولاد

جلال

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بممارسات ادارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي سنحاول ان ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على - مديرية الضرائب- اولاد جلال ، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية كالآتي :

المبحث الاول : تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.

المبحث الثاني: أدوات وإجراءات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الاول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية أولاد جلال.

المطلب الاول : تقديم المديرية الولائية للضرائب أولاد جلال

الفرع الاول : تعريف المؤسسة.

بناء على التقسيم الإداري الجديد لولايات الوطن واستحداث ولايات جديدة منها ولاية أولاد جلال وعقب تنصيب المدير الولائي للضرائب لولاية أولاد جلال بتاريخ: 2022/01/31

وفي غياب الهيكل التنظيمي للمديرية, تم أحداث مقر المديرية, والأمانة والمديريات الفرعية على مستوى الطابق الثاني للمركز الجوّاري للضرائب الكائن بشارع العربي بن مهيدي أولاد جلال وهي كالآتي:

- فضاء للمدير الولائي للضرائب وكذا الأمانة.

- فضاء آخر للمديريات الفرعية الممثلة في:

✓ المديرية الفرعية للرقابة الجبائية والتحصيل

✓ المديرية الفرعية للرقابة الجبائية والمنازعات

✓ المديرية الفرعية للمستخدمين والوسائل.

الجدول رقم (03-01) الهياكل القاعدية لمديرية الضرائب أولاد جلال.

البلديات	التعيين	الهياكل القاعدية
اودلاجلال الدوسن الشعبية	اولادجلال	القباضات
سيدي خالد البسابس راس الميعاد	سيدي خالد	
اودلاجلال الدوسن الشعبية	اولادجلال	المتفشيات
سيدي خالد البسابس رأس الميعاد	سيدي خالد	

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من المديرية.

الفرع الثاني : المهام المكلفة بيها المؤسسة

- ✓ ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمركز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب؛
- ✓ السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الاهداف المحددة لها.
- ✓ تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛
- ✓ إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعابنها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛
- ✓ تحليل وتقييم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه ان يحسن عملها؛
- ✓ مراقبة التكفل و التصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك؛
- ✓ متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل؛
- ✓ ضمان الرقابة القبيلية وتصفية حسابات تسيير القباضة
- ✓ تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها؛
- ✓ إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها؛
- ✓ وضع الرقابة المقررة فينا يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة ان اقتضى الأمر ذلك
- ✓ دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛
- ✓ متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة؛
- ✓ تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية و المادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانيات المطابقة لذلك؛
- ✓ ضمان تسيير المستخدمين و الإعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛
- ✓ توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- ✓ تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛
- ✓ تكوين رصيذا وثائقيا للمديرية الولاية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛
- ✓ السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها
- ✓ نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة

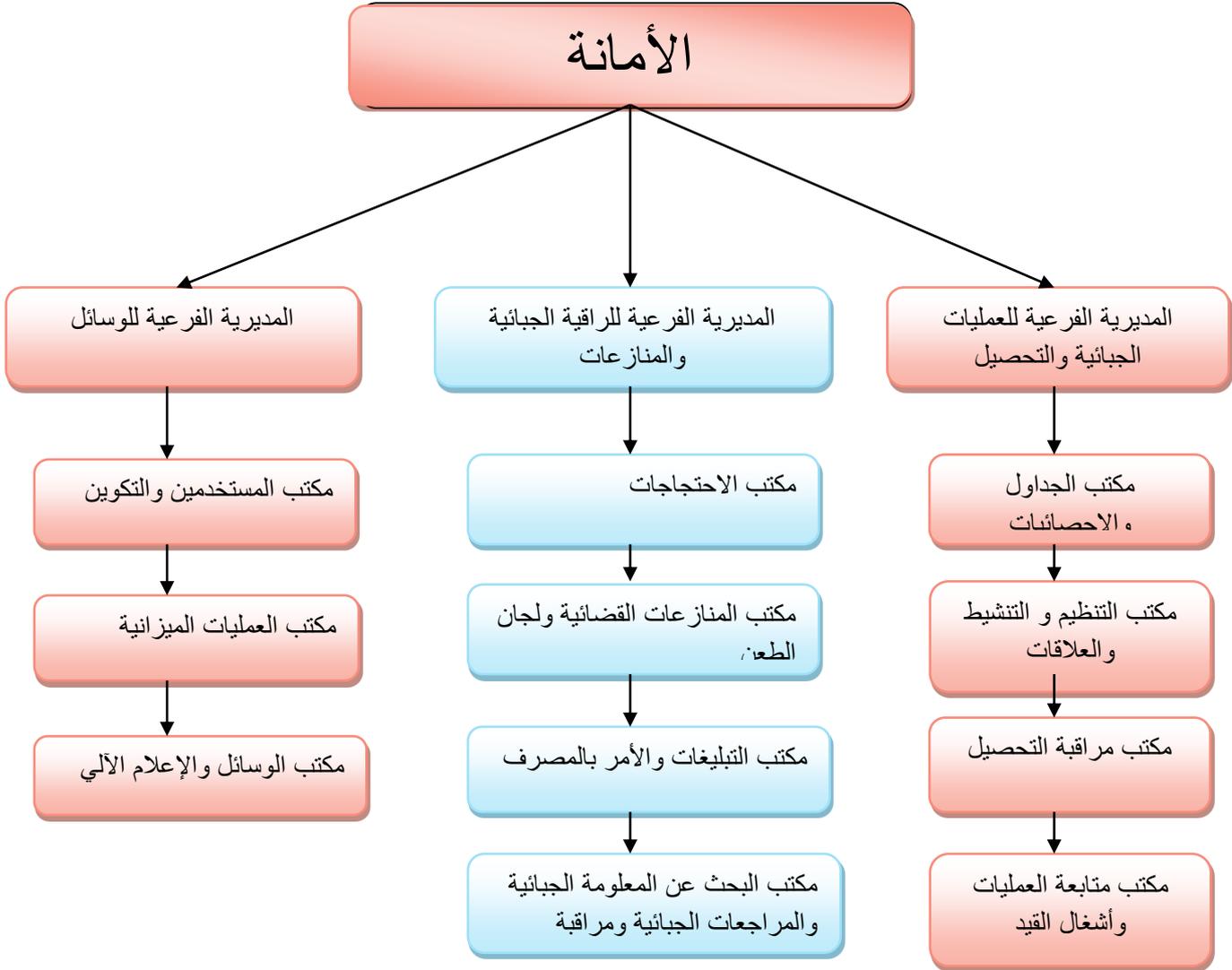
المطلب الثاني : فروع المؤسسة .

- 1) تتكون مديرية الضرائب من خمس (05) مديريات فرعية، وتكلف ب :
 - تنشيط المصالح وإعداد إحصائيات وتجميعها ، كما تكلف بأشغال الإصدار
 - التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها
 - متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة
- 2) المديرية الفرعية للتحصيل : وتكلف ب

- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو أتاوى
 - متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها لتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة
 - التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها ان تحسن الناتج الجبائي
 - مراقبة القابضات ومساعدتها قصد حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها
- (3) المديرية الفرعية للمنازعات ، وتكلف بضمنان :
- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الاعفائية ، وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة
 - معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة
 - تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية عن مصالح الادارة الجبائية
- (4) المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية وتكلف ب :
- بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها.
- (5) المديرية الفرعية للوسائل, وتكلف ب
- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب؛
 - السهر على تنفيذ البرامج وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حال تشغيل.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل (01-03) : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب اولاد جلال .



المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المديرية

المبحث الثاني: أدوات وإجراءات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة وخطوات بناء الاستبيان والتحقق من الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة فيها.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

في هذا المطلب نسلط الضوء على إجراءات الدراسة وذلك من خلال إعطاء لمحة موجزة عن مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم سنتعرف على مصادر جمع المعلومات لهذه الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة .

سنحاول في هذا الفرع تحديد مجتمع الدراسة وبيان حجم العينة المدروسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يُعتبر تحديد مجتمع الدراسة أهم خطوة في الدراسة التطبيقية لارتباطه المباشر بهدفها ونتائجها، وللحصول على دراسة تتسم بالدقة وذات مصداقية لا بد وأن يكون أفراد المجتمع المختار من ذوي الخبرة في الميدان العملي، وبذلك يتمثل مجتمع البحث في جميع موظفي مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال مهما كان نوع الوظيفة التي يشغلونها والبالغ عددهم 55 وذلك حسب موضوع الدراسة

ثانياً: عينة الدراسة تم اعتماد طريقة المسح.

فيما يتعلق بعينة الدراسة البالغ عددها حوالي 55، حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 55، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية للمديرية، واسترجعنا منها 47 استبانة، وبعد جمع وفحص الاستبانات المسترجعة وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية، أصبحت 45 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو عدد جيد مقبول لأغراض البحث العلمي. وكان سبب عدم تمكن الطالبة من إسترجاع النسبة المتبقية هو عدم تمكن بقية الموظفين من الإجابة على الاستبيان بسبب الضغوطات وانشغالاتهم. والجدول أدناه يوضح عدد الإستبانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة.

الجدول رقم (03-02): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

النسبة المئوية	عدد الاستبيانات	الاستبيانات
100%	55	الاستبيانات الموزعة
85%	47	الاستبيانات المسترجعة
5.4%	03	الاستبيانات غير قابلة للتحليل
81.81%	45	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها.

الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم استخدام مصدرين رئيسيين هما:

أولاً: المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية المتعلقة بممارسات ادارة الموارد البشرية بتحسين الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب ولاية جلال، قامت الطالبة بإعداد الإستبيان الملحق بهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة حيث صمم خصيصا لهذا الغرض ووزع على 55 موظف في مديرية ولاد جلال.

ثانياً: المصادر الثانوية

اعتمدت الطالبة لمعالجة الإطار النظري للدراسة على مجموعة من مصادر البيانات الثانوية التي تخدم موضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و تتمثل هذه المصادر في الكتب، المذكرات، المقالات، المجلات، المواقع الإلكترونية ذات صلة بالموضوع.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وأداة الدراسة المستخدمة

نتطرق في هذا المطلب للأداة التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات لكونها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم سنوضح مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستبيان.

الفرع الأول: أداة الدراسة .

تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، وبغرض جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة دراسة أساسية لجمع المعلومات و البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

أولاً: بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتحديد أبعاد الموضوع، تم تصميم الاستبيان وفقاً لما أملته علينا المعطيات سابقة الذكر، بحيث اشتمل على مجموعة من العبارات التقريرية المندرجة تحت محاور وأبعاد الدراسة التالية:

أ- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من خمس عبارات المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

ب- الجزء الثاني: والذي يتعلق بموضوع الدراسة دور ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي، حيث ينقسم هذا الأخير إلى محورين هما:

1- المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية، حيث يضم 30 عبارة تتعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية وينقسم بدوره إلى 05 أبعاد كما يلي:

- بعد تخطيط الموارد البشرية.
- بعد التوظيف.
- بعد التدريب.
- بعد تقديم الاداء.
- بعد التحفيز.

2- المحور الثاني: والمتعلق بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي، حيث يضم 17 عبارة

استخدمت الطالبة مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد أوزان فقرات الاستبيان والذي يتضمن 03 علامات (غير موافق ، موافق لحد ما ، موافق) كما هو موضح بالجدول أدناه.

الجدول رقم (03-04) : درجات مقياس ليكرت الثلاثي.

الاستجابة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر : من اعداد الطالبة

تم تحديد الحدود العليا و الدنيا لمقياس ليكرت الثلاثي وهذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى (3=1-2)، ومن ثم تقسيمه إلى عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (0.6=3/2) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): جدول يوضح طول الخلية لسلم ليكارت

الفئات	درجة الموافقة
(1 - 1.66)	غير موافق
(1.67-2.33)	موافق لحد ما
(2.34 - 3.00)	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان الموزع.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

في إطار إجراء معالجة وتحليل للبيانات المتحصل عليها، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 23 الذي تم من خلاله دراسة وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي، بحيث تتمثل أهم الاختبارات المعتمدة في الدراسة كالتالي:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach Test): للتأكد من مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية: لغرض التعرف على تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- ✓ المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، ومتوسط محتوى المحاور والأبعاد والعبارات.
- ✓ الانحرافات المعيارية: للتعرف على مدى انحراف اجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بعبارات محاور اساسية و ابعاده عن متوسطها الحسابي
- ✓ معامل الالتواء ومعامل التفلطح: لمعرفة مدى إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون (Pearson): يستعمل لقياس صدق أداة الدراسة، وأيضاً دراسة مختلف علاقات الارتباط بين محاور متغيرات الدراسة.
- ✓ اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression Test): لدراسة أثر كل محور من محاور المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: اختبار الاستبيان

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ثبات العبارات التقريرية للاستبيان أي اختبار مدى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بالتأكد من صدقه وثباته واتبعاه للتوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: صدق الاستبيان

للتحكم في صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقتين وهما: الصدق الظاهري (المحكمين) الصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي)

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بصدق اختبار الأداة مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله، لذا وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث ومدى تغطيتها لأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة، تم مراجعتها وتصحيحها من قبل الأستاذ المشرف، وفي ضوء ملاحظاته وتوجيهاته تم إجراء التعديلات المطلوبة من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها لتتحصل على الاستبيان في صورته النهائية كما تم عرضها على عدد من المحكمين

ثانياً: الصدق الذاتي لأداة الدراسة

يهدف إلى تحديد مدى تجانس الاستبيان وتناسقه الداخلي، وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، بين كل عبارة من عبارات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتية:

1. الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: ممارسات ادارة الموارد البشرية.

من خلال هذا العنصر يتم توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل بعد من المحور الأول كما يلي من خلال الجداول الموالية أن اغلب قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0.05 فاقل، و على العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية صادقة لما وصفت لقياسه.

1.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية.

من خلال هذا الجدول نلاحظ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاول تخطيط الموارد البشرية أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0.05 فاقل، و على العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات بعد الاول تخطيط الموارد البشرية صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول (03-06) الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	- لدى المؤسسة خطة واضحة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية	,519**	0.000
2.	- تشمل عملية التخطيط للموارد البشرية جميع الوظائف والمستويات الإدارية	,553**	0.000
3.	- يتم مراجعة وتعديل خطة الموارد البشرية بكل مستمر	,513**	0.000
4.	- يتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية	,393**	0,008
5.	- يتم تحليل البيئة الخارجية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية	,401**	0,006
6.	- يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية	,402**	0,006

		نحو تحقيق أداء أفضل
0.000	,598**	البعد الاول: تخطيط الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

2.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني: التوظيف.

من خلال هذا الجدول نلاحظ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد البعد الثاني: التوظيف أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0.05 فاقل، و على العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات البعد الثاني: التوظيف صادقة لما وصفت لقياسه

الجدول(03-07): الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7.	-تقوم المؤسسة بتحديد الشخص المناسب للملئ الشواغر الوظيفية لديها وفقا لشروط محددة للوظيفة	0,071	0,642
8.	-تستند عملية الاختيار في المؤسسة على أسس واضحة ومحددة	0,393**	0,008
9.	-لدى المؤسسة خطة لاستكشاف واستقطاب من داخل المؤسسة	0,316*	,035
10.	-يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة	,264	,080
11.	-تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن سوق العمل تساعدها في عملية الاستقطاب	,491**	0.001
12.	-تمت المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة من خلال معايير محددة وموضوعية	,519**	0.000
	البعد الثاني: التوظيف.	,598**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

3.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: التدريب

من خلال هذا الجدول نلاحظ صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: التدريب أن اغلب قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0.05 فاقل، و على العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات البعد الثالث: التدريب صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول (03-08) الموالي توضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13.	- لدى المؤسسة إدارة متخصصة في تدريب وتطوير الموظفين	,673**	0.000
14.	- تضع المؤسسة برامج تدريبية مستمرة ومتجددة للعاملين بها	,749**	0.000
15.	- يوجد تنوع في أساليب التدريب المقدمة للموظفين	,743**	0.000
16.	- هناك دعم من الإدارة العليا لبرامج وأنشطة تدريب العاملين	,693**	0.000
17.	- تخصص ميزانية كبيرة للتدريب في المؤسسة	,763**	0.000
18.	- تستخدم المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية وتطويرها في المستقبل	,716**	0.000
	البعد الثالث: التدريب	,870**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

4.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع: تقييم الاداء

من خلال هذا الجدول نلاحظ صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع: تقييم الاداء أن اغلب قيم معاملات الارتباط المبينة موجبة و دالة عند مستوى 0.05 فاقل، و على العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات البعد الرابع: تقييم الاداء صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول (03-09) الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الاول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19.	- يوجد في المؤسسة نظام تقييم أداء الموظفين العاملين فيها بشكل دوري	,626**	0.000
20.	- يطبق نظام تقييم الأداء على جميع الأفراد العاملين في المؤسسة بشكل موضوعي	,749**	0.000
21.	- يعتمد تقييم الموظفين العاملين على مجموعة من المعايير المحددة والواضحة	,743**	0.000
22.	- يرتبط نظام تقييم الأداء ما بين الموظف والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها	,744**	0.000
23.	- تزود المؤسسة الموظفين العاملين بنتائج تقييم أدائهم وتناقشهم النتائج	,627**	0.000

0.000	,611**	24. - تعزز المؤسسة التقييم الذاتي للموظفين
0.000	0.854	البعد الرابع: تقييم الاداء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس: التحفيز.

من خلال هذا الجدول نلاحظ صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع: تقييم الاداء أن اغلب قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0.05 فاقل، و على العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات البعد الرابع: تقييم الاداء صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول (03-10) الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الاول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25.	تركز المؤسسة على تطبيق أسلوب التحفيز المادي	,425**	0.004
26.	- يتسم نظام الحوافز بالشفافية والعدالة	,644**	0.000
27.	- تهتم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتميزين بالترقيات المناسب	,460**	0.001
28.	- تهتم المؤسسة بتحديث نظام الحوافز قيما يتناسب مع المتغيرات البيئي	,379*	0,010
29.	- تسمح هذه المؤسسة لجميع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار لدفعهم نحو تحقيق الاهداف	,355*	0.017
30.	- تهدف سياسة المؤسسة ان يكون عمل الفرد مصدرا يحقق له النمو والارتقاء الوظيفي	,336*	0.024
	البعد الخامس : التحفيز	,654**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

2. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الالتزام التنظيمي.

من خلال هذا العنصر يتم توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الالتزام التنظيمي. و التي عددها 17 عبارة و طرحت كما يلي:

بحيث من خلال الجدول الموالي أن اغلب قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0.05 فاقل الا العبارة (12_ 13_ 16) كانت ابر من مستوى 0.05 و على العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات المحور الثاني: الالتزام التنظيمي صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول (03-11) الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لديك الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة	,700**	,000
02	أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد	,593**	,000
03	تزداد قدرتي لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	,617**	,000
04	ألتزم بأنظمة وقوانين العمل	,654**	,000
05	أمتلك قدرة التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	,642**	,000
06	أنسق وأتعاون مع زملائي في أداء العمل	,606**	,000
07	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة	,729**	,000
08	تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل	,623**	,000
09	أحرص على تطوير العمل	,673**	,000
10	أشعر بالثقة في أداء عملي	,467**	,001
11	أتمتع بالقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي	,467**	,001
12	ألتزم بأوقات العمل الرسمية	,240	,112
13	أشعر بإشباع حاجاتي للتقدير: (الشعور بالإنجاز، الاهتمام، تحقيق الذات والاعتراف)	,181	,234
14	أنظر بإيجابية لالتزاماتي الوظيفية	,436**	,003
15	أشعر بالرغبة والحماس لإنجاز العمل	,496**	,001
16	أبذل الوقت الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	,030	,845
17	أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	,643**	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي "SPSS" من خلال استعمال معامل " ألفا كرونباخ " (أنظر الملحق) للتحقق من صحة وثبات عبارات الاستبيان، وكانت نتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (03-12):

الجدول رقم (03-12): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

المحاور الدراسية	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	تخطيط الموارد البشرية	06	0.859
	التوظيف	06	0.598
	التدريب	06	0.909
	تقييم الاداء	06	0.882
	التحفيز	06	0.742
المحور الثاني	عبارات ممارسات ادارة الموارد البشرية	30	0.769
	الالتزم التنظيمي	17	0.815
عبارات الاستبيان ككل		42	0.508

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لأبعاد المحور الأول فقد تراوحت ما بين (0.742 / 0.909)، حيث بلغت قيمة معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لجميع "عبارات ممارسات ادارة الموارد البشرية ككل (0.797) وهي قيمة مرتفعة.
 - بينما معامل الثبات للمحور الثاني ككل "الالتزم التنظيمي" بلغت قيمته (0.815) وهي قيمة جيدة.
 - أما فيما يخص معامل الثبات الإجمالي لعبارات الاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0.508) وهي قيمة مقبولة.
- وبما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ في إجمالي محاور الاستبيان، كانت النتائج المتحصل عليها أكبر من الحد الأدنى أي من 0.50، بالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة صادقة وثابتة في جميع عباراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا الفرع سنتطرق لإختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لتأكد من خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث يتم احتساب قيمة معامل الإلتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات والتي يجب أن تكون محصورة ما بين [-3 ، 3] هذا فيما يخص معامل الإلتواء، أما فيما يخص معامل التفلطح فإنه لا بد أن يتراوح ما بين [-7 ، 7] .

وفيما يلي يوضح الجدول أدناه حساب قيمة الإلتواء والتفلطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (03-13): جدول يوضح نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة

معامل التفلطح (Kurtosis)		معامل الالتواء (Skewness)		متغيرات الدراسة
الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	
,695	-,289	,354	-,748	فرق العمل
,695	-,459	,354	-,360	تفويض السلطة
,695	-1,371	,354	-,117	التدريب
,695	-,769	,354	-,360	الاتصال الفعال
,695	-,426	,354	-,302	تحفيز العاملين
,695	-,826	,354	-,092	ابعاد التمكين الاداري
,695	-,911	,354	-,213	الاداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

من خلال هذا الجدول أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة معاملات الالتواء بالنسبة للمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-0.092/0.7848) أي محصورة ما بين [-3، 3] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وتؤكد من ذلك أيضا من خلال قيمة معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين (-1.371/-0.289) أي هذه قيمة محصورة ما بين [-7، 7]. مما يشير إلى أن البيانات في هذه الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا بالتالي تحقق شروط إجراء التحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه والقدرة على مواصلة تحليل نموذج الدراسة اعتمادا على الأساليب الإحصائية المعلمية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

يعرض هذا المبحث النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من استبيان الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

نقوم في هذا المطلب بتحليل القسم الأول من الاستمارة، والذي يسمح لنا بالتعرف على بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفية في المشفى.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي وحسب العمر

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي (الجنس)

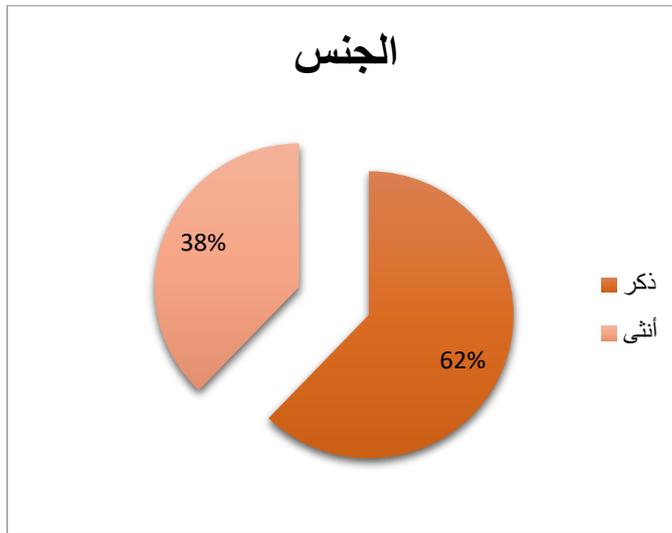
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (03-14): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	النوع الاجتماعي
62.2%	28	ذكر
37.8%	17	أنثى
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V 23

الشكل رقم (03-02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول اعلاه

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (03-14) أن 62% من عينة الدراسة هم من الذكور ، و 37.8% من عينة الدراسة هم من ابناءث ، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الاناث، ويرجع سبب ارتفاع نسبة الذكور على نسبة الاناث إلى طبيعة الأشغال التي تجرى ا مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال فهي تتطلب جهداً وتواجد بأوقات أكثر .

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

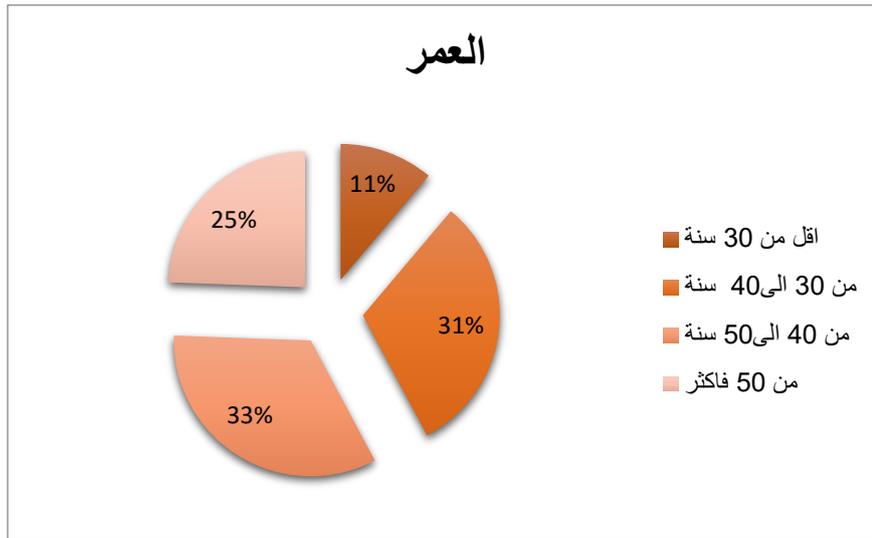
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم(03-15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	5	11,1
من 30 الى 40 سنة	14	31,1
من 40 الى 50 سنة	15	33,3
من 50 فاكتر	11	24,4
المجموع	45	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات افراد العينة

الشكل رقم(03- 03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم(03-15). أن أغلبية افراد العينة عمرهم يتراوح (من 40 الى 50 سنة) بنسبة مئوية بلغت (33.3%)، وتليها الفئة العمرية (من 30 الى 40 سنة) بنسبة مئوية تبلغ (31.1%)، وبعدها أفراد العينة التي بلغت أعمارهم (من 50 فاكتر) بنسبة (24.4%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) فقد بلغت نسبتها 11.1% .

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي و الاقدمية في الوظيفة.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم(03-16): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

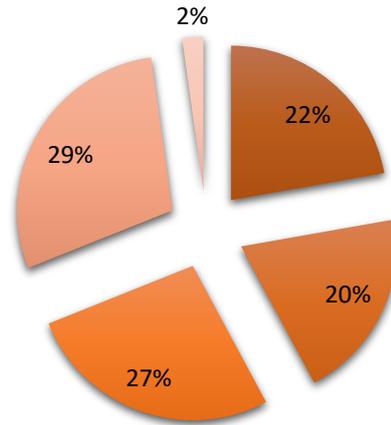
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
22,2	10	ثانوي فاقل
20,0	9	تقني سامي
26,7	12	ليسانس
28,9	13	ماستر او مهندس
2,2	1	دراسات عليا
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات افراد العينة

الشكل رقم(03-04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

دراسات عليا ■ ماستر او مهندس ■ ليسانس ■ تقني سامي ■ ثانوي فاقل



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول

من خلال ما مضى نلاحظ أن نسبة الحاصلين على شهادة " ماستر او مهندس " هي المسيطرة على العينة المستجوبة بحيث بلغت نسبتها (28.9%)، تاليها فئة المتحصلين على شهادة "اليسانس " بنسبة (26.7%)، و بعدا تأتي فئة (ثانوي فاقل) بنسبة (22.1%) و بعدها تأتي فئتين التقني سامي و بعدها دراسات عليا بنسب (20.2%) و (2.2%) على ترتيب وعليه نستنتج على أن أكثر من نصف عينة البحث يحملون شهادة جامعية. مما يدل على مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال تعتمد على كفاءات وقدرات عالية و المعارف اللازمة لشغل هذه الوظائف.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة.

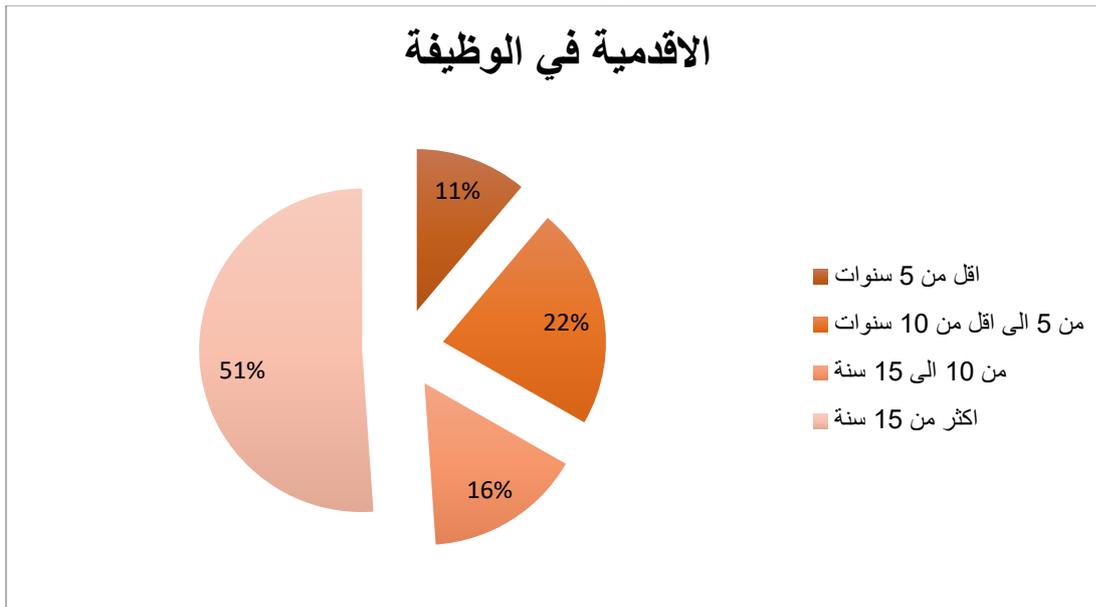
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة

جدول رقم(03-17): توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
11,1	5	اقل من 5 سنوات
22,2	10	من 5 الى اقل من 10 سنوات
15,6	7	من 10 الى 15 سنة
51,1	23	اكثر من 15 سنة
100,0	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد العينة

الشكل رقم(03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول

يبين الجدول رقم (03-17) أن فئة الخبرة أكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة (أكثر من 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت (51.1%)، تليها الفئة (من 5 الى اقل من 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت(22.2%)، ثم تليها فئة (من 10 الى 15 سنة) بنسبة مئوية (15.6%) و تأتي بعدها فئة ما بين (اقل من 5 سنوات) بنسبة (11.1%) وهذه النتيجة تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 10 سنوات فأكثر. أي مما يدل أن هذه الفئة لديها تراكم ورصيد معرفي و عملي لا بأس به يساعد في عملية تحديد وإنشاء المعارف والاستفادة منها في مديرية الضرائب بولاية اولاد جلال.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل محاور الاستبيان بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث سيتم استخدام كل من قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت [1-3] لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور الاول ممارسات ادارة الموارد البشرية وابعاده، كذلك العبارات الخاصة بمحور الثاني الالتزام التنظيمي.

الفرع الأول: تحليل بيانات محور ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية

من خلال هذا الفرع سنحلل نتائج عبارات ابعاد محور ممارسات ادارة الموارد البشرية وذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والترتيب حسب درجة الأهمية و اتجاه آراء أفراد العينة لكل بعد من أبعاد المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

أولاً: البعد الأول (تخطيط ادارة الموارد البشرية)

تضمن هذا البعد 06 عبارات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(03-18): تحليل العبارات الخاصة بتخطيط ادارة الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه إجابات أفراد العينة
1.	-لدى المؤسسة خطة واضحة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية	2,38	,806	4	موافق
2.	-تشمل عملية التخطيط للموارد البشرية جميع الوظائف والمستويات الإدارية	2,42	,621	2	موافق
3.	-يتم مراجعة وتعديل خطة الموارد البشرية بكل مستمر	2,27	,809	5	موافق لحد ما

موافق	3	,783	2,42	4. - يتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية
موافق لحد ما	6	,876	2,22	5. - يتم تحليل البيئة الخارجية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية
موافق	1	,661	2,51	6. - يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية نحو تحقيق أداء أفضل
موافق		,58591	2,3704	البعد الاول: تخطيط ادارة الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss 23

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (03-18) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية ايجابية تخطيط ادارة الموارد البشرية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.3704) وانحراف معياري قدره (0.58591)، وقد اتضح أن أكثر العبارات معارضة هي العبارة الاولى (يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية نحو تحقيق أداء أفضل) بمتوسط حسابي قدره (2.51) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الخامسة (يتم تحليل البيئة الخارجية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية) بمتوسط حسابي قدره (2.2).

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد تخطيط ادارة الموارد البشرية كان جيدا و مرتفعا ، وهو ما يشير إلى موافقة ان مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال تعتمد وظيفة التخطيط في ادارة مواردها البشرية.

ثانيا: البعد الثاني (التوظيف)

يتضمن هذا البعد 06 عبارات، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(03-19): تحليل العبارات الخاصة البعد التوظيف

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة
07	-تقوم المؤسسة بتحديد الشخص المناسب للملئ الشواغر الوظيفية لديها وفقا لشروط محددة للوظيفة	2,51	,661	3	موافق
08	-تستند عملية الاختيار في المؤسسة على أسس واضحة ومحددة	2,51	,626	2	موافق

09	- لدى المؤسسة خطة لاستكشاف واستقطاب من داخل المؤسسة	2,29	,727	5	موافق
10	- يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة	2,31	,793	4	موافق لحد ما
11	- تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن سوق العمل تساعد في عملية الاستقطاب	2,16	,852	6	موافق لحد ما
12	- تتم المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة من خلال معايير محددة وموضوعية	2,56	,693	1	موافق
البعد الثاني: التوظيف.		2,3889	,42044		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (03-19) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على دور بعد التوظيف ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.3889) وانحراف معياري قدره (0.42044)، وقد اتضح أن أكثر العبارات اهمية في موافقة في الإجابة هي العبارة الثانية عشر (تتم المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة من خلال معايير محددة وموضوعية) بمتوسط حسابي قدره(2.56) في حين كانت أقل العبارات في درجة موافقة هي العبارة الحادية عشر (تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن سوق العمل تساعد في عملية الاستقطاب) بمتوسط حسابي قدره (2.16).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد التوظيف كان جيدا متجها نحو الموافقة، وهو ما يشير إلى اعتماد على التوظيف في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.

ثالثا: البعد الثالث (التدريب)

يتضمن هذا البعد كذلك 06 عبارات، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(03-20): تحليل العبارات الخاصة بعملية البعد التدريب

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة
13	- لدى المؤسسة إدارة متخصصة في تدريب وتطوير الموظفين	2,11	,910	3	موافق لحد ما
14	- تضع المؤسسة برامج تدريبية مستمرة ومتجددة	2,22	,850	1	موافق لحد ما

للعاملين بها				ما
15	- يوجد تنوع في أساليب التدريب المقدمة للموظفين	2,04	,852	4 موافق لحد ما
16	- هناك دعم من الإدارة العليا لبرامج وأنشطة تدريب العاملين	2,13	,919	2 موافق لحد ما
17	- تخصص ميزانية كبيرة للتدريب في المؤسسة	1,98	,839	5 موافق لحد ما
18	- تستخدم المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية وتطويرها في المستقبل	1,98	,839	6 موافق لحد ما
البعد الثالث: التدريب		2,0778	,72002	موافق لحد ما

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (03-20). أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو المحاييد على بعد التدريب، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.0778) وانحراف معياري قدره (0.72002)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابع عشر (-تضع المؤسسة برامج تدريبية مستمرة ومتجددة للعاملين بها) بمتوسط حسابي قدره (2.22) في حين كانت أقل العبارات موافقة كانت هي العبارة الثامنة عشر (تستخدم المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية وتطويرها في المستقبل) بمتوسط حسابي قدره (1.98).

كحوصلة لنتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعدها كان متوسطا، وهو ما يدل إلى التشكيك في الإعتماد على التدريب بشكل متوسط على مستوى مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.

رابعا: البعد الرابع (تقييم الاداء)

يتضمن هذا البعد 05 عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات افراد العينة حول العبارات هذا البعد:

الجدول رقم(03-21): تحليل عبارات بعد الرابع تقييم الاداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة
20	- يوجد في المؤسسة نظام تقييم أداء الموظفين العاملين فيها بشكل دوري	2,13	,894	6	موافق احد ما

21	- يطبق نظام تقييم الأداء على جميع الأفراد العاملين في المؤسسة بشكل موضوعي	2,20	,815	5	موافق احد ما
22	- يعتمد تقييم الموظفين العاملين على مجموعة من المعايير المحددة والواضحة	2,40	,654	1	موافق احد ما
23	- يرتبط نظام تقييم الأداء ما بين الموظف والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها	2,20	,726	4	موافق احد ما
24	- تزود المؤسسة الموظفين العاملين بنتائج تقييم أدائهم وتناقشهم النتائج	2,22	,795	3	موافق احد ما
25	- تعزز المؤسسة التقييم الذاتي للموظفين	2,24	,773	2	موافق احد ما
بعد الرابع تقييم الاداء		2,2333	,61791	موافق احد ما	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (03-21) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو موافقة لحد ما على بعد تقييم الاداء، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.23) وبانحراف معياري قدره (0.61791)، وقد اتضح أن أكثر اقل العبارات في موافقة في الإجابة هي العبارة الثانية والعشرون (يعتمد تقييم الموظفين العاملين على مجموعة من المعايير المحددة والواضحة) بمتوسط حسابي قدره (2.40) في حين كانت أكثر العبارات في لاجابة بموافقة لحد ما هي العبارة العشرين في درجة موافقة هي (يوجد في المؤسسة نظام تقييم أداء الموظفين العاملين فيها بشكل دوري) بمتوسط حسابي قدره (2.13).

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده تقييم الاداء، كان متوسطا، وهو ما يشير إلى المدى متوسط في الإعتماد على تقييم الاداء على مستوى مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.

خامسا: البعد الخامس (التحفيز)

تضمن هذا البعد كذلك 06 عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات افراد عينة حول العبارات هذا البعد:

الجدول رقم(03-22): تحليل العبارات الخاصة بتحفيز العاملين.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة
25	تركز المؤسسة على تطبيق أسلوب التحفيز المادي	2,22	,823	3	موافق لحد ما
26	يتسم نظام الحوافز بالشفافية والعدالة	2,11	,832	4	موافق لحد ما
27	تتم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتميزين بالترقيات المناسب	2,38	,777	2	موافق

28	تتم المؤسسة بتحديث نظام الحوافز قيما يتناسب مع المتغيرات البيئي	1,93	,837	6	موافق لحد ما
29	تسمح هذه المؤسسة جميع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار لدفعهم نحو تحقيق الاهداف	2,07	,863	5	موافق لحد ما
30	تهدف سياسة المؤسسة ان يكون عمل الفرد مصدر يحقق له النمو والارتقاء الوظيفي	2,24	,830	1	موافق لحد ما
البعد الخامس : التحفيز		2,1593	,54698	موافق لحد ما	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (03-22) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو موافقة لحد ما على ايجابية تحفيز العاملين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.1593) وبانحراف معياري قدره (0.54698)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثلاثون باتجاه الموافقة لحد ما (تهدف سياسة المؤسسة ان يكون عمل الفرد مصدر يحقق له النمو والارتقاء الوظيفي) بمتوسط حسابي قدره (2.24) في حين كانت أكثر في الموافقة لحد ما متوجهة نحو رفض تقريبا هي العبارة الثامنة و العشرين (تتم المؤسسة بتحديث نظام الحوافز قيما يتناسب مع المتغيرات البيئي) بمتوسط حسابي قدره (1.93).

وبالتالي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد تحفيز العاملين كان متوسطا ، وهو ما يدل على مدى المتوسط في اعتماد مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال على التحفيز العاملين.
الفرع الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني الالتزام التنظيمي.

سنحلل نتائج عبارات محور المتغير الثاني " الالتزام التنظيمي حيث تضمن هذا المحور (17) عبارة، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة، كانت النتائج موضحة في الجداول الموالية:

الجدول رقم(03-23): تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة
01	لديك الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة	2,51	,727	05	موافق
02	أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد	2,07	,915	17	موافق لحد ما
03	ترداد قدرتي لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	2,20	,786	15	موافق لحد ما

04	ألتزم بأنظمة وقوانين العمل	2,07	,863	16	موافق لحد ما
05	أمتلك قدرة التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	2,40	,688	08	موافق
06	أنتسق وأتعاون مع زملائي في أداء العمل	2,40	,618	07	موافق
07	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة	2,67	,564	01	موافق
08	تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل	2,42	,657	09	موافق
09	أحرص على تطوير العمل	2,60	,580	03	موافق
10	أشعر بالثقة في أداء عملي	2,36	,743	12	موافق
11	أتمتع بالقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي	2,38	,650	10	موافق
12	ألتزم بأوقات العمل الرسمية	2,38	,834	11	موافق
13	أشعر بإشباع حاجاتي للتقدير: (الشعور بالإنجاز، الاهتمام، تحقيق الذات والاعتراف)	2,36	,773	13	موافق
14	أنظر بإيجابية لالتزاماتي الوظيفية	2,58	,621	04	موافق
15	أشعر بالرغبة والحماس لإنجاز العمل	2,44	,693	06	موافق
16	أبذل الوقت الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	2,31	,793	14	موافق لحد ما
17	أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	2,62	,614	02	موافق
محور الثاني: الالتزام التنظيمي		2,3974	,36178		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss2 3

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو ايجابية و موافقة على اغلب عبارات محور الثاني الالتزام التنظيمي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.3974) وبانحراف معياري قدره (0.36178)، وقد اتضح أن أكثر العبارات

موافقة على هذا المحور في الإجابة هي العبارة السابعة (أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة) بمتوسط حسابي قدره (2.67) في حين كانت أقل العبارات في درجة موافقة هي العبارة الثانية (أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي قدره (2.07).

ويشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الثاني الالتزام التنظيمي كان مرتفعا و إيجابيا ، وهو ما يشير الى تطبيق الالتزام التنظيمي من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد تحليل أبعاد كل من متغيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية و ابعاده و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال،، سيتم في هذا المطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التي وضعت في مقدمة الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية، من خلال إجراء تقييم لصحة فرضياتها الفرعية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

الفرع الأول: اختبار ارتباط بين متغيرات الدراسة

نسعى من خلال هذا الفرع إلى دراسة العلاقات بين أبعاد نموذج الدراسة، وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة، والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات:

الجدول رقم (03-24): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الالتزام التنظيمي	ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية	
,303*	معامل الارتباط	تخطيط الموارد البشرية
	مستوى الدلالة	
	العدد	
,260	معامل الارتباط	توظيف
	مستوى الدلالة	
	العدد	
,085	معامل الارتباط	التدريب
	مستوى الدلالة	
	العدد	
,177	معامل الارتباط	تقييم الاداء
	مستوى الدلالة	
,245	مستوى الدلالة	

45	العدد	
,495**	معامل الارتباط	التحفيز
,001	مستوى الدلالة	
45	العدد	
,344*	معامل الارتباط	الكلبي
,021	مستوى الدلالة	
45	العدد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

بالاعتماد على ما ورد من المعلومات في جدول رقم (03-24) نستنتج

- ✓ وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين البعد الاول تخطيط الموارد البشرية و المحور الثاني الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.043 و معامل ارتباط 0.303*
- ✓ عدم وجود علاقة بين البعد الثاني التوظيف و المحور الثاني الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.084 و معامل ارتباط 0.260.
- ✓ عدم وجود علاقة بين البعد الثالث التدريب و محور الثاني الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.580 و معامل ارتباط 0.085 .
- ✓ عدم وجود علاقة بين البعد الرابع تقييم الاداء و محور الثاني الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0,245 و معامل ارتباط 0.117 .
- ✓ وجود علاقة ايجابية متوسطة بين البعد الخامس تحفيز العاملين ومحور الثاني الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية اقل من 0.05 و معامل ارتباط 0,495**.
- ✓ وجود دور ايجابي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فاقل بين كل من محور الاول ممارسات ادارة الموارد البشرية و محور الثاني الالتزام التنظيمي بقيمة ارتباط (0.344*) الأمر الذي يدل على وجود علاقة متوسطة بينهما و أنه في حال زيادة ممارسات ادارة الموارد البشرية بقيمة واحدة فإن ذلك ينتج عنه زيادة في الالتزام التنظيمي بنسبة 34% على مستوى مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.

الفرع الثاني: اختبار الانحدار البسيط

في هذا الفرع نتطرق إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة، والهدف منه هو التحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

أولاً: تحليل الانحدار البسيط بين تخطيط الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي.

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين تخطيط الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية اولاد جلال ، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم(03-25): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تخطيط الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي.

تخطيط الموارد البشرية						
معامل الإندار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الالتزام التنظيمي
0.187	0.134	2.086	0.043	0.092	0.303	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال نتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح أن:

➤ معامل الارتباط R : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.303)، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05 يدل على وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين تخطيط الموارد البشرية و و الالتزام التنظيمي.

➤ معامل التحديد R² : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.092)، يتضح أن العمل بتخطيط الموارد البشرية يحدث تحسينات في الالتزام التانظيمي بنسبة % 9.2 مما يدل على أن مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال تطبق تخطيط الموارد البشرية بشكل متوسط.

➤ معنوية التأثير قيمة T المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(2.086)، الأقل من القيمة الجدولية إلى وجود تأثير لبعء تخطيط الموارد البشرية و و الالتزام التنظيمي.

➤ جودة النموذج قيمة F المحسوبة: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(0.134)، إلى جودة الضعيفة لنموذج العلاقة بين بعد تخطيط الموارد البشرية و و الالتزام التنظيمي.

➤ معامل الانحدار B (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.187)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لانجاح تخطيط الموارد البشرية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسین الالتزام التنظيمي بنسبة 18.70%.

ثانياً: تحليل الانحدار البسيط بين التوظيف و الالتزام التنظيمي.

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين التوظيف و الالتزام التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية اولاد جلال كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03-26): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط

التوظيف						
معامل الإندثار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	الالتزام التنظيمي
0.224	3.124	1.768	0.084	0.068	0.260	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال نتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح أن:

➤ معامل الإرتباط R : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.260)، وقيمة مستوى المعنوية اكبر من 0.05 يدل على عدم وجود علاقة بين التوظيف و الالتزام التنظيمي.

➤ معامل التحديد R² : من خلال معامل التحديد الذي قدر (0.068)، يتضح أن عدم تطبيق التوظيف في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.

➤ معنوية التأثير قيمة T المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(1.768)، الأقل من القيمة الجدولية و عند مستوى دلالة (0.084) إلى عدم وجود تأثير التوظيف و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.

➤ جودة النموذج قيمة F المحسوبة: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(3.124)، الاقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.084) إلى عدم جودة نموذج العلاقة التوظيف و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.

➤ معامل الانحدار B (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.224)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لانجاح عملية التوظيف بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسن في الالتزام بنسبة 22.40%.

ثالثا: تحليل الانحدار البسيط بين التدريب و الالتزام التنظيمي.

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين التدريب و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03-27): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التدريب و الالتزام التنظيمي.

التدريب						
معامل الإندثار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الالتزام التنظيمي
0.043	0.311	0.558	0.580	0.007	0.085	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال نتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح أن:

- معامل الارتباط **R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.085)، وقيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة بين التدريب و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.
 - معامل التحديد **R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.007)، يتضح أن لا يوجد التدريب في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال .
 - معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(0.558)، الاقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.580) إلى عدم وجود تأثير للتدريب على الالتزام التنظيمي.
 - جودة النموذج قيمة **F** المحسوبة: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(0.311)، إلى عدم جودة نموذج العلاقة التدريب و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.
 - معامل الإندثار **B** (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.043)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لتطبيق التدريب بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين الالتزام التنظيمي بنسبة 4.30%.
- رابعا : تحليل الإندثار البسيط بين تقييم الاداء و الالتزام التنظيمي.

باستخدام اختبار تحليل الإندثار البسيط لتحقيق وجود أثر بين تقييم الاداء و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال ، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03-28): يوضح نتائج تحليل الإندثار البسيط تقييم الاداء و الالتزام التنظيمي

تقييم الاداء و						
معامل الإندثار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الالتزام التنظيمي
0.104	1.388	1.178	0.245	0.031	0.117	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال نتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح أن:

➤ معامل الارتباط R : من خلال قيمة الارتباط المقدر ب(0.117)، وقيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة بين تقييم الاداء و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.

➤ معامل التحديد R^2 : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.031)، يتضح أنه تطبق تقييم اداء يمارس بشكل ضعيف جدا يكاد ينعدم في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال

➤ معنوية التأثير قيمة T المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(1.178)، الاقل من القيمة الجدولية الغير الدالة احصائيا عند مستوى دلالة(0.05) إلى عدم وجود تأثير لتقييم الاداء على الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.

➤ جودة النموذج قيمة F المحسوبة: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(1.388)، إلى جودة الضعيفة جدا في نموذج العلاقة بين تقييم الاداء و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال

➤ معامل الانحدار B (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.104)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لتطبيق تقييم الاداء بوحدة واحدة يعقبها زيادة طفيفة في الالتزام التنظيمي بنسبة 10.40%.

خامسا : تحليل الانحدار البسيط بين تحفيز العاملين و الالتزام التنظيمي.

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين تحفيز العاملين و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال ، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03-29): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تحفيز العاملين و الالتزام التنظيمي

تحفيز العاملين							
معامل الإندار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة T	قيمة المحسوبة F	معامل	الالتزام التنظيمي
0.327	0.495	0.245	0.001	3.735	13.947		

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال نتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح أن:

- معامل الارتباط R : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.495)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة متوسطة بين تحفيز العاملين و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال .
- معامل التحديد R^2 : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.245)، يتضح أنه يطبق التحفيز في المديرية بنسبة ضعيفة .
- معنوية التأثير قيمة T المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(3.735)، الاقل من القيمة الجدولية الدالة احصائيا عند مستوى دلالة(0.05) إلى وجود تأثير لتحفيز العاملين على الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال،
- جودة النموذج قيمة F المحسوبة: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(13.947)، إلى جودة نموذج العلاقة بين التحفيز و الالتزام التنظيمي في المديرية.
- معامل الانحدار B (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.327)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لتطبيق التحفيز بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين الالتزام التنظيمي بنسبة 32.70%.

سادسا: تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي.
الجدول رقم(03-30): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي

ممارسات ادارة الموارد البشرية.						
معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الالتزام التنظيمي
0.295	5.785	2.405	0.021	0.119	0.344	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال نتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح أن:

- معامل الارتباط R : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.344)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة متوسطة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.
- معامل التحديد R^2 : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.119)، يتضح أن ممارسات ادارة الموارد البشرية يحسن في الالتزام التنظيمي بنسبة 11.90 % ومنه يجب على مؤسسة تركيز على تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية .

- معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: تشير قيمة **T** المحسوبة والمقدرة ب(2.405)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.
- جودة النموذج قيمة **F** المحسوبة: تشير قيمة **F** المحسوبة والتي تقدر ب(5.785)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود جودة متوسطة لنموذج العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.
- معامل الانحدار **B** (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.295)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين الالتزام بنسبة ضعيفة هي 29.50%.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات دراسة

بعد تحليل العلاقة بين كل من ممارسات ادارة الموارد البشرية أبعادها و الالتزام التنظيمي اكانت العلاقة إيجابية عند معنوية اختبار الفصل (0.05) والتي كانت مدخل لمناقشة الفرضيات واختبارها.

تم استخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط في اختبار الفرضية الرئيسية و الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج، وقد تم اعتماد على قاعدة القرارات التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور و اثر ذو دلالة احصائية ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي
 - رفض الفرضية الصفرية H_1 : يوجد دور و اثر ذو دلالة احصائية ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي
 - قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05).
 - قبول الفرضية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من (0.05).
- من أجل اختبار الفرضية الرئيسية ومعرفة مدى قبولها أو رفضها، علينا أولاً أن نختبر الفرضيات الفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05). "

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة اعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05). وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التوظيف و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05). "

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة اعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التوظيف و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05). وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05). "

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة اعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05). وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الاداء و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة اعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 و رفض الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الاداء و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الرابعة الفرعية.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة اعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 و رفض الفرضية البديلة H_1 والذي ينص وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05).، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة اعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05). وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المديرية والتي تحتوي على مجموعة محاور ممارسات ادارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " هو اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب لولاية اولاد جلال؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05).

وعند بحث أثر كل محور من محاور الاستبيان تبين ان ممارسات ادارة الموارد البشرية على نحو مستقل تأثير في مستوى جودة الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($a=0.05$).

الخاتمة

الخاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، و هذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا ، حتى نتمكن من التعرف على مستوى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية وابعادها المدروسة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الاداء، التحفيز)، والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، و من خلال هذا البحث توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

I. النتائج الخاصة بالجانب النظري:

- ✓ تبين لنا ان المورد البشري يعد أهم المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها أي منظمة، فقد أكدت كثير من الدراسات في مجال السلوك البشري بأن جودة وكفاءة إدارة المنظمة بصفة عامة تتوقف على كفاءة إدارة الموارد البشرية بقواعد ومناهج علمية في معالجة كافة أنواع المشاكل التي تعيق تنمية وتطوير هذا العنصر، الأمر الذي جعل الإدارة الحديثة تعتبر أن نجاح المنظمة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية .
- ✓ ممارسات ادارة الموارد البشرية من اهم الاساليب التي تعتمد عليها سواء كانت اقتصادية او تعليمية او خدمية اذ انها أظهرت نجاحتها في زيادة نسبة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ..
- ✓ لتخطيط الموارد البشرية أهمية في جميع المنظمات وفي كل القطاعات و خاصة المؤسسات الاقتصادية التي تواجه التنافسية كونه يعد احد وسائل الاستثمار في المورد البشري وينظر له كميزة تنافسية مستدامة.
- ✓ الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم ، والتي يجسد مدى ولائهم، وله العديد من الأنواع تختلف حسب اختلاف وجهات نظر علماء منها الالتزام الخارجي ، الالتزام الداخلي، الالتزام المؤثر ، الالتزام المتواصل وغيرها.
- ✓ هناك العديد من المؤشرات التي من شأنها قياس نسبة الالتزام التنظيمي للعمال داخل المنظمة كالتغيب ومعدلات ترك العمل .
- ✓ يتأثر التزام الموظف بالعديد من العوامل الفردية، الإدارية، البيئية الداخلية والخارجية وكذا التكنولوجيا.

II. نتائج اختبار الفرضيات في الجانب التطبيقي:

بعد الاحاطة النظرية بمختلف متغيرات الموضوع واسقاط اهم الأفكار على الجانب التطبيقي تم التوصل إلى اختيار صحة الفرضيات الدراسة المطروحة.

الخاتمة

- الفرضية الرئيسة: تم اثبات صحتها.

و التي تدل على انه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال " تم التأكد من صحتها من خلال النتائج التي تم التحصيل عليها في نتائج SPSS اذ انها بينت على وجود علاقة متوسطة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الاولى: تم اثبات صحتها.

و التي تدل على انه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال " تم التأكد من صحتها من خلال النتائج التي تم التحصيل عليها في نتائج SPSS اذ انها بينت على وجود علاقة متوسطة بين تخطيط الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثانية تم اثبات عدم صحتها.

و التي تدل على انه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التوظيف و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال " تم التأكد من عدم صحتها من خلال النتائج التي تم التحصيل عليها في نتائج SPSS اذ انها بينت على عدم وجود علاقة بين التوظيف و الالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة تم اثبات عدم صحتها.

و التي تدل على انه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال " تم التأكد من عدم صحتها من خلال النتائج التي تم التحصيل عليها في نتائج SPSS اذ انها بينت على عدم وجود علاقة بين التدريب و الالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة تم اثبات عدم صحتها.

و التي تدل على انه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الاداء و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال " تم التأكد من عدم صحتها من خلال النتائج التي تم التحصيل عليها في نتائج SPSS اذ انها بينت على عدم وجود علاقة بين تقييم الاداء و الالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الخامسة تم اثبات صحتها.

الذاتمة

و التي تدل على انه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية اولاد جلال " تم التأكد من صحتها من خلال النتائج التي تم التحصيل عليها في نتائج SPSS اذ انها بينت على وجود علاقة متوسطة بين التحفيز و الالتزام التنظيمي.

✓ التوصيات:

بعد النتائج التي توصلنا إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- يجب اعطاء اهتمام متساوي لجميع وظائف ادارة الموارد البشرية و تطبيقها على احسن وجه .
- يعتبر الموظفين كمورد استثماري ومصدر للميزة التنافسية يجب اهتمام بها جيدا و توفير لها كل وسائل التي تساهم في تطويره كالتدريب و التحفيز.
- توفير الوسائل والمتطلبات التنظيمية الضرورية للموظفين بغرض تشجيعهم على الالتزام التنظيمي.

✓ افاق الدراسة:

من خلال دراستنا "الأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية"، بادرت

إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال

- دور تقييم الاداء على الالتزام التنظيمي.
- علاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الالتزام التنظيمي.
- علاقة التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي.

فهرس محتويات:

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول و قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
02	الفصل الأول : ماهية الالتزام التنظيمي
03	تمهيد
04	المبحث الاول: عموميات حول الالتزام التنظيمي.
04	المطلب الاول : مفهوم الالتزام التنظيمي
05	المطلب الثاني : اهمية الالتزام التنظيمي
06	المطلب الثالث : خصائص الالتزام التنظيمي
07	المبحث الثاني أساسيات الالتزام التنظيمي
07	المطلب الاول : مراحل الالتزام التنظيمي
08	المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
09	المطلب الثالث : أبعاد الالتزام التنظيمي
10	المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وطرق قياسه ونتائجه
10	المطلب الاول : العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
11	المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي
12	المطلب الثالث : الآثار المترتبة علة الالتزام التنظيمي
14	خلاصة الفصل الأول:
15	الفصل الثاني : ممارسات ادارة الموارد البشرية.
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية.

17	المطلب الأول: نشأة و تطور ادارة الموارد البشرية.
23	المطلب الثاني: مفهوم ادارة الموارد البشرية.
27	المطلب الثالث: مراحل ادارة الموارد البشرية..
28	المبحث الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية..
29	المطلب الأول: وظيفة تخطيط الموارد البشرية و التوظيف.
33	المطلب الثاني: وظيفة التدريب و تقييم الاداء.
38	المطلب الثالث: وظيفة التحفيز.
41	المبحث الثالث : عوامل نجاح و التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية..
41	المطلب الأول: عوامل نجاح ادارة الموارد البشرية..
43	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية..
43	المطلب الثالث: علاقة ادارة الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي.
46	خلاصة الفصل
47	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية اولاد جلال.
48	تمهيد.
49	المبحث الأول : تقديم عام لمديرية الضرائب.
47	المطلب الاول: تقديم المديرية الولائية للضرائب
51	المطلب الثاني: فروع المؤسسة
52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.
53	المبحث الثاني: ادوات اجراء الدراسة
53	المطلب الاول: : إجراءات الدراسة
54	المطلب الثاني: : الأساليب الإحصائية وأداة الدراسة المستخدمة
57	المطلب الثالث: اختبار الاستبيان
66	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.
66	المطلب الاول : خصائص أفراد العينة.
71	المطلب الثاني: : تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
87	المطلب الثالث تفسير نتائج الدراسة
90	خلاصة الفصل
I.	الخاتمة
	فهرس المحتويات
	قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

I. المقالات:

1. ابتسام عاشوري. (2015). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
2. احمد علي حمادي. (2016). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد، العراق، صفحة 311.
3. احمد محمد بن عيسى، و رياض احمد ابازيد. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني. مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 2.
4. اسماعيل العمري، و عبد الفتاح ابو مولود. (2017). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات. مجلة العلوم التربوية، العدد 28، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
5. محمد الحسين العفيف. (2018). تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي. المجلة العربية للادارة،
6. بدر بن احمد بن علي العمري. (2020). استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي.
7. جيهان احمد دغيم. (2017). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الثالث، 59.
8. حسام الدين نزاري. (2017). الالتزام التنظيمي في الفكر الاداري المعاصر. مجلة ابحاث نفسية وتربوية، المجلد ج، العدد 10، الجزائر قسنطينة.
9. حسين وليد حسين، عبد محمود احمد، و رسل سليمان نعمة. (2012). اثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي. مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20.
10. حمزة بن معتوق. (2017). اثر الانماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 11، بسكرة.
11. شوقي قبطان. (2016). الحاجة الى قيادة اخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لاهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد التاسع، مدينة، الجزائر.
12. طارق طمعة عطية، و عبد الكريم مهدي. (2017). تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد، العراق.

قائمة المصادر والمراجع

13. عبد الحسين باسم. (2012). اثر تمكين العاملين في الالتزام. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 31 : العدد 31 جامعة بغداد العراق.
14. عبد الرحمان برفوق . (2014). الالتزام التنظيمي (المفهوم ، الابعاد ، والنتائج). مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد ، بسكرة، الجزائر.
15. عبد الفتاح صالح خليفات. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 ، العدد (3+4)، دمشق.
16. علاء عبد الحافظ الزغيات القراله. (2018). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي. المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، 7.
17. علي نعم، و محمد حسن. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي. مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني ، العدد 7.
18. كريم عذاب نشعة، و رحيم عبد علي حميد. (2015). قياس الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية. مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد 21، العدد 91، العراق.
19. محمد مصطفى الخرشوم. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث ، جامعة دمشق.
20. محمود لسماويل الهيتي . (2010). تقويم مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الاطباء. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 91، العراق.
21. مختار بونقاب. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17 ، العدد، جامعة قاصدي مرياح .
22. منير سعود عوض الرشيدى . (2014). تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع ، الكويت.
23. نداء جواد العبيدي. (2012). اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 8(23).
24. يونس احمد اسماعيل الشوابكة، و حسن الطعاني. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين. دراسات العلوم التربوية، المجلد 40 ، العدد 1، الاردن.

1. ابوا النصر مُجَّد مدحت. (2010). *الاداء الاداري المتميز*. عمان، الاردن: دار المنهل للنشر و التوزيع.
2. احمد جابر حسنين علي. (2013). *ادرة الموارد البشرية من المظور الحقوقي*. قاهرة، الاردن: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
3. اسماعيل مُجَّد السيد. (1999). *الادارة الاستراتيجية*. الاسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.
4. بشار يزيد الوليد. (2009). *الإدارة الحديثة للموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الياض للنشر والتوزيع.
5. بن عنتر عبدالرحمان. (2010). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
6. بيسوني مُجَّد البرادعي. (2008). *تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين*. قاهرة، مصر: ايتراك للنشر و التوزيع.
7. ثابت زهير. (2001). *تقييم اداء الشركات و الافراد*. القاهرة، مصر: دار قباء للنشر و التوزيع.
8. جمال الدين مُجَّد مرسي. (2006). *الادارة الاستراتيجية للموارد الاقتصادية*. الاسكندرية، الاردن: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
9. جمال الدين مُجَّد مرسي. (2006). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
10. حسين الحرير. (2013). *ادرة الموارد البشرية*. عمان، الاردن : دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
11. حمدي رضا هاشم. (2010). *تنمية وبناء نظم الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الياض للنشر والتوزيع.
12. حنا نصرالله. (2013). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الزهران للنشر و التوزيع.
13. خضير حمود كاظم، و ياسين كاسب الخرشنة. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
14. سعاد نائف برونطي. (2001). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
15. سعاد نائف برونطي. (2004). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
16. سهيلة مُجَّد عباس. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. صفوان مُجَّد المبيضين، و عائض بن شافي الاكلي. (2012). *التخطيط في الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
18. صلاح الدين مُجَّد عبدالباقي. (2002). *الاتجاهات الحديثة في ادارة المورد البشرية*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

19. عادل صالح حرحوش . (2006). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: عالم للكتب الحديث للنشر والتوزيع.
20. عبد الرحمان بن عنتر . (2010). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
21. عصمت سليم القرالة. (2011). *الحكمانية في الاداء الوظيفي*. عمان، الاردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.
22. علي غربي، اسماعيل قيرة، و بلقاسم سلاطنية. (2001). *تنمية الموارد البشرية*. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع.
23. عمر الطراونة. (2011). *الإدارة الاحترافية للموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار البداية للنشر و التوزيع.
24. فيصل حسونه. (2008). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الاسامة للنشر و التوزيع.
25. كاظم حمود خضير ، و ياسين كاسب الخرشة. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
26. مُجّد احمد سليمان، و سوسن عبد الفتاح. (2011). *الرضا والولاء الوظيفي*. عمان، الاردن: زمزم ناشرون وموزعون.
27. مُجّد جاسم الشعبان، و مُجّد صالح الابعج. (2013). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الرضوان للنشر و التوزيع.
28. مُجّد سرور الحريري. (2012). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
29. مُجّد قاسم القيروني. (2010). *الوجيز في إدارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
30. مُجّد هاني مُجّد. (2014). *ادارة الموارد البشرية (المجلد 2)*. عمان، الاردن: دار المعتز للنشر و التوزيع.
31. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). *مهارات بناء و تحفيز فرق العمل*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
32. مصطفى مُجّد الجربوعة. (2017). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار النفيس للنشر و التوزيع.
33. منير بن احمد بن دريدي. (2013). *استراتيجية ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
34. منير نوري. (2010). *تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
35. منير نوري، و كورتل فريد. (2011). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
36. مهدي حسن زويلف. (2001). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الفكر للطباعة و نشر و التوزيع.
37. نادر أبو الشيخة. (2013). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
38. نادر احمد ابوشيخة. (2010). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

III. الاطروحات و المذكرات:

1. بتسام عاشوري. (2014/2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، الجزائر: مُجد خيضر.
2. اشواق مهني. (2017/2018). مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 44. بسكرة، الجزائر: جامعة مُجد خيضر.
3. امال سحنون. (2021). دور نظام في تحسين الاداء المالي دراسة بمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير. المسيلة، الجزائر: جامعة مُجد بوضياف.
4. ايمان عزي. (2018/2019). فعالية بناء برنامج تدريبي موجه لاساتذة التعليم المتوسط لتنمية كفاءة بناء الاختبارات التحصيلية الجيدة. اطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية. بسكرة، الجزائر: جامعة مُجد خيضر.
5. ايناس نواوي فلبمان. (2006). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير. الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، السعودية: جامعة ام القرى بمكة.
6. ايهاب عبد الله جرخون. (2009). سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. ادارة الاعمال، غزة: الجامعة الاسلامية.
7. بهية صادق. (2017/2018). القيادة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي. اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه. علم النفس والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2 ابو قاسم سعد الله.
8. خالد ابراهيم خليل. (2016). فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي. مذكرة الماجستير في علوم الاقتصاد. غزة، ادارة اعمال، فلسطين: جامعة الاقصى.
9. خالد مُجد تركي السبيعي. (2013). دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة. مذكرة الماجستير في علوم التسيير. العلوم الادارية، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
10. زهير شلال. (2014/2013). آفاق إصلاح نظام المحاسبة العمومية الجزائري. اطروحة دكتوراه في علوم اقتصادية و علوم التسيير. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة المُجد بوقرة.
11. سالم العياشي. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، قسم الادارة والتسيير، الجزائر: مُجد بوضياف.

قائمة المصادر والمراجع

12. سامي ابراهيم حماد حنوننة. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية. رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير. ادارة الاعمال، كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
13. عادل دعاس. (2017/2018). مساهمة التدريب الالكتروني في تحسين اداء العاملين في المؤسسة. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. علوم التسيير، الجزائر: مُجّد خيضر.
14. ليلى حسن فاضل. (2021). اثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي. مذكرة للحصول على درجة الماجستير. ادارة الاعمال، كلية الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
15. مُجّد حسن مُجّد الغرابوي. (2014/2013). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة. اطروحة ماجستير. قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
16. مُجّد احمد غالي. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مذكرة للحصول على درجة الماجستير. ادارة الاعمال، كلية التجارة ، غزة: الجامعة الاسلامية.
17. مُجّد اسماعيل دواد الجماصي. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين. رسالة ماجستير . ادارة اعمال ،أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الاقصى.
18. مرفت مُجّد بيان الغلابي. (2015). علاقة استقطاب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية. مذكرة الماجستير. ادارة الاعمال، مصر: جامعة الأزهر.
19. مروان احمد حويجي. (2008). اثر العوامل المتسببة في الرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل. رسالة لنيل درجة الماجستير. قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
20. منير زكرياء احمد عدوان. (2011). سياسات الاختيار والتعيين واثره على المسار الوظيفي للعاملين. مذكرة الماجستير في علوم التسيير. اداة الاعمال، غزة: الجامعة الاسلامية.
21. نصيرة بويعلي. (2017/2018). تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية. اطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية. بسكرة، الجزائر: جامعة مُجّد خيضر.

الملاحق

الملحق

الملحق (01) استبانة الموزعة على موظفي المديرية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

و وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان حول: اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي
في مديرية الضرائب لولاية " اولاد جلال " .

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في اقتصاد و تسيير المؤسسات بعنوان " اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة في مديرية الضرائب لولاية " اولاد جلال " تهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول مدى مساهمة ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي في المؤسسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الإشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبيان اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها . ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونتعهد من جهتنا بسريتها.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

فاطمة الزهراء طاهري.

الطالبة:

- صورية عربية .
- سارة مسعي .

السنة الجامعية: 2021/2022

الملاحق

✓ القسم الاول: لبيانات الشخصية

يرجى منكم وضع علامة (✓) في المربع المناسب لاختيارك

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي فاقل تقني سامي ليسانس ماجستير او مهندس دراسات عليا
- 4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10 سنوات من 10 الى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنوات.

✓ القسم الثاني:

✚ محور الاول: ممارسات ادارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أولا : تخطيط الموارد البشرية					
1.	لدى المؤسسة خطة واضحة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية					
2.	-تشمل عملية التخطيط للموارد البشرية جميع الوظائف والمستويات الإدارية					
3.	-يتم مراجعة وتعديل خطة الموارد البشرية بكل مستمر					
4.	-يتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية					
5.	-يتم تحليل البيئة الخارجية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية					
6.	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية نحو تحقيق أداء أفضل					
	ثانيا : التوظيف (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين)					
7.	-تقوم المؤسسة بتحديد الشخص المناسب لملى الشواغر الوظيفية لديها وفقا لشروط محددة للوظيفة					

الملاحق

				8. -تستند عملية الاختيار في المؤسسة على أسس واضحة ومحددة
				9. -لدى المؤسسة خطة لاستكشاف واستقطاب من داخل المؤسسة
				10. -يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة
				11. -تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن سوق العمل تساعد في عملية الاستقطاب
				12. -تتم المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة من خلال معايير محددة وموضوعية
				ثالثا : التدريب :
				13. لدى المؤسسة إدارة متخصصة في تدريب وتطوير الموظفين
				14. - تضع المؤسسة برامج تدريبية مستمرة ومتجددة للعاملين بها
				15. -يوجد تنوع في أساليب التدريب المقدمة للموظفين
				16. -هناك دعم من الإدارة العليا لبرامج وأنشطة تدريب العاملين
				17. -تخصص ميزانية كبيرة للتدريب في المؤسسة
				18. -تستخدم المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية وتطويرها في المستقبل
				رابعا : تقييم الأداء
				19. -يوجد في المؤسسة نظام تقييم أداء الموظفين العاملين فيها بشكل دوري.
				20. -يطبق نظام تقييم الأداء على جميع الأفراد العاملين في المؤسسة بشكل موضوعي .
				21. -يعتمد تقييم الموظفين العاملين على مجموعة من المعايير المحددة والواضحة .
				22. -يرتبط نظام تقييم الأداء ما بين الموظف والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها.
				23. - تزود المؤسسة الموظفين العاملين بنتائج تقييم أدائهم وتناقشهم النتائج.
				24. تعزز المؤسسة التقييم الذاتي للموظفين.
				خامسا : التحفيز
				25. -تركز المؤسسة على تطبيق أسلوب التحفيز المادي .
				26. -ينتسم نظام الحوافز بالشفافية والعدالة.
				27. -تهتم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتميزين بالترقيات المناسب.

الملاحق

					28. تهتم المؤسسة بتحديث نظام الحوافز فيما يتناسب مع المتغيرات البيئي.
					29. - تسمح هذه المؤسسة جميع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار لدفعهم نحو تحقيق الاهداف .
					30. - تهدف سياسة المؤسسة ان يكون عمل الفرد مصدر يحقق له النمو والارتقاء الوظيفي .

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	-لديك الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة					
02	-يوجد توافق بين أهداف المؤسسة التي تعمل بها وأهدافك الخاصة					
03	يوجد تكيف مع الأهداف والقيم الجديدة للمؤسسة					
04	- يوجد مشاركة في الأهداف لهذه المؤسسة					
05	- تشعر بالانتماء لهذه المؤسسة					
06	ثانيا الالتزام المعياري :					
07	- هناك فضل للمؤسسة في بناء حياتك الوظيفية					
08	- تهتمك سمعة المؤسسة التي تعمل بها					
09	- تشعر ان قرارا الانتساب لهذه المؤسسة هو قرار صائب					
10	- ترغب في استمرار العلاقة التي بينك وبين زملائك في العمل					
11	-ترك العمل بسبب قلقا وانطباع سيئ للمؤسسة والزملاء					
12	-تعتقد أن هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي تعمل في هذا المجال					
13	- ترى ان لديك خيارات قليلة جدا للنظر في ترك هذه المنظمة					
14	-إذا صادفك تغيير على الوضع الوظيفي يدفعك ذلك لترك العمل					
15	-تحتاج للعمل بهذه المؤسسة لدرجة كبيرة					
16	-تحقق لك هذه المؤسسة منافع مادية ومعنوية					
17	-المكاسب المادية هي فقط التي تستحوذ على اندفاعك نحو بقائك في العمل					

					18	تحظى كموظف أو عامل ملتزم داخل المؤسسة بالاحترام من قبل زملائك والإدارة في العمل
--	--	--	--	--	----	---

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) مخرجات SPSS

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	6

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,598	6

		N	%

Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	6

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x4.1 x4.2 x4.3 x4.4 x4.5 x4.6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	6

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x5.1 x5.2 x5.3 x5.4 x5.5 x5.6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	6

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	17

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
--	--	---	---

Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y X
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

Observations		N	%
		Valide	45
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,508	2

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=X x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 X1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		X
X	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	45
x1.1	Corrélation de Pearson	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x1.2	Corrélation de Pearson	,553**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x1.3	Corrélation de Pearson	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x1.4	Corrélation de Pearson	,393**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	45
x1.5	Corrélation de Pearson	,401**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	45
x1.6	Corrélation de Pearson	,402**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	45
X1	Corrélation de Pearson	,598**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 X2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

		X
X	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	

الملاحق

	N	45
x2.1	Corrélation de Pearson	,071
	Sig. (bilatérale)	,642
	N	45
x2.2	Corrélation de Pearson	,393**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	45
x2.3	Corrélation de Pearson	,316*
	Sig. (bilatérale)	,035
	N	45
x2.4	Corrélation de Pearson	,264
	Sig. (bilatérale)	,080
	N	45
x2.5	Corrélation de Pearson	,491**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	45
x2.6	Corrélation de Pearson	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
X2	Corrélation de Pearson	,598**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45

		X
X	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	45
x3.1	Corrélation de Pearson	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x3.2	Corrélation de Pearson	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x3.3	Corrélation de Pearson	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x3.4	Corrélation de Pearson	,693**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x3.5	Corrélation de Pearson	,763**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x3.6	Corrélation de Pearson	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
X3	Corrélation de Pearson	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X x4.1 x4.2 x4.3 x4.4 x4.5 x4.6 X4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

		X
X	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	45
x4.1	Corrélation de Pearson	,626**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x4.2	Corrélation de Pearson	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x4.3	Corrélation de Pearson	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x4.4	Corrélation de Pearson	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x4.5	Corrélation de Pearson	,627**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x4.6	Corrélation de Pearson	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
X4	Corrélation de Pearson	,854**

الملاحق

Sig. (bilatérale)	,000
N	45

CORRELATIONS

		X
X	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	45
x5.1	Corrélation de Pearson	,425**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	45
x5.2	Corrélation de Pearson	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
x5.3	Corrélation de Pearson	,460**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	45
x5.4	Corrélation de Pearson	,379*
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	45
x5.5	Corrélation de Pearson	,355*
	Sig. (bilatérale)	,017
	N	45
x5.6	Corrélation de Pearson	,336*
	Sig. (bilatérale)	,024
	N	45
X5	Corrélation de Pearson	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45

		Y
Y	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	45
y1	Corrélation de Pearson	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
y2	Corrélation de Pearson	,593**
	Sig. (bilatérale)	,000

الملاحق

	N	45
y3	Corrélation de Pearson	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
y4	Corrélation de Pearson	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
y5	Corrélation de Pearson	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
y6	Corrélation de Pearson	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
y7	Corrélation de Pearson	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
y8	Corrélation de Pearson	,623**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
y9	Corrélation de Pearson	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
y10	Corrélation de Pearson	,467**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	45
y11	Corrélation de Pearson	,467**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	45
y12	Corrélation de Pearson	,240
	Sig. (bilatérale)	,112
	N	45
y13	Corrélation de Pearson	,181
	Sig. (bilatérale)	,234
	N	45
y14	Corrélation de Pearson	,436**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	45
y15	Corrélation de Pearson	,496**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	45

الملاحق

y16	Corrélation de Pearson	,030
	Sig. (bilatérale)	,845
	N	45
y17	Corrélation de Pearson	,643**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45

		Y
Y	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	45
X1	Corrélation de Pearson	,303*
	Sig. (bilatérale)	,043
	N	45
X2	Corrélation de Pearson	,260
	Sig. (bilatérale)	,084
	N	45
X3	Corrélation de Pearson	,085
	Sig. (bilatérale)	,580
	N	45
X4	Corrélation de Pearson	,177
	Sig. (bilatérale)	,245
	N	45
X5	Corrélation de Pearson	,495**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	45
X	Corrélation de Pearson	,344*
	Sig. (bilatérale)	,021
	N	45

Statistiques descriptives

	N		Skewness		Kurtosis	
	Statistiques		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
X1	45		-,748	,354	-,289	,695
X2	45		-,360	,354	-,459	,695
X3	45		-,117	,354	-1,371	,695
X4	45		-,360	,354	-,769	,695
X5	45		-,302	,354	-,426	,695
X	45		-,092	,354	-,826	,695
Y	45		-,213	,354	-,911	,695

الملاحق

N valide (liste)

45

FREQUENCIES VARIABLES=خبرة المؤهل العمر الجنس
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل	خبرة
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس		Pourcentage cumulé	
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	
Valide	ذكر	28	62,2	62,2	62,2
	انثى	17	37,8	37,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

		العمر		Pourcentage cumulé	
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	
Valide	سنة 30 من اقل	5	11,1	11,1	11,1
	سنة 40الى 30 من	14	31,1	31,1	42,2
	سنة 50الى 40 من	15	33,3	33,3	75,6
	فاكثر 50 من	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

		المؤهل		Pourcentage cumulé	
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	
Valide	فاقل ثانوي	10	22,2	22,2	22,2

الملاحق

سامي تقني	9	20,0	20,0	42,2
ليسانس	12	26,7	26,7	68,9
مهندس او ماستر	13	28,9	28,9	97,8
عليا دراسات	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

		خبرة			Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	
Valide	سنوات 5 من اقل	5	11,1	11,1	11,1
	سنوات 10 من اقل الى 5 من	10	22,2	22,2	33,3
	سنة 15 الى 10 من	7	15,6	15,6	48,9
	سنة 15 من اكثر	23	51,1	51,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1.1	45	1	3	2,38	,806
x1.2	45	1	3	2,42	,621
x1.3	45	1	3	2,27	,809
x1.4	45	1	3	2,42	,783
x1.5	45	1	3	2,22	,876
x1.6	45	1	3	2,51	,661
X1	45	1,00	3,00	2,3704	,58591
x2.1	45	1	3	2,51	,661
x2.2	45	1	3	2,51	,626
x2.3	45	1	3	2,29	,727
x2.4	45	1	3	2,31	,793
x2.5	45	1	3	2,16	,852
x2.6	45	1	3	2,56	,693
X2	45	1,50	3,00	2,3889	,42044
x3.1	45	1	3	2,11	,910
x3.2	45	1	3	2,22	,850
x3.3	45	1	3	2,04	,852
x3.4	45	1	3	2,13	,919
x3.5	45	1	3	1,98	,839
x3.6	45	1	3	1,98	,839
X3	45	1,00	3,00	2,0778	,72002
x4.1	45	1	3	2,13	,894

الملاحق

x4.2	45	1	3	2,20	,815
x4.3	45	1	3	2,40	,654
x4.4	45	1	3	2,20	,726
x4.5	45	1	3	2,22	,795
x4.6	45	1	3	2,24	,773
X4	45	1,00	3,00	2,2333	,61791
x5.1	45	1	3	2,22	,823
x5.2	45	1	3	2,11	,832
x5.3	45	1	3	2,38	,777
x5.4	45	1	3	1,93	,837
x5.5	45	1	3	2,07	,863
x5.6	45	1	3	2,24	,830
X5	45	1,00	3,00	2,1593	,54698
X	45	1,30	3,00	2,2459	,42285
N valide (liste)	45				

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
y1	45	2,51	,727
y2	45	2,07	,915
y3	45	2,20	,786
y4	45	2,07	,863
y5	45	2,40	,688
y6	45	2,40	,618
y7	45	2,67	,564
y8	45	2,42	,657
y9	45	2,60	,580
y10	45	2,36	,743
y11	45	2,38	,650
y12	45	2,38	,834
y13	45	2,36	,773
y14	45	2,58	,621
y15	45	2,44	,693
y16	45	2,31	,793
y17	45	2,62	,614
Y	45	2,3974	,36178
N valide (liste)	45		

Variabes introduites/éliminées^a

الملاحق

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,303 ^a	,092	,071	,34873

a. Prédicteurs : (Constante), X1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,529	1	,529	4,353	,043 ^b
	de Student	5,229	43	,122		
	Total	5,759	44			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,954	,219		8,923	,000
	X1	,187	,090	,303	2,086	,043

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,260 ^a	,068	,046	,35335

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,390	1	,390	3,124	,084 ^b
	de Student	5,369	43	,125		
	Total	5,759	44			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,862	,307		6,062	,000
	X2	,224	,127	,260	1,768	,084

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,085 ^a	,007	-,016	,36464

a. Prédicteurs : (Constante), X3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,041	1	,041	,311	,580 ^b
	de Student	5,717	43	,133		
	Total	5,759	44			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,309	,168		13,769	,000
	X3	,043	,076	,085	,558	,580

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables		Méthode
	introduites	Variables éliminées	
1	X4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,177 ^a	,031	,009	,36019

a. Prédicteurs : (Constante), X4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,180	1	,180	1,388	,245 ^b
	de Student	5,579	43	,130		
	Total	5,759	44			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,166	,203		10,646	,000
	X4	,104	,088	,177	1,178	,245

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X5 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,495 ^a	,245	,227	,31800

a. Prédicteurs : (Constante), X5

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,410	1	1,410	13,947	,001 ^b
	de Student	4,348	43	,101		
	Total	5,759	44			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,691	,195		8,665	,000

الملاحق

X5	,327	,088	,495	3,735	,001
----	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,344 ^a	,119	,098	,34358

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,683	1	,683	5,785	,021 ^b
	de Student	5,076	43	,118		
	Total	5,759	44			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,736	,280		6,202	,000
	X	,295	,122	,344	2,405	,021

a. Variable dépendante : Y