



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

-جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

مساهمة مرونة الموارد البشرية في تعزيز الرسوخ الوظيفي.

دراسة حالة في مديرية سوناطراك

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

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أقطي جوهرة

من إعداد الطلبة (ة):

- دريدي مريم

- خوني نور اليقين

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- مناصرية إسماعيل
بسكرة	مشرفا	- بروفيسور	- أقطي جوهرة
بسكرة	مناقشا	- أستاذة ب	- رابحي مباركة

الموسم الجامعي: 2023-2024





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

-جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

مساهمة مرونة الموارد البشرية في تعزيز الرسوخ الوظيفي.

دراسة حالة في مديرية سوناطراك

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

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أقطي جوهرة

من إعداد الطلبة (ة):

- دريدي مريم

- خوني نور اليقين

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- مناصرية إسماعيل
بسكرة	مشرفا	- بروفيسور	- أقطي جوهرة
بسكرة	مناقشا	- أستاذة ب	- رابحي مباركة

الموسم الجامعي: 2023-2024

## الشكر والعرفان:

بسم الله الرحمن الرحيم:

" وأن ليس للإنسان إلا ما سعى, وإن سعيه سوف يرى "

صدق الله العظيم {سورة النجم, 39-40}

اشكر الله العلي العظيم الذي انعم علي بنعمة العقل و الدين, و الحمد لله رب العالمين

قال رسول الله ﷺ: {لا يشكر الله من لا يشكر الناس} صدق رسول الله

نقدم شكرنا الكبير وتقديرا للأستاذة الفاضلة والوفية والمحترمة "أفطي جوهرة" على توجيهنا ومساعدتنا ووقوفها معنا لآخر

لحظة في هذا البحث, فجزاها الله كل خير

والشكر لكافة اللجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا البحث وجميع الأساتذة الذين قدموا يد العون

كما نتقدم بالشكر الكبير لجميع الذين قدموا لنا يد العون من قريب او بعيد.

## الإهداء:

بسم الله خالقي وميسر اموري وعصمت أمري فلك كل الحمد والامتنان. اهدي هذا النجاح الى نفسي أولاً ثم اهديه الى:

إلى هديتي من الله، وإلى من تسعد عيني برؤية وجوهكم "أمي وأبي"، اهدي لكما هذا العمل، عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما.

إلى رفيق الدرب، وصديق الأيام جميعاً بجلوها ومرّها: إلى من كان الأول دوماً في مساندي وتشجيعي زوجي الغالي، أهديك هذا العمل تعبيراً عن شكري لدعمك المستمر لي.

إلى صديقتي التي لا يوجد إخلاص كإخلاصها سميتك السند الذي لا يميل. ستبقين أروع صديقة افتخر لصداقتك طول العمر دمتي لي ودمت لك طوال العمر.

إلى أقاربي جدتي الحبيبة التي لا يوجد لي سواها وإلى كل عم وكل خال وقفوا إلى جانبي، كما وقف أهلي أهدي لكم هذا النجاح، فأمنياهم اللطيفة لي بالنجاح ودعمهم وتشجيعهم، مكنتني اجتياز مرحلة من مراحل حياتي، فلکم جزيل الشکر، ووافر الاحترام.

وإلى وطننا الثاني ومسرى حبيبنا ونبينا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم. وإلى فلسطين الحبيبة نصرها الله ورحم شهدائها صغارها وكبارها

الاهداء:

أرى رحلتي الجامعية قد انتهت اليوم بالفعل، من بعد تعب ومشقة لوقت طويل.

وها أنا اليوم أختتم بحث تخرجي بكل ما لدي من همة ونشاط

و بداخلي كل تقدير وامتنان لكل شخص كان له الفضل في مسيرتي وقدم لي المساعدة ولو باليسر.

دائمًا ما نسير في دروب الحياة، ويبقى معنا من يسيطر على أذهاننا في كل طريق نسلكه، فلك أنت يا صاحب  
الوجه الطيب والأفعال

الحسنة، فلم أراك تبخل على أي شيء طيلة حياتي، إنه أنت والدي العزيز.

إليك يا حبيبة القلب، يا من وضع الله سبحانه وتعالى الجنة تحت أقدامك، إليك يا أمي

إليك أيضًا زوجي المحترم، الذي كنت وما زلت أعتمد عليه في أدق تفاصيل حياتي ما كبر حجمها وما صغر.

إليك أنت يا رفيقة دربي وأختي التي لم تنجها أمي والتي تقاسمت معي انجاز هذا البحث صديقتي الغالية خوني  
نور اليقين

إليكم أنتم إخوتي وجميع أصدقائي ومعارفي الكرام، الذين أكن لهم كل حب وتقدير واحترام.

إلى جميع أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا على يومًا ما.

إليك جميعًا بحثي العلمي.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إلى أي مدى تؤدي مرونة الموارد البشرية إلى تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى عمال مديرية الصيانة سوناتراك بسكرة، حيث تم قياس مرونة الموارد البشرية بثلاثة أبعاد وهي مرونة السلوك، المرونة الوظيفية، ومرونة المهارة، بينما تم قياس الرسوخ الوظيفي من خلال الموائمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية، الموائمة المجتمعية، الروابط المجتمعية، والتضحية المجتمعية.

وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أولية لجمع بيانات الدراسة من عينة ميسرة مكونة من (50) موظف، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر لمرونة السلوك في الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناتراك بسكرة، بالإضافة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى مرونة الموارد البشرية عالي بالمديرية، كما أن مستوى الرسوخ الوظيفي عالي، كما أكدت الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي مباشر لكل من المرونة الوظيفية ومرونة المهارة في الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناتراك بسكرة. وقدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** مرونة الموارد البشرية، رسوخ وظيفي، مديرية الصيانة سوناتراك بسكرة

## Abstract:

The aim of this study was to determine the extent to which human resource flexibility enhances job embeddedness among the employees of the maintenance directorate of Sonatrach in Biskra. Human resource flexibility was measured in three dimensions: behavioral flexibility, functional flexibility, and skill flexibility, while job embeddedness was measured through organizational fit, organizational links, organizational sacrifice, community fit, community links, and community sacrifice.

A questionnaire was used as a primary tool to collect data from a convenience sample of 50 employees, which was then analyzed using statistical software (SPSS). The study found a direct positive impact of behavioral flexibility on job embeddedness in the maintenance directorate of Sonatrach in Biskra, as well as several other key findings, including: high levels of human resource flexibility within the directorate, high levels of job embeddedness, a direct positive impact of both functional flexibility and skill flexibility on job embeddedness in the maintenance directorate of Sonatrach in Biskra. The study also provided a set of recommendations relevant to the topic.

**Keywords:** Human resource flexibility, job embeddedness, maintenance directorate of Sonatrach in Biskra.

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
11	أبعاد الرسوخ الوظيفي	02
13	شكل الثاني لأبعاد الرسوخ الوظيفي	03
17	أبعاد مرونة الموارد البشرية	04
29	مديريات قسم الصيانة	05
58	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط	06
61	اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد	07

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أبعاد الرسوخ الوظيفي	01
16	أشكال مرونة الموارد البشرية	02
18-17	الاختلاف بين مرونة إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية	03
30	توزيع عدد العمال حسب التخصصات	04
32	معامل ثبات الفقرات متغير السلوك	05
33	معامل ثبات فقرات متغير المرونة الوظيفية	06
33	معامل الثبات لمتغير المهارة	07
33	معامل الثبات لفقرات الموائمة التنظيمية	08
33	معامل الثبات لفقرات الروابط التنظيمية	09
33	معامل الثبات لفقرات التوضحية التنظيمية	10
34	معامل الثبات لفقرات الموائمة المجتمعية	11

34	معامل الثبات لفقرات الروابط المجتمعية	12
34	معامل الثبات لفقرات التوضحية المجتمعية	13
34	معامل الثبات لفقرات متغير مرونة الموارد البشرية الكلي	14
34	معامل الثبات لفقرات متغير الرسوخ الوظيفي الكلي	15
36-35	صدق الذاتي لبعده مرونة السلوك	16
36	صدق الذاتي لبعده المرونة الوظيفية	17
37	صدق الذاتي لبعده مرونة المهارة	18
37	صدق الذاتي لمتغير مرونة الموارد البشرية	19
38	صدق الذاتي لبعده المواثمة التنظيمية	20
39-38	صدق الذاتي لبعده الروابط التنظيمية	21
39	صدق الذاتي لبعده التوضحية التنظيمية	22
40	صدق الذاتي لبعده المواثمة المجتمعية	23
40	صدق الذاتي لبعده الروابط المجتمعية	24
41	صدق الذاتي لبعده التوضحية المجتمعية	25
42-41	توزيع العينة حسب الجنس	26
42	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	27
43-42	توزيع العينة حسب الشهادات العلمية	28
43	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	29
43	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	30
46-45-44	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الرسوخ الوظيفي	31
53-52-51-50	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات مرونة الموارد البشرية	32
57	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	33
57	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر مرونة الموارد البشرية في الرسوخ الوظيفي	34

57	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط	35
59	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	36
60-59	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية في الرسوخ الوظيفي	37
60	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد	38

#### قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
/	استبيان	01
/	قائمة المحكمين	02
/	طلب استكمال مذكرة التخرج	03
/	اذن بالطبع	04
/	تصريح شرقي بالنزاهة العلمية	05
/	تصريح شرقي بالنزاهة العلمية	06

## الفهرس

الصفحات	الموضوع
	شكر وعرافان
	ملخص الدراسة
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
مقدمة	
أ	تمهيد
أ	إشكالية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ب-ت-ث	الدراسات السابقة
ث-ج	نموذج الدراسة وفرضياتها
ج	التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة
ج-ح	تصميم البحث
ح	أهمية الدراسة
ح	خطة مختصرة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار النظري للرسوخ الوظيفي
9	المطلب الأول: مفهوم الرسوخ الوظيفي
10	المطلب الثاني: أهمية الرسوخ الوظيفي
10	المطلب الثالث: علاقة الرسوخ ببعض مفاهيم الأخرى
11	المطلب الرابع: أبعاد الرسوخ الوظيفي
14	المبحث الثاني: الإطار النظري لمرونة الموارد البشرية
15-14	المطلب الأول: مفهوم مرونة الموارد البشرية وأهميتها
16-15	المطلب الثاني: التصور متعدد الأشكال لمرونة الموارد البشرية
17-16	المطلب الثالث: أبعاد مرونة الموارد البشرية
18-17	المطلب الرابع: مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية

19	المبحث الثالث: العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والرسوخ الوظيفي
19	المطلب الأول: العلاقة بين مرونة السلوك والرسوخ الوظيفي
19	المطلب الثاني: العلاقة بين مرونة الوظيفية والرسوخ الوظيفي
20	المطلب الثالث: العلاقة بين مرونة المهارة والرسوخ الوظيفي
21	ملخص الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)
23	تمهيد
	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
25	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
25	أولا_ منهج الدراسة
27-26-25	ثانيا_ جمع البيانات
28-27	ثالثا_ أساليب التحليل
28	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
30-27	أولا_ مجتمع الدراسة
31	ثانيا_ عينة الدراسة
31	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقها
33-31	أولا_ ثبات أداة الدراسة
40-33	ثانيا_ صدق أداة الدراسة
40	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
40	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
40	أولا_ توزيع العينة حسب الجنس
41	ثانيا_ توزيع العينة حسب الفئة العمرية
41	ثالثا_ توزيع العينة حسب الشهادات العلمية
42	رابعا_ توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
42	خامسا_ توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي
43	المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة-
49-43	أولا_ تشخيص المتغير التابع: الرسوخ الوظيفي
55-49	ثانيا_ تشخيص المتغير المستقل
55	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

57-55	أولاً_ اختبار الفرضية الرئيسية
60-57	ثانياً_ اخبار الفرضيات الفرعية
60	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
62-61	المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة
62	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
62	المطلب الثالث: الاقتراحات والآفاق لبحوث مستقبلية
63-62	أولاً_ الاقتراحات
63	ثانياً_ الآفاق لبحوث مستقبلية
64	ملخص الفصل
	خاتمة عامة
66-65	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

تعتبر الموارد البشرية عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة حيث لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بدون وجود العاملين، فالمؤسسة بدون العنصر البشري ليست سوى مجموعة من المباني والمعدات والأصول المالية في البنوك. إن الأفراد هم العنصر الحقيقي الذي يصنع المؤسسات ويمهد الطريق للنمو والنجاح والاستمرار.

استناداً إلى هذه الحقيقة أصبحت سلوكيات الموظفين محور اهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية سواء كأفراد أو كجماعات أو كمؤسسات. وقد ركزت معظم الدراسات في البداية على السلوكيات الإيجابية ولكن في السنوات الأخيرة انتقل اهتمام الباحثين من السلوكيات الإيجابية إلى السلوكيات السلبية التي يتسبب فيها الموظفون، حيث أن في عصرنا الحالي تواجه العديد من المؤسسات تحديات عديدة تتعلق بقلّة الاستقرار والرسوخ الوظيفي لدى موظفيها مما يؤدي في النهاية إلى انسحابهم من العمل. واحدة من العوامل الرئيسية التي تسهم في هذه المشكلة هي فقدان التوافق بين مهارات وأهداف الفرد مع أهداف المنظمة ومتطلبات العمل، ولذلك فقد يكون لمرونة الموارد البشرية دور في تعزيز الرسوخ الوظيفي من خلال تمكين الفرد من عمله.

وعندما يتعلق الأمر بمرونة الموارد البشرية فإننا نشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية بفاعلية وسرعة من خلال امتلاكها لموظفين لديهم مرونة في المهارات والسلوكيات والممارسات المرتبطة بعملهم، ولعل الكثير من المؤسسات لم تعطي المرونة للممارسات التي تعزز الموارد لديهم. وهذا أدى إلى تأثير سلبي على استقرار العمال وتفاعلهم مع المؤسسة، لذلك فإن عليها أن تعتمد استراتيجيات متعددة لدعم مرونة الموارد البشرية مثل توفير فرص التعلم والتطوير المستمر وتشجيع التواصل الفعال بين فرق العمل وتعزيز ثقافة المشاركة والابتكار. علاوة على ذلك من المهم أن تكون المؤسسات على استعداد للتكيف مع التغييرات السريعة في البيئة العملية وتطوير استراتيجيات للتعامل مع التحديات الجديدة والتكنولوجيا المتقدمة لرفع مرونة الموارد البشرية، ما يمكن أن ينعكس إيجاباً على الرسوخ الوظيفي والحفاظ على عاملين ملتزمين ومتفاعلين.

### 1. إشكالية الدراسة:

نظراً لأهمية مرونة الموارد البشرية من جهة والرسوخ الوظيفي من جهة أخرى سواء بالنسبة لمستقبل المؤسسات ومصيرها أو بالنسبة للأفراد سيكون اهتمامنا في هذه الدراسة على مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة. وبسبب ندرة الدراسات التي حاولت الجمع بين المتغيرين خاصة التي اهتمت بتبيان العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والرسوخ الوظيفي سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تسهم مرونة الموارد البشرية في تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى عمال مديرية الصيانة -سوناطراك- بسكرة؟

وللإجابة على التساؤل تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى مرونة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الصيانة -سوناطراك- بسكرة؟

2- ما مستوى الرسوخ الوظيفي في مديرية الصيانة -سوناطراك- بسكرة؟

- 3- إلى أي مدى تساهم مرونة السلوك في تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى عمال مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة؟
- 4- إلى أي مدى تساهم مرونة الممارسة في تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى عمال مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة؟
- 5- إلى أي مدى تساهم مرونة المهارة في تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى عمال مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة؟

### 2. أهداف الدراسة

تحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تشخيص مستوى مرونة الموارد البشرية في مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة.
- 2- قياس مستوى الرسوخ الوظيفي في مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة.
- 3- تحديد درجة مساهمة مرونة السلوك في تعزيز الرسوخ الوظيفي في مؤسسة مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة.
- 4- تحديد درجة مساهمة مرونة الممارسة في تعزيز الرسوخ الوظيفي في مؤسسة مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة.
- 5- تحديد درجة مساهمة مرونة المهارة في تعزيز الرسوخ الوظيفي في مؤسسة مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة.

### 3. الدراسات السابقة:

نورد فيما يلي أهم الدراسات السابقة في موضوع الدراسة:

الدراسات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية:

1. دراسة د. موسى صالح عمر، سهام علي الحاج بحر الدين (2023) تحت عنوان مرونة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي في قطاع المصارف العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 5 (2023)، جامعة نيالا السودان، هدفت الدراسة إلى دراسة مستوى ممارسة مرونة الموارد البشرية في قطاع المصارف السودانية العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا، بيان ما إذا كانت هناك علاقة بين مرونة الموارد البشرية والتميز المؤسسي بهذه البنوك، المساهمة المتواضعة في أثرا البحوث العلمية من خلال اختبار مفاهيم البحث ومتغيراته. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها المؤسسات المصرفية تهتم بمرونة الموارد البشرية، وجود أثر مباشر لمرونة الموارد البشرية من خلال بعد المهارة والسلوك على تميز القيادة.

2. دراسة م. م. محسن علوان محمد، (2018) تحت عنوان تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات الموارد البشرية التي تمتلكها الكليات المبحوثة لدعم وتعزيز مقدرات الموارد البشرية لها، حيث تم توزيع 30 واسترجعت منها 25 استمارة، من بين أهم نتائج هذه الدراسة أن الكليات المبحوثة تؤكد على ضرورة تطوير برامج تدريبية تعزز قدرة رؤساء الأقسام العلمية لهذه الكليات على أداء المهام

المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية عالية، تؤكد الكليات المبحوثة على ضرورة أداء وظائف جديدة مع تحمل مسؤوليات جديدة إلى جانب وظائفهم الحالية خلال فترة زمنية قصيرة من أجل امتلاك ميزة فريدة تميزها عن الكليات المقارنة بها، تؤكد الكليات المبحوثة على ادخال إجراءات وعمليات جديدة إلى وظائفهم خلال فترة زمنية قصيرة.

3. دراسة الباحث أحمد حبيب حسين، أ. د. سعدون حمود جثير (2021) تحت عنوان دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 17 العدد 55 هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم مرونة الموارد البشرية وأهميتها وأنواعها فضلا عن اعتماد مجموعة من أبعاد مرونة الموارد البشرية لمعرفة دورها في إدارة الأزمات حيث بلغ عدد العينات المدروسة 210 ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن عملية الاتصال تتم بشكل دقيق ومتواصل مع الجهات المخولة حيث جاءت ضعيفة جدا والتي يمكن أن تؤدي إلى الإضرار بحياة المواطنين إضافة إلى صعوبة متابعة تطورات الأزمة باستمرار.

### دراسات المتعلقة بالرسوخ الوظيفي:

1. دراسة الباحث (الحمزة، 2022): تحت عنوان دور الرسوخ الوظيفي في تدعيم سمعة المنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت تبسة، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد الرسوخ الوظيفي في تدعيم سمعة المنظمة وتم إجراء البحث على العاملين بشركة الإسمنت تبسة، وتمثل مجتمع البحث في 130 عاملا بشركة الإسمنت، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل المسار وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتوصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرسوخ الوظيفي ككل على تدعيم سلطة المنظمة.
2. دراسة (عطية، 2023) : تحت عنوان القيادة الاحتوائية وأثرها على تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية - نموذج مقترح-، هدفت الدراسة الى تحديد أهم الأطر الفكرية للقيادة الاحتوائية، والرسوخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية، وطبيعة العلاقة بينهما، وتحديد واقع ممارسة المعلمين لأبعاد القيادة الاحتوائية، ومستوى الرسوخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية، معرفة أثر القيادة الاحتوائية على تعزيز الرسوخ الوظيفي وتقديم نموذج مقترح لتفعيل مدخل القيادة الاحتوائية في الدراس الثانوية مما يساهم في تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين.
3. دراسة (تامر إبراهيم السيد العشيوبي 2021): تحت عنوان الروحانية في مكان العمل كوسيط بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة منصور، هدفت الدراسة الى اختبار أثر مناخ العمل الأخلاقي بوصفه متغيرا مستقلا متعدد الأبعاد، والروحانية في مكان العمل بوصفها وسيطا تفاعليا على الرسوخ التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، وأجري البحث على عينة قوامها (370) مفردات وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء الصحيحة (277) قائمة بمعدل استجابة (74.8%)، ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين المناخ الأخلاقي وكل من الروحانية في مكان

العمل والرسوخ التنظيمي, بالإضافة إلى وجود أثر للروحانية في مكان العمل في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي.

4. دراسة ( عبد الحكيم أحمد النجم, محمد محمود عبد اللطيف, محمد عبد العزيز مندور): تحت عنوان التدريب والتنمية, والتعويضات على الرسوخ الوظيفي, تهدف إلى دراسة اختبار تأثير كل من التدريب والتنمية, والتعويضات على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال بالدقهلية, وقامت الدراسة بجمع البيانات من 246 مفردة, وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتدريب والتنمية على أبعاد الرسوخ الوظيفي الموائمة التنظيمية, الروابط التنظيمية, التضحية التنظيمية, كما اتضح أيضا وجود تأثير معنوي وسليبي للتعويضات على الروابط التنظيمية.

دراسات المتعلقة بالعلاقة بين الرسوخ الوظيفي ومرونة الموارد البشرية:

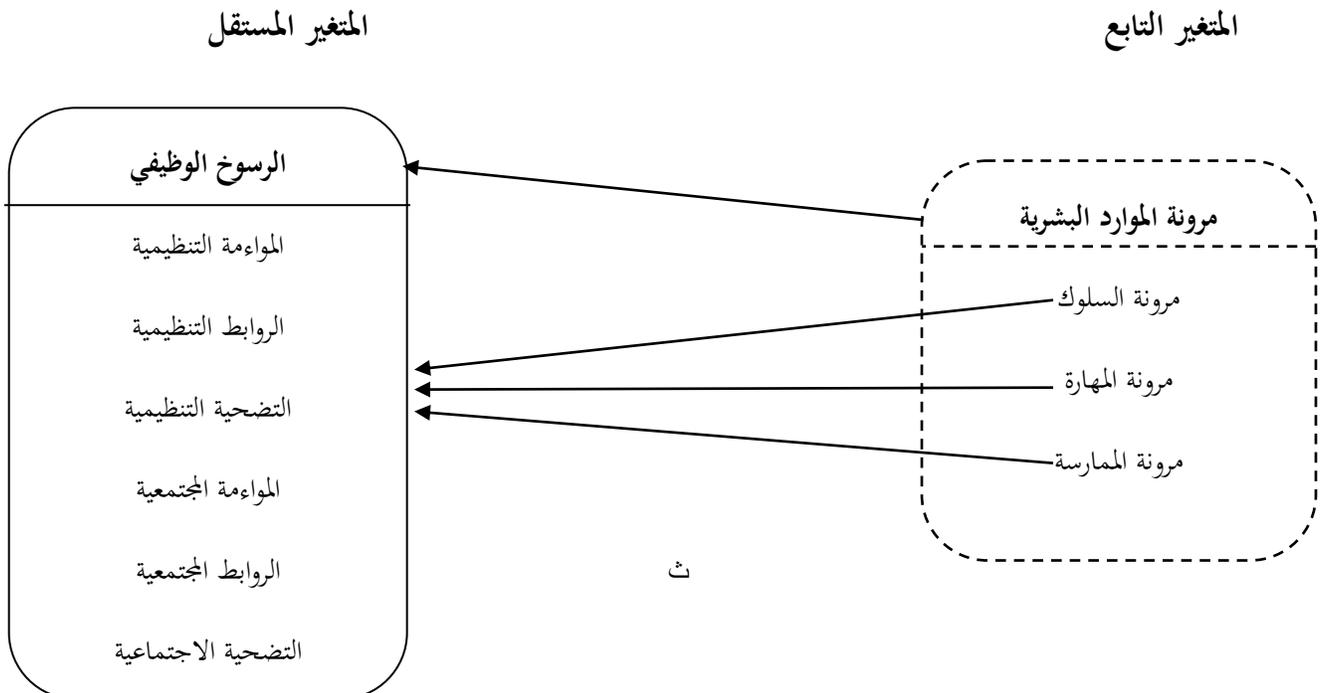
1. دراسة (Pradhan و Kumari, November 2014):تهدف إلى دراسة اثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية, حيث توصلت إلى وجود أثر إيجابي لمرونة الموارد البشرية في الفعالية التنظيمية.
2. دراسة (Inmaculada Beltan Martin, 2008): تهدف إلى دراسة أثر مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي من خلال تأثيره على مرونة الموارد البشرية حيث أكدت الدراسة على وجود أثر لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي خلال تأثيره على مرونة الموارد البشرية.

#### 4. نموذج الدراسة وفرضياتها

##### أ. نموذج الدراسة

اعتمادا على الدراسات السابقة، يمكن تمثيل نموذج الدراسة كما يلي اعتمادا على دراسة (رندة مصلح محمد رحال،

صفحة 4) الشكل(1):نموذج الدراسة



### ب. فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر إيجابي مباشر لمرونة الموارد البشرية في الرسوخ الوظيفي.

#### الفرضيات الفرعية

1- يوجد أثر إيجابي لمرونة السلوك في الرسوخ الوظيفي.

2- يوجد أثر إيجابي لمرونة الممارسة في الرسوخ الوظيفي.

3- يوجد أثر إيجابي لمرونة المهارة في الرسوخ الوظيفي.

#### 5. التوضع الاستمولوجي:

تم تضمين هذا البحث في إطار نموذج واقعي يهدف إلى تحقيق فهم وشرح علاقات التأثير والتأثر بين متغيرات مختلفة في الظاهرة المدروسة. يتم تحقيق ذلك من خلال وضع فرضية واقعية محددة تكون موضوعية حيث يعتمد الباحث على الحقائق وليس على مشاعره الشخصية وبالتالي يقوم الباحث بتوضيح افتراضاته بناء على قابلية التحقق أو التأكيد أو الرفض وهذا ينطبق على هذه الدراسة.

#### 6. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الكمي. بالنسبة للبحث الوصفي يتم إجراء مسح مكتبي وإطلاع على الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية بهدف تحديد أسس الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة وتحتوي على معارف مهمة. أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فتم إجراء مسح استطلاعي وتحليل للبيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستجابة للاستبيانات واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليلها. سيتم تفصيل منهجية الدراسة بشكل أكبر في الفصل التطبيقي.

#### 7. تصميم البحث

1. هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى اختبار صحة فرضيات تم بناءها من دراسات سابقة.
2. نوع الدراسة: دراسة سببية حيث هدفت إلى قياس مستوى أثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة-.
3. مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي في الواقع بعيدا عن التحيز وبكل موضوعية.

4. التخطيط للدراسة: الدراسة (مخططة) ميدانية حيث أجريت على العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة-
5. وحدة التحليل: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة- وبالتالي تتمثل وحدة التحليل في العامل.
6. المدى الزمني: تعتبر هذه الدراسة مقطعية حيث تم جمع البيانات الأولية مرة واحدة خلال شهر مارس وماي 2024.

### 8. أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام بتفعيل مرونة الموارد البشرية باعتبارها عامل مهم في تحقيق الرسوخ الوظيفي.
- تدعيم الباحثين والمهتمين بمقاربة تحلل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والرسوخ الوظيفي.
- الدراسة موجهة لمتخذي القرارات في المؤسسة محل الدراسة خاصة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموماً، كونها تدرس أحد الظواهر التي تهدد استقرار المؤسسات في حالة فقدانها (الرسوخ الوظيفي)

### 9. خطة مختصرة

- تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول الإطار النظري للرسوخ الوظيفي أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار النظري لمرونة الموارد البشرية أما المبحث الثالث فقد تناول العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والرسوخ الوظيفي.
- أما الفصل الثاني فقد قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان تقديم مديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة- أما المبحث الثاني فقد اندرج تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة أما المبحث الثالث فيخص اختبار وتفسير الفرضيات.

# الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات

الدراسة

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يقوم العاملون في مختلف المؤسسات بممارسة العديد من السلوكيات منها ما يكون إيجابي ويعود بالنفع على المنظمة ومنها ما يعود بالسلب عليها حيث تعتبر مرونة الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية إذ تساهم في تعزيز الرسوخ الوظيفي من خلال تمكين الموظفين من التكيف مع متطلبات العمل المختلفة وبالتالي الاستمرار في الوظيفة وتحقيق النجاح فيها.

وفي هذا سيتم تناول أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة " الرسوخ الوظيفي " و "مرونة الموارد البشرية", حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث, فتناول المبحث الأول الإطار النظري للرسوخ الوظيفي, والذي قسم إلى أربعة مطالب, فالمطلب الأول كان تحت عنوان الرسوخ الوظيفي (المفهوم), أما المطلب الثاني فتناول خصائص الرسوخ الوظيفي أما المطلب الثالث فتضمن علاقة الرسوخ الوظيفي بالمفاهيم الأخرى وهي (الاحتفاظ بالعاملين, الالتزام الوظيفي(خاصة الالتزام الاستمراري), الانتماء الوظيفي, الاستغراق الوظيفي), أما المطلب الرابع فيتناول أعابد الرسوخ الوظيفي, أما فيما يخص المبحث الثاني فقد كان مخصص للإطار النظري مرونة الموارد البشرية وقسم هذا الأخير بدوره إلى أربعة مطالب, حيث تناول المطلب الأول مفهوم وأهمية مرونة الموارد البشرية, وتناول المطلب الثاني التصور المتعدد الأشكال لمرونة الموارد البشرية, والمطلب الثالث تناول أبعاد مرونة الموارد البشرية, أما المطلب الرابع تناول مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية, أما فيما يخص المبحث الثالث فقد كان بعنوان العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والرسوخ الوظيفي وقسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب أيضا, فتناول المطلب الأول العلاقة بين كل من مرونة السلوك والرسوخ الوظيفي, أما المطلب الثاني فتناول العلاقة بين مرونة الوظيفية والرسوخ الوظيفي, وتناول المطلب الثالث العلاقة بين مرونة المهارة والرسوخ الوظيفي.

➤ المبحث الأول: الإطار النظري للرسوخ الوظيفي

➤ المبحث الثاني: الإطار النظري لمرونة الموارد البشرية

➤ المبحث الثالث: العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ومرونة الموارد البشرية

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المبحث الأول: الإطار النظري للرسوخ الوظيفي

يسعى القادة المتميزون دائما للحفاظ على الموظفين خاصة المهوبين منهم بالاهتمام بالموارد البشرية وتبني رأس المال البشري مما ينعكس على نجاح المنظمات في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية كوسيلة لترباط المنظمة. ولزيادة هذه الروابط نعتمد على مجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية والوظيفية التي تمثل نموذج الرسوخ الوظيفي والتي لها أثر كبير في المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم الرسوخ الوظيفي

وردت العديد من التعاريف للرسوخ الوظيفي لعل أهمها:

\_\_ تعريف "ميشيل وزملائه عام 2001" والذي يعد أول من استخدم مصطلح الرسوخ الوظيفي (job Embeddedness)

أشار إلى: أن الرسوخ الوظيفي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على البحث عن أسباب بقاء المرؤوسين في مؤسساتهم بدلا من البحث عن أسباب ترك المرؤوسين العمل في مؤسساتهم، وهو يعبر عن درجة ارتباط المرؤوسين بوظيفته، واحساسه بأن أهدافه الشخصية تتفق مع أهداف العمل، مما يعزز انتمائه، ويجعل من الصعب عليه ترك العمل. مما يعني أن الرسوخ الوظيفي مرتبط بعوامل خارجية وعوامل ذاتية تؤثر على قرار الفرد في البقاء في المنظمة. (عطية، 2023، الصفحات 84-85)

\_\_ وتعرفه علوش (2016، 620): على أنه تمسك الفرد بعمله، وعدم رغبته في ترك وظيفته، ويرجع ذلك الى مجموعة من العوامل الداخلة للعمل وتسمى العوامل التنظيمية. فنجد هذا التعريف يختصر أسباب الرسوخ الوظيفي بعوامل داخل المنظمة.

\_\_ ويعرفه دودين (2020، 32): يعرف بأنه ارتباط العامل بوظيفته والاحتفاظ بها لإحساسه بان أهدافه الشخصية والمستقبلية تتفق مع الأهداف الوظيفية له، وأن العمل داخل المنظمة يحقق له مميزات وفرص لا يمكن الاستغناء عنها، كما ينمي لديه روابط رسمية وغير رسمية ب مجال العمل، وعلى خلاف التعريف السابق فان هذا التعريف ركز على العوامل الذاتية المحددة للرسوخ الوظيفي تربط بينها وبين عقلانية الفرد في البقاء في المنظمة التي توائم أهدافه وطموحاته. (احمد، 2022، صفحة 203)

كما يعرف (2006، holtom et al) بأنه مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر على قرارات العاملين من أجل البقاء في المنظمة. وهذه العوامل تشمل عوامل داخل المنظمة (الروابط مع أصدقاء العمل، الموامة بين مهارات العامل ومتطلبات الوظيفة، وأنشطة خدمة المجتمع تحت رعاية المنظمة)، وعوامل خارج المنظمة مثل (الالتزام تجاه الافراد خارج المنظمة والعائلة والمجتمع)، ونلاحظ أن هذا التعريف قد فصل في العوامل المحددة للرسوخ الوظيفي. (النبي، أكتوبر 2023، صفحة 326)

وبناء على ما سبق تقديمه من التعاريف للرسوخ الوظيفي، نستنتج أنه يشير إلى " أنه مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في الفرد داخل وخارج المنظمة، سواء كانت ترتبط بعلاقاته مع أصدقائه داخل العمل ومدى الموامة مهاراته لمتطلباته داخل العمل في المنظمة. ومدى انسجامه والتزامه تجاه المجتمع وتجاه الأسرة، كما يجعل قرار ترك العمل في المنظمة مستبعدا."

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المطلب الثاني: أهمية الرسوخ الوظيفي

يمكن عرض أهمية الرسوخ الوظيفي في النقاط التالية:

- تهدف لمكافحة انسحاب العاملين من المنظمة التي يعملون بها.
- فهم ومعالجة العوامل التي تؤثر سلبا في عمل الفرد وقراراته في المنظمة.
- العمل على تحقيق تشابه وتوافق بين العلاقة باستمراره في العمل بالمنظمة ومهارات الفرد ومتطلبات عمله في المنظمة.
- إنشاء انسجام وعلاقات قوية بين المنظمة وعمالها وبين العمال مع بعضهم البعض وبين العامل والبيئة الخارجية للمنظمة.
- تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين أداء الأفراد والتزامهم التنظيمي وتعزيز سلوكياتهم.
- إنشاء توافق بين أهداف الفرد وطموحاته مع أهداف المنظمة.
- التمكين النفسي والتوجه نحو التعلم لدى المرؤوسين للتحسين من أدائهم الوظيفي وإحساسه بالارتياح للعمل في المنظمة. (عطية، 2023، الصفحات 85-86)

### المطلب الثالث: علاقة الرسوخ الوظيفي ببعض المفاهيم الأخرى

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة الفرق بين الرسوخ الوظيفي والمفاهيم الأخرى أهمها: الاحتفاظ بالعاملين، الالتزام الوظيفي (خاصة الالتزام الاستمراري)، الانتماء الوظيفي، الاستغراق الوظيفي.

1- الاحتفاظ بالعاملين: يشير هذا المفهوم إلى كيفية العمل على استبقاء الموظفين وحفاظ المؤسسة على مواردها البشرية، كما نستطيع القول أنه " طرق الحفاظ على المواهب داخل المنظمة"، أي هو عملية تشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة وهذا أول ما يسعى ويحقق وما يعني أيضا الرسوخ الوظيفي. (سليمان، 2021، صفحة 40)

2- الالتزام الوظيفي: يتعلق الالتزام الوظيفي بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في المنظمة لأن تركه للعمل يكلفه الكثير من التضحيات التي لا يريد الاستغناء عنها كالأصدقاء وخطط المعاشات وغيرها. ويركز الرسوخ الوظيفي على البحث عن أسباب بقاء العاملين في المنظمة ومعرفة درجة تطابق أهداف الفرد الشخصية بأهداف المنظمة. (حريش، 2023، صفحة 19)

3- الانتماء الوظيفي: يعرف الانتماء بأنه الانسجام ومدى تطابق العاملين مع التنظيم، وشعورهم أنهم جزء من الجماعة مما قد يدفعهم هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات الانتماء. ومنه يعتبر الانتماء الوظيفي من

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

العوامل النفسية والاجتماعية التي يشملها الرسوخ الوظيفي والتي تؤثر في الفرد داخل المنظمة. (جراد، 2015، الصفحات 12-13)

4- الاستغراق الوظيفي: ارتباط الفرد بعمله من خلال التفاني والانهماك فيه من أجل المساهمة في نجاح المنظمة، أي هو شعور العاملين بالراحة والسعادة النفسية عند أدائهم لمهامهم وأعمالهم واندماجهم معهم ومدى ارتباطهم بالوظيفة. كما يسعى الرسوخ الوظيفي إلى تحقيق اندماج وراحة الموظفين في العمل. (احمد ض.، 2022)

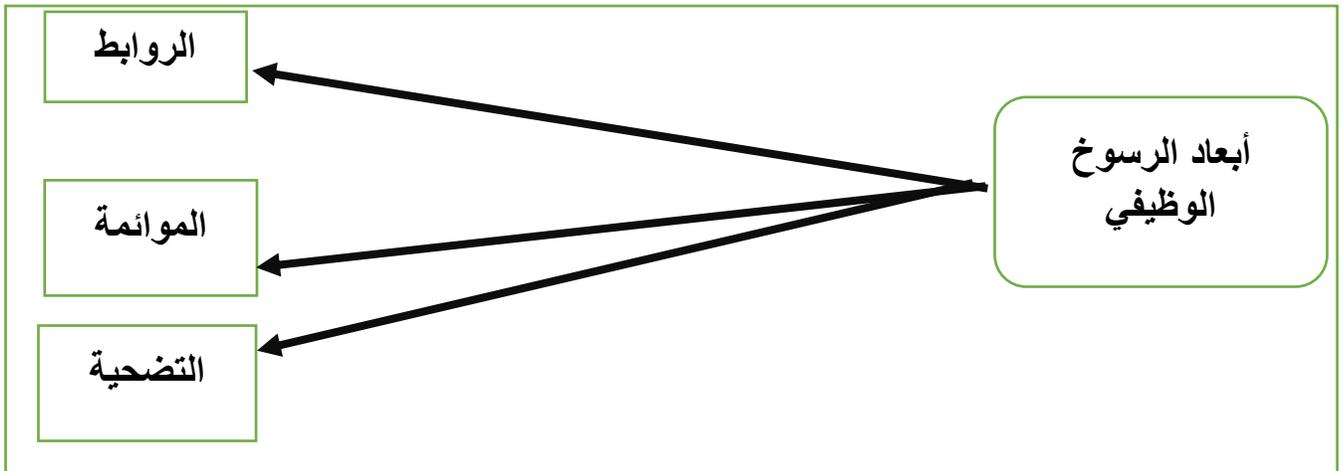
### المطلب الرابع: أبعاد الرسوخ الوظيفي

اتفق الكثير من المراجع والكتابين على أن هناك ثلاثة أبعاد للرسوخ الوظيفي نذكرها كالاتي (الروابط-الموائمة-التضحية) ونوضحها كما يلي:

- الروابط: هي العلاقات الرسمية والغير الرسمية بين العمل والعمال الآخرون، إذا كان هناك تفاعل بينهم والتزامات بالعمل زاد ارتباط العمال الوظيفة والبقاء في المنظمة.
- الموائمة: هي تطابق خطط وأفكار وشخصية الفرد مع ثقافة لمنظمة ومتطلبات وظيفته المباشرة ومدى تناسبها مع البيئة والمجتمع مثل: المعرفة الوظيفية.
- التضحية: هي التكلفة التي سيتحملها العامل حين تركه لوظيفته سواء كانت تكاليف مادية أو معنوية أي بمعنى آخر هي الخسائر المتعلقة بعمله ومجتمعه الذي تحلى عنه (الحمزة، 2022، صفحة 505)

ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في الشكل الموالي: (العشرى، يوليو 2022، صفحة 354):

الشكل (2): أبعاد الرسوخ الوظيفي



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ويوضح الجدول التالي أبعاد الرسوخ التنظيمي التي قدمت من طرف (mithell et al, 2001) حسب (فراج، 2018، الصفحات 4-5):

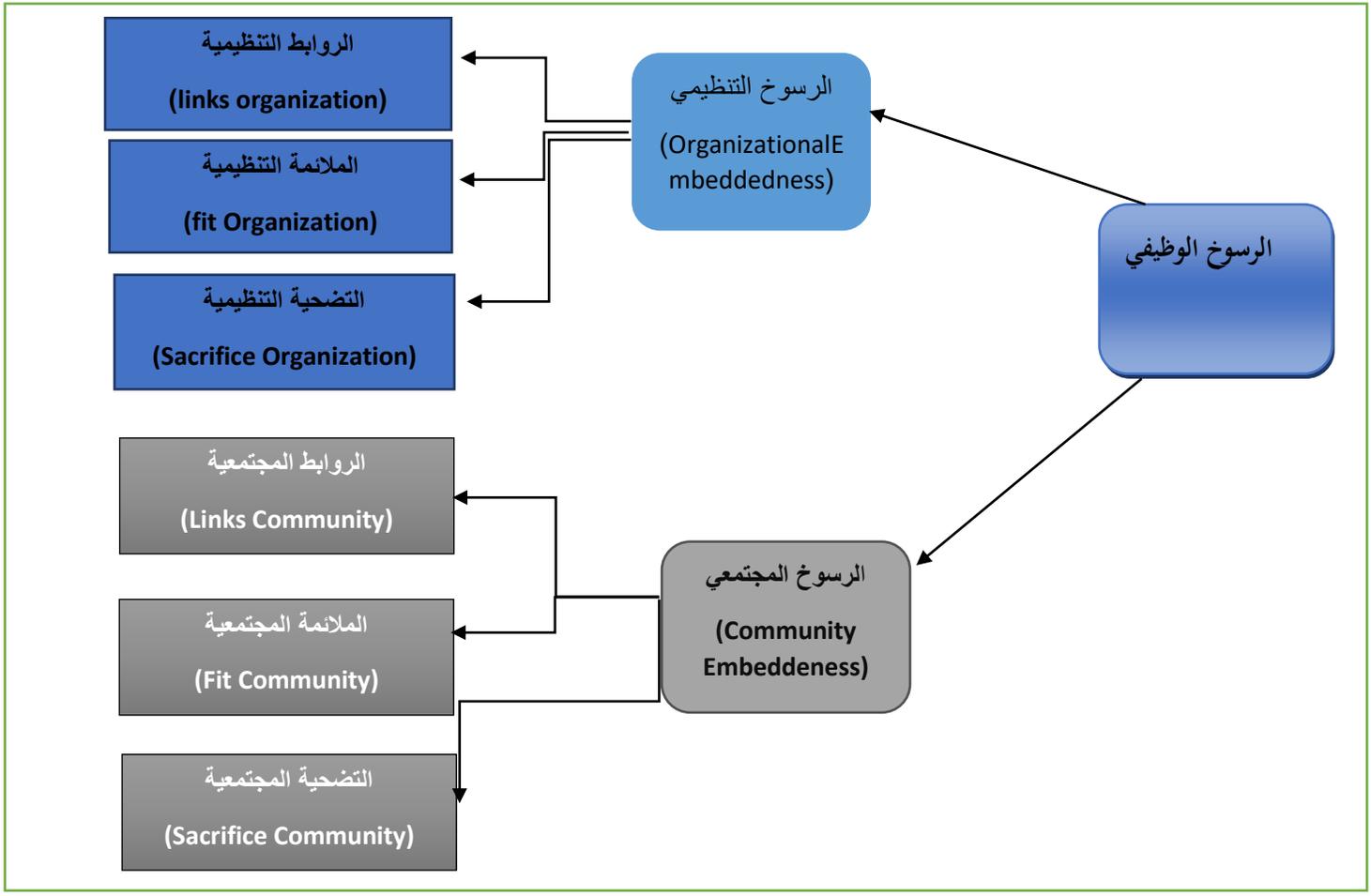
الجدول (1): أبعاد الرسوخ الوظيفي

تعريفه	البعد	
هو درجة التطابق والانسجام كلما زاد التوافق بين منظمة والعاقل يرتبط ويصبح من الصعب عليه مغادرة عمله.	التوافق التنظيمي	الرسوخ التنظيمي
تلك العلاقات الرسمية والغير رسمية بين الموارد البشرية في المنظمة وتكون متبادلة بين الزملاء هذا ما يؤدي إلى نقصان معدلات ترك العمل والمغادرة.	الروابط التنظيمية	
هي التكاليف والخسائر المادية والمعنوية التي يفقدها الفرد عند تركه للمنظمة، كلما زادت التضحية التنظيمية للموظف عند ترك العمل زادت خسائره.	التضحية التنظيمية (الخسائر المدركة)	
هو التوافق متطلبات واهتمامات المجتمع الذي يعيش فيه. كلما زاد توافق المجتمع زادت رغبة الفرد في الحفاظ على التوافق.	التوافق المجتمعي	الرسوخ المجتمعي
شبكة العلاقات والأنشطة الاجتماعية التي تتم بين الموظفين والأشخاص خارج العمل. كلما زادت الروابط تمسك العامل أكثر بالمجتمع الذي يعيش فيه.	الروابط المجتمعية	
هي الخسائر المدركة التي يضحي بها الفرد عند مغادرته للمنظمة التي يعمل فيها.	التضحية المجتمعية	

يوضح الشكل الآتي البعدين الأساسيين في الرسوخ الوظيفي التنظيمي والمجتمعي حسب الدراسة (عطية، 2023، صفحة 137)

الشكل (3): أبعاد الرسوخ الوظيفي

# الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المبحث الثاني: الإطار النظري لمرونة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم مرونة الموارد البشرية وأهميتها

بالرغم من الاهتمام الكبير في الفترة الأخيرة بمفهوم المرونة وتطبيقها في المؤسسات إلا أنه عدم وضوح معنى المصطلح واستخدامه في العديد من النماذج جعله معقداً يستوجب على المتخصصين الحذر والحيطه في التعامل معه.

وهذه بعض التعاريف المتعلقة بمرونة الموارد البشرية

-تعريف Majid عرفها Majid بأنها القدرة على استخدام العاملين متعددي الوظائف للمنظمات لمعالجة الطلبات غير المتوقعة وغير المتوازنة بسرعة. (جواد و أسامة عبد الحر، 2022، صفحة 48)

أي أن مرونة الموارد البشرية ترتبط بالقدرة على التكيف مع مستجدات العمل غير المتوقعة.

-في حين يعرفها Ngo /Loi على أنها المدى المتاح التي تمتلك فيه موارد المنظمة البشرية المهارات والذخيرة السلوكية التي يمكن أن تعطي للشركة عدة خيارات لمتابعة البدائل الإستراتيجية في بيئة المنظمة التنافسية، فضلاً عن مدى تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية اللازمة وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة في تلك الموارد البشرية. (محمد م.، 2013، صفحة 376)

مما سبق نجد أن مرونة الموارد البشرية تتمثل في امتلاك موارد المنظمة للمهارات والذخيرة السلوكية

مما تقدم يمكن القول ان مرونة الموارد البشرية هي:

تعتبر مرونة الموارد البشرية نظاماً شاملاً يستخدم من قبل المنظمة للتكيف مع الظروف البيئية التي تواجهها، ويتألف هذا النظام من مجموعة من المهارات والمعرفة والسلوكية والإجراءات.

### 2-أهمية مرونة الموارد البشرية

يمكن توضيح أهمية مرونة الموارد البشرية في النقاط التالية

-تعتبر مرونة الموارد البشرية مصدراً للحصول على ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات نظراً لأن استثمار رأس المال البشري لا يمكن تقليده بسهولة ويصعب استبداله بالتطور التكنولوجي أو بديل آخر.

-تتأثر مرونة الموارد البشرية بأنشطة تعزيز رأس المال البشري والتي تشمل بشكل أساسي أنشطة التدريب و التطوير الموجهة نحو تعزيز نمو الأفراد داخل المنظمة هذا التركيز على تطوير النمو الشخصي يمكن الموظفين من التحضير لأي تحدي يمكن أن يطرأ في المستقبل و نظراً لسرعة تقدم المعرفة في البيئات الحالية فمن الأهمية بمكان أن تكون المنظمة في المقدمة لخلق موظفين مرنين و متكيفين حيث يمكن

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

للمديرين التأكد و التحقق من مدى مساهمة إستراتيجية الموارد البشرية لشركتهم في أداء المنظمة من خلال مراقبة التغييرات في مرونة الموظف.

-يتسبب توافر مرونة الموارد البشرية في زيادة قدرة الموظف على التكيف مع الأدوار والسياقات العملية، واحتياجات السوق المتغيرة بالإضافة إلى ذلك يؤدي ذلك إلى توسيع دور الموظفين في تنمية قدراتهم الشخصية والمهنية.

-تعد مرونة الموارد البشرية عاملاً إيجابياً يؤثر على مقاييس الأداء التنظيمي المتنوعة وتعد مكونات مرونة الموارد البشرية أصولاً إستراتيجية للتطوير الإيجابي ورفع مستوى الابتكار والإبداع ورضا الموظفين.(علي، إبريل 2022، الصفحات 328-329)

### المطلب الثاني: التصور متعدد الأشكال لمرونة الموارد البشرية

يعد نموذج المؤسسة المرنة ل Atkinson أحد أوائل الدراسات التي تتبع فكرة تعدد أشكال وأبعاد مرونة الموارد البشرية في المؤسسة هناك العديد من الكتابات والأبحاث التي أكدت هذه الفكرة حيث تعد مرونة الموارد البشرية متعددة الأبعاد.

يؤكد Everaere على أن دور الموارد البشرية يأخذ اختياريين رئيسيين.

-فيما يتعلق بالجانب الأول تعد الموارد البشرية كأصل ثابت يضمن باستمرار من خلال رفع مستوى المعرفة واكتساب الكفاءات، ودمج قدرات وإمكانيات العاملين بشكل كامل داخل المنظمة، وتطوير قدرات التكيّف المحلية. يتوافق المرونة هنا مع دمج مستدام للعاملين في الشركة من خلال الاستقلالية والثقة والكفاءة والتعلم المستمر، والمكافأة التحفيزية وبشكل عام فإن الاستثمار في الموارد البشرية الذي يؤدي إلى إنشاء والحفاظ وامتلاك ونشر وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية. وفي هذه الحالة، تُعدّ الموارد البشرية المحرك الرئيسي للمرونة، وتتوافق هذه النوعية من المرونة مع المرونة الوظيفية التي تعتمد على السوق الداخلي، أي المرونة الداخلية في نموذج Atkinson

-فيما يتعلق بالجانب الثاني تعتبر الموارد البشرية في هذا السياق كمورد مؤقت وزائل، حيث يتم توظيفها وفقاً للاحتياجات الحالية مع تغير حجم المخاطر الظرفية. يتم تحقيق المرونة هنا من خلال العمل المؤقت، والوظائف المؤقتة، والشروط غير المستقرة وغير المشجعة للعمل، والفصل والتسريح، وساعات العمل غير المستقرة، وعدم التأهيل، وقابلية التوظيف المتعددة. وفي هذا السياق، تعتبر الموارد البشرية كوقود للمرونة، حيث يتم الاستفادة منها كمصدر قابل للتجديد والإحلال، يتوافق هذا النوع من المرونة مع المرونة الكمية التي تتحقق عن طريق التعامل مع السوق الخارجية، أي المرونة الخارجية في نموذج Atkinson.

باستخدام نموذج Atkinson والعديد من الكتابات حول مرونة الموارد البشرية، يمكن تصنيف مرونة الموارد البشرية بأشكال متعددة وفقاً لمحورين رئيسيين كما يتضح في الجدول رقم (2):

1- المحور الأول: يتعلق بنطاق التحليل ويشتم:

-المرونة الداخلية: وتشير إلى المرونة التي تظهر من خلال الموارد البشرية الداخلية للمؤسسة في لحظة زمنية معينة

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

-المرونة الخارجية: وتشير إلى المرونة التي يتم تحقيقها من خلال وسائل خارجية للمؤسسة، مثل سوق العمل خارج حدود المنظمة والقوة العاملة الحالية.

2-المحور الثاني: يتعلق بطبيعة التغيير في الموارد البشرية ويشمل:

-المرونة الكمية: وتشير إلى القدرة على زيادة أو تقليل كمية العوامل المستخدمة، مثل القوة العاملة وساعات العمل.

-المرونة النوعية (أو الوظيفية): وتشير إلى القدرة على تعديل خصائص العوامل المستخدمة، مثل المهارات والكفاءات والمهام. (السبتي، 2016-2017، صفحة 97\_98)

### الجدول (2): أشكال مرونة الموارد البشرية

داخلية	خارجية	
التغيير في عدد ساعات العمل -التعديل والتغيير في وقت العمل -ساعات إضافية - بطالة جزئية	التغيير في عدد العمال -عقود منتهية المدة -عمل مؤقت -التسريح والفصل	كمية
كفاءات، تعدد الاختصاص، حركة داخلية	تعاون باطني - استشارات	نوعية

### المطلب الثالث: أبعاد مرونة الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية المرنة إلى تعزيز مرونة الموظفين في الوظائف والسلوكيات والمهارات وفقاً لاحتياجات المنظمة، حيث يتضمن هذا سلسلة لتوجيه سلوك الموظفين والتأثير في نفسيتهم وبالتالي تحقيق موائمة المنظمات والشخصية والأهداف المشتركة معا حيث تقسم مرونة الموارد البشرية إلى ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:

**مرونة سلوك الموارد البشرية:** تعني التكيف مع الظروف الجديدة التي تتعارض مع السلوك الروتيني حيث تشير مرونة سلوك الموارد البشرية إلى مدى توفر خزينة واسعة من النصوص السلوكية لدى الموظفين في المنظمة والتي يمكن تكييفها مع الاحتياجات والمتطلبات المتعلقة بكل موقف حيث أن الموظفين القادرين على تطبيق هذه البرامج النصية السلوكية بشكل مناسب في ظل الظروف المختلفة يسمح للمنظمة بتعديل المواقف المتغيرة والاستجابة لها ومنه زيادة قدرتها التكيفية مع البيئة الخارجية كما تساعدها على الأداء بفعالية في مجموعة واسعة من السياقات. (احمد حبيب حسين، 2021/09/30، صفحة 310)

**المرونة الوظيفية:** تعتبر المرونة الوظيفية أحد العناصر الرئيسية في مرونة الموارد البشرية، تتجسد هذه المرونة في تفويض السلطة، والإدارة التشاركية، والتدريب (المشار إليها في عام 2008 بواسطة Cheng وآخريين). تؤثر المرونة الوظيفية على أداء المنظمات، حيث تتحمل مسؤولية العديد من الأنشطة التي تقع ضمن نطاق مرونة الموارد البشرية. تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحكم في هذه المرونة الوظيفية من خلال المهارات والقدرات التي تمتلكها، بالإضافة إلى دورها الأساسي كقاعدة معرفية واسعة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. تساهم هذه القاعدة في تطوير وسائل أكثر فاعلية لتحقيق متطلبات وأهداف المنظمة. يرون بعض الكتاب والممارسين أن

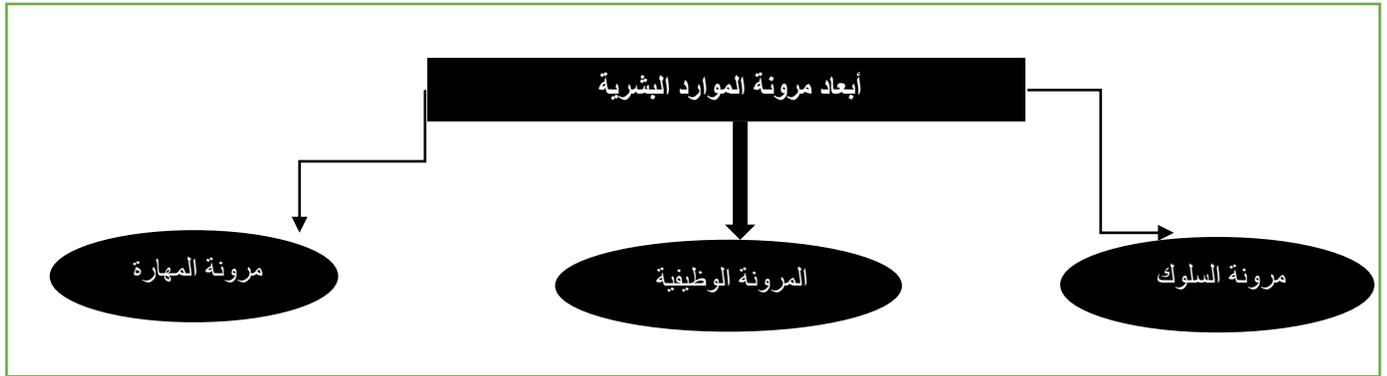
## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المرونة الوظيفية العالية تحقق رفاهية الموظفين وتحفزهم على تقديم أعمال عالية الجودة, مما ينتج عنه زيادة في إنتاجية الموظفين وتقليل معدل التحاقهم بوظائف أخرى وتقليل عدد المديرين التنفيذيين.(محمد م., 2018، صفحة 165)

مرونة مهارة الموارد البشرية:تعتبر مرونة المهارة مصدرا للميزة التنافسية للمنظمات حيث تشير إلى عدد الاستخدامات البديلة المحتملة التي يمكن تطبيقها على مهارات الموظفين أو العاملين داخل المنظمة والتنسيق بينها ثم إمكانية إعادة توزيع العاملين الذين لديهم المهارات المختلفة بسرعة كما تشير إلى إمكانية تعلم العاملين بسرعة الأداء المهام الجديدة وقدرتهم على استيعابها وتطبيقها وذلك عن طريق التدريب عليها مع إظهار الرغبة والحماس لتعلم أساليب جديدة من أجل أداء وظائفهم.(احمد حبيب حسين، 2021/09/30، صفحة 310).

يوضح الشكل الآتي أبعاد مرونة الموارد البشرية حسب دراسة (علي، ابريل 2022، صفحة 332):

الشكل رقم(4): أبعاد مرونة الموارد البشرية



### المطلب الرابع: مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية

مرونة إدارة الموارد البشرية تشير إلى مقدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل مقدرة المنظمة في التكيف بفاعلية مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب وتمثل ممارسات مرونة إدارة الموارد البشرية في الممارسات الإدارية التي تستعملها المنظمة للتأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على مهارات وسلوكيات ومقدرات التعلم لدى الموظفين من خلال المرونة في التكيف مع هيكل الموظفين, ووضع العمل, وخطة التدريب, وخطة الحوافز (محمد م., 31 ديسمبر /كانون الأول 2018، صفحة 165)

ولفهم مرونة إدارة الموارد البشرية يعرض الجدول الموالي الاختلاف بينها وبين إدارة الموارد البشرية التقليدية اعتمادا على (محمد م., 2018، صفحة 164):

الجدول (3): الاختلاف بين مرونة إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية

الصفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية	مرونة إدارة الموارد البشرية
-------	---------------------------------	-----------------------------

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الغرض	تحسين الكفاءة المنظمة	تحسين حيوية مقدرة التكيف والمقدرة التنافسية للمنظمات
وظيفة الإدارة	تقييم الوظائف وتقييم الأداء وإدارة المرتبات	إدارة علاقات الموظف وإدارة الفرق والاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية
دور الإدارة	المحافظة على المنظمة كما هي	الانتقال بالإصلاح المنظمي نحو مستوى عالي أي النهوض بالمنظمة
الهيكل التنظيمي	هرمي	الهدم أو التسطح
منظور الإدارة	الموظفين والمنظمة هي علاقة عمل رأس مالية	الموظفين والمنظمة هي علاقة شراكة تعاونية
البيئة الخارجية	البيئة الخارجية مستقرة	البيئة الخارجية ديناميكية ومعقدة
الموقف الاستراتيجي	منفذ المشاريع الإستراتيجية	صناعة القرار ومنفذ للمشاريع الإستراتيجية معا

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المبحث الثالث: العلاقة بين مرونة الموارد البشرية الرسوخ الوظيفي

سنتطرق في هذا المبحث على توضيح العلاقة بين كل بعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية مع الرسوخ الوظيفي اعتمادا على ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: العلاقة بين مرونة السلوك والرسوخ الوظيفي

تشير مرونة السلوك إلى التكيف مع الظروف المتغيرة التي تتصادم مع السلوك الروتيني, حيث تمثل موقفا قابلا للتكيف عند العاملين وامتلاكهم مجموعة واسعة من الشخصيات السلوكية التي يمكن تكيفها مع ظروف العمل المختلفة. (Kumari & Pradhan, (November 2014, p. 45)

تعلب مرونة السلوك دورا هاما في تعزيز الموائمة التنظيمية والروابط التنظيمية والتضحية التنظيمية, عندما يكون لدى الأفراد مرونة في سلوكهم يكونون أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل والتغيرات في بيئة العمل, هذا التكيف يعزز الموائمة التنظيمية ويساعد على بناء بيئة إيجابية. بالإضافة إلى ذلك عندما يزهر الأفراد مرونة في سلوكهم يزيد ذلك من فرص التعاون والتواصل بينهم, مما يعزز الروابط التنظيمية ويبنى جسورا قوية بين الأعضاء في المؤسسة. هذا بدوره يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل ويعزز العمل الجماعي. أما بالنسبة للتضحية التنظيمية فمرونة السلوك تجعل الأفراد أكثر استعدادا للتضحية من أجل مصلحة عامة للمؤسسة, حيث يكونون على استعداد لتقديم التضحيات الضرورية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والنجاح المؤسسي بشكل عام.

#### المطلب الثاني: العلاقة بين المرونة الوظيفية والرسوخ الوظيفي

تشير المرونة الوظيفية إلى تعزيز الموظفين الذين يمتلكون مهارات متنوعة والقادرين على القيام بمهام مختلفة كما تشير إلى قابلية التكيف مع العمل بين الإدارات المختلفة بسرعة, وذلك عن طريق تصميم المهام والوظائف التي يشارك فيها العامل, وإنشاء فريق متعدد الوظائف وتغيير الدور ولذلك فإن المرونة الوظيفية تشبه تعدد فرص التكافؤ أو تنوع الأقوى العاملة, مما يساهم في تسهيل تحمل مسؤولية وظائف (مهام) متعددة أو تنقل العاملين بين الوظائف. (علي، ابريل 2022، صفحة 327)

عندما سمون هناك مرونة في الوظائف يتم تعزيز الموائمة التنظيمية والروابط والتضحية التنظيمية بشكل كبير. فعندما يتمتع الموظفون بالقدرة على تغيير مهامهم ومسؤولياتهم بسرعة وكفاءة, يصبحون قادرين على مواجهة تحديات بثقة وفعالية مما يساهم في تحقيق الموائمة التنظيمية, بالإضافة إلى ذلك المرونة الوظيفية تعزز الروابط التنظيمية من خلال تعزيز التواصل والتعاون بين أفراد الفريق مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الروح الجماعية, أما بالنسبة للتضحية التنظيمية فالمرونة الوظيفية تدفع الموظفين لتقديم التضحيات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاحها عندما يكون لدى الموظفين قدرة على التكيف.

#### المطلب الثالث: العلاقة بين مرونة المهارة والرسوخ الوظيفي

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

هناك طريقتان مختلفتان يمكن استخدامها لإنشاء مرونة في المهارات داخل المنظمات، الطريقة الأولى تتمثل في توظيف موظفين يمتلكون مجموعة واسعة من المهارات الأساسية، والقدرة على تطبيقها في ظروف متنوعة. أن المهارات الأساسية ذات قيمة كبيرة لأنها تساهم في تلبية المتطلبات الحالية وأيضاً قادرة على تلبية متطلبات بديلة مختلفة، علاوة على ذلك قد تفتح المهارات التي قد لا تكون مفيدة في الوقت الحالي فرصاً جديدة للأعمال داخل المنظمات وقد تؤثر بالفعل على الخيارات الاستراتيجية.

الطريقة الثانية قد تقوم الشركة بتوظيف مجموعة واسعة من الموظفين المتخصصين الذين يوفر المرونة وذلك من خلال السماح للشركة بإعادة تشكيل ملفات تعريف المهارات لتلبية الاحتياجات المتغيرة.

وفقاً لنتائج نيومان ورأيت في عام 1999، وجدوا ان هذه المرونة تسمح للشركة بإعادة تنظيم موظفيها عندما تنشأ حاجة جديدة بهدف تحقيق ملف المهارات المطلوب لتلبية الطلب المتغير. (Kumari & Pradhan, November 2014, p. 45).

وبالتالي تساهم مجموعة واسعة من مهارات الموظفين في تعزيز المرونة. حيث أن الموظفون الذين يمتلكون مهارات نجدهم متمسكون بوظيفتهم وبالتالي عدم مغادرة المؤسسة والبحث عن مؤسسات أخرى ومنه تعزيز الرسوخ الوظيفي.

تساهم مرونة المهارة في تعزيز الموائمة التنظيمية من خلال قدرة العاملين على التكيف في بيئة العمل بسرعة وفعالية. عندما تكون لديهم مهارات متنوعة وقدرة على تعلم الأشياء جديدة بسرعة يمكنهم تلبية متطلبات العمل المتغيرة بكفاءة. أما بالنسبة للروابط التنظيمية فمرونة المهارة تلعب دوراً هاماً في تعزيزها من خلال تمكين العاملين من التفاعل بشكل أفضل مع زملائهم في العمل، فعندما تكون لديهم مهارات متنوعة وقدرة على التواصل والتعاون بفعالية يتمكنون من بناء علاقات قوية ومثمرة داخل المنظمة، مما يعزز التفاعل والتعاون بين الأفراد ويعزز الروابط التنظيمية بشكل عام.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### ملخص الفصل الأول:

في هذا الفصل استعرضنا أساسية حول الرسوخ الوظيفي حيث تطرقنا إلى مفهومه وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى وأهميته وكذا أبعاده التي وجدنا فيها اختلاف بين الباحثين حيث تم الاعتماد على ستة أبعاد وهي (الموائمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية، الموائمة المجتمعية، الروابط المجتمعية، التضحية المجتمعية)، كما تطرقنا إلى مفهوم مرونة الموارد البشرية وأهميتها ونموذج متعدد الأشكال لمرونة الموارد البشرية وأبعادها وكذلك مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية والاختلاف بينها وبين الإدارة التقليدية.

فمفهوم الرسوخ الوظيفي هو مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في الفرد داخل وخارج المنظمة والتي تجعله متمسكا بعمله وتجعل قرار تركه لعمله مستبعدا. أما بالنسبة لمرونة الموارد البشرية فهي القدرة على التغيير وفقا لمتطلبات وظروف العمل المتغيرة والتكيف معها بسرعة وفاعلية، وبعد استعراض ما سبق تطرقنا للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية والرسوخ الوظيفي وتوصلنا إلى أن مرونة الموارد البشرية دور في تعزيز الرسوخ الوظيفي ومحاوله الحد أو التخفيف من مغادرة العاملين وترك العمل في المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في  
مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

تمهيد:

بعد التطرق إلى موضوع الدراسة وتناول جزئياتها نظريا، ولغرض الإلمام بكل جوانب الموضوع، وجب الانتقال من المرحلة النظرية إلى مرحلة البحث الميداني الواقعي، الذي يقدم بدوره الإجابات المباشرة لتساؤلات البحث، مع التحقق من فرضياته المقترحة بغية تأكيدها أو نفيها، إذ تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأسلوب الأمثل للتأكد من قيمة منطلقات البحث (الإشكالية والفرضيات)، وبناء عليه تتحدد نوعية النتائج المتحصل عليها، وبما أن موضوع الدراسة هو مساهمة مرونة الموارد البشرية في تعزيز الرسوخ الوظيفي، اخترنا مديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة- كعينة للدراسة، وهذا لإظهار العلاقة التي تربط بين مرونة الموارد البشرية والرسوخ الوظيفي، ولتحقيق ذلك تم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة بمديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة-

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

المطلب الثالث: الاقتراحات والآفاق لبحوث مستقبلية

# الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة من خلال التركيز على كل من أسلوب الدراسة والعينة واختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها.

### المطلب الأول: أسلوب الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى منهج الدراسة ثم مصادر جمع بيانات الدراسة بالإضافة إلى أساليب تحليل البيانات.

#### أولاً: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وبناء على الأسئلة التي سعت الدراسة للإجابة عنها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة. حيث أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة الظواهر والأحداث الحاضرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً. (سيبوك و نجاحي، 2019، صفحة 46) وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج الكمي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

#### ثانياً: جمع البيانات:

تتمثل أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة في:

#### 1. أنواع مصادر جمع البيانات:

وهناك نوعين من مصادر جمع البيانات والمتمثلة في المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفت البيانات إلى نوعين أيضاً: بيانات أولية وبيانات ثانوية.

#### أ. البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V26. وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، وقد صممت بشكل أولي بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم إعدادها على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبارها وقياس مدى ملاءمتها لجمع البيانات المطلوبة.
- ✓ تعديل الاستبانة حسب ما يراه المشرف.

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

✓ توزيع الاستبانة على الأساتذة المحكمين.

✓ وفي الأخير بعد الأخذ في عين الاعتبار آراء المحكمين تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

ب. البيانات الثانوية:

تم جمعها من مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث: وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على كل ما يتعلق بالمفاهيم التالية: مرونة الموارد البشرية، الرسوخ الوظيفي. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

2. أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية بدرجة كاملة على الاستبانة في جمع البيانات الأولية، لهذا سنقوم أولاً تعريف الاستبانة، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية، تليها الملاحظة من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة.

➤ الاستبانة:

يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان خلال الفترة بين 17 و28 مارس 2024.

وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين هما:

1- القسم الأول: بيانات عامة

وتتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: (الجنس، الفئة العمرية، الشهادات العلمية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

2- القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تضمن محورين، خصص المحور الأول للمتغير المستقل "الرسوخ الوظيفي" وضم واحد وثلاثون مؤشراً لقياس ستة أبعاد، وهما الموائمة التنظيمية (ثمانية مؤشرات)، الروابط التنظيمية (ستة مؤشرات)، التضحية التنظيمية (ستة مؤشرات)، الموائمة الاجتماعية (خمسة مؤشرات)، الروابط المجتمعية (ثلاثة مؤشرات)، التضحية المجتمعية (ثلاثة مؤشرات).

أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع "مرونة الموارد البشرية" واحتوى على أربعة وعشرون مؤشراً لقياس ثلاثة أبعاد: السلوك (تسعة مؤشرات)، المرونة الوظيفية (ثمانية مؤشرات)، المهارة (سبعة مؤشرات). (انظر الملحق 1)

كما تم تصميم الاستبيان على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، والذي يستخدم بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات لأنه يبين درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق و5 موافق بشدة. ويمكن الحكم على الأهمية النسبية لكل قياس من

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

خلال المتوسط الحسابي المرجح. وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جدا.

### ثالثا- أساليب التحليل:

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Sciences في التحليل، وهو يعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم التي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف العلوم وخصوصا العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... الخ. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

**المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة، وهو مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة على عدد هذه القياسات.

● **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** من أهم مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة، وهو درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم المطلقة أو المبوبة، أي هو عبارة عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاسا بوحدات المتغير نفسه.

● **معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson):** يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X, Y) ويقاس قوة العلاقة وتتراوح قيمته بين -1 و +1 حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من +1، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

● **معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Coefficient Alpha):** يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة، لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من (60%).

● **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis):** يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.

● **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression analysis):** ويهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

● **اختبار كولومجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov):** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية القائلة بأن العينة

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، وفي المقابل نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي والعكس صحيح. وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو  $(\alpha=0.05)$ ، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

**المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها**

**أولاً- مجتمع الدراسة:**

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع موظفي مديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة-، والذي يقدر عدده بـ 210 عامل.

تعد المؤسسة الوطنية سوناطراك إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ومن أنجح المؤسسات الوطنية، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني، لذلك سنحاول التعرف على مؤسسة سوناطراك وعلى الخصوص وحدة الصيانة بسكرة وعلى نشاطها الاقتصادي.

**1. التعريف بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة**

تعمل مؤسسة سوناطراك في مجال المحروقات، وتنقسم إلى عدة أنشطة:

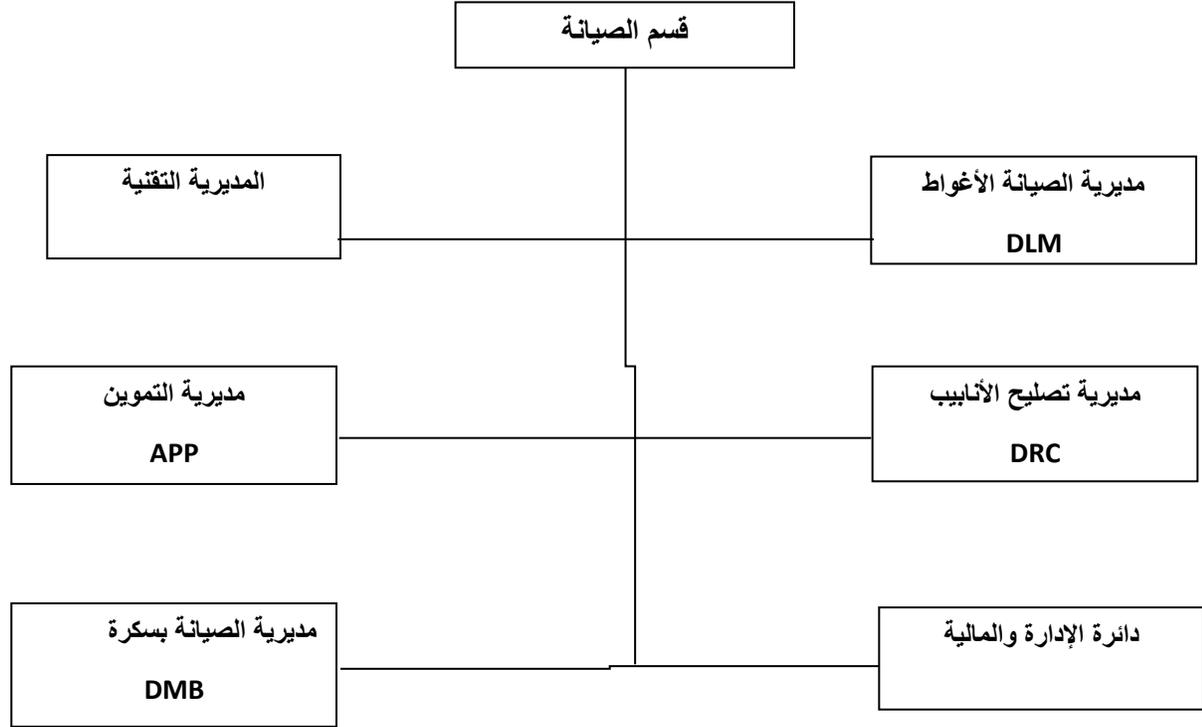
- نشاط الإنتاج.
- نشاط التوزيع.
- نشاط نقل الأنابيب.

ويضمن نشاط النقل عبر الأنابيب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبترول والغاز على امتداد 16000 كم وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات مهمة ومتطورة، وتعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تضمن استغلال هذه الشبكة بدون أخطار، ومكلف بما حالها قسم خاص هو قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة وقسم الاستغلال للعمليات العادية والبسيطة.

وينقسم قسم الصيانة إلى عدة مديريات، كما هو موضح في الشكل التالي بناء على وثائق المؤسسة:

**الشكل (5): مديريات قسم الصيانة**

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)



نلاحظ من الشكل السابق إن إحدى مديريات التابعة لقسم الصيانة هي مديرية الصيانة بسكرة، وتقع هذه المديرية في المنطقة الصناعية بسكرة، وقد مرت في تطورها بالمراحل التالية:

- أنشئت سنة 1977، حيث بدأ بنائها في أكتوبر 1977، وكان الاستلام النهائي لها في مارس 1980، وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة مكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية.
  - من 1979-1989: تم إنشاء قسم بسكرة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية سكيكدة، وكذا التمويل بقطع الغيار.
  - سنة 1989: تم إنشاء مديرية الصيانة الاغواط (DMB) التي تقوم بتسيير 3 قواعد هي: قاعدة الاغواط وقاعدة حوض الحمراء وقاعدة بسكرة.
  - من 1990-2002: قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة.
  - جوان 2002: تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة (BMD) Direction Maintenance biskra.
- حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط، وذلك بالقرار رقم DG/206، مرجع A-589 المؤرخ في: 12-06-2002.

وتقع مديرية الصيانة بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 8793 م<sup>2</sup> في الشكل مباني موزعة كالتالي:

- ورشات تقنية.

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

- مخزن.
- مبنى إداري.
- مبنى إداري تقني.
- مبنى للحماية.
- مستودع.

وقد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO9001), وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري, حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 15 ماي 2004, وتحصلت عليها في جويلية 2005, وأصبحت تتحصل عليها كل سنة. وتعتمد على الوحدة في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي وعلى برنامج متخصص في التسيير, من أجل تسيير أكثر عقلانية. ويقدر عمال مديرية الصيانة بسكرة ب 210 عامل دائم, منهم تقنيين و إداريين, بالإضافة إلى عامل مؤقت, وهم موزعين على النحو التالي: (حسب وثائق المؤسسة)

### الجدول (4): توزيع عدد العمال حسب التخصصات

سنستعرض توزيع العمال في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حسب التخصصات المختلفة في الجدول التالي: (وثائق الوحدة: (Rapport d'effectif Globale De L'entreprise Arrête Au 31/12/2018)

البيان	العدد	النسبة
الإطارات العليا	15	07.14%
الإطارات	95	45.23%
أعوان التحكم	59	28.10%
أعوان التنفيذ	17	08.10%
المتعاقدين	24	11.43%
المجموع	210	100%

ونلاحظ من الجدول إن الإطارات و أعوان التحكم هم الأغلبية, وهذا لكون المهندسين والتقنيين هم أساس نشاط الوحدة, ما يفسر كون الوحدة وحدة صيانة قاعدتها الأساسية هي اليد العاملة.

■ النشاط الاقتصادي لوحدة الصيانة بسكرة:

إن النشاط الأساسي لمديرية الصيانة بسكرة هي صيانة الهياكل التالية:

✓ GK1/GK2/40: حاسي رمل/سكيكدة.

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

✓ OK1/34: حوض الحمراء /سكيكدة.

✓ GO1/GO2/48: حاسي رمل /واد صفصاف/ تبسة نحو إيطاليا.

وهذا ما يعطيها وضعية إستراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة للصيانة (مراجعات دورية, تدخلات ميدانية, تصليح الأجهزة والآلات التقنية) في مختلف المنشآت وعلى الخطوط التالي:

✓ نشاط النقل بالأنايب.

✓ أنشطة المحروقات (إنتاج، توزيع).

كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها:

❖ تشخيص وصيانة قط الغيار، تجديد الهياكل الأساسية للآلات.

❖ صنع قطع الغيار لاحتياجات نشاط النقل بالأنايب.

❖ المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط.

❖ إعداد ووضع حيز التنفيذ نظام وإجراءات الصيانة ومعايير الآلات والتجهيزات المرتبطة بالنشاط.

❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التعليمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل الوحدة.

وتتبع مديرية الصيانة بسكرة في تنظيمها أسلوب المديرية، حيث يتدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي:

### 1- مدير الصيانة:

هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة، والمسؤول على:

✓ إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة.

✓ التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة.

✓ توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة.

✓ وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة، تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

### 2- الأمانة:

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بمديرية الصيانة، كما تهتم بالصادر والوارد من مدير المؤسسة على مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

### 3- دائرة التموين والنقل: وهي المسؤولة عن:

- ✓ تموين المؤسسة بالموارد الأولية، قطع الغيار، الآلات، والتجهيزات الضرورية للنشاط مع الجودة والوقت.
- ✓ تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة، مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة.
- ✓ تسيير وصيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات.
- ✓ خدمات النقل الضرورية لمختلف هياكل المؤسسة.
- ✓ ضمان تحسين عمليات التموين.

### ثانيا- عينة الدراسة:

العينة هي جزء من المجتمع الإحصائي ولكن ليس أي جزء، انما ذلك الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل حيث تعتبر عملية اختيار عينة البحث من خطوات البحث ذاته، فالعينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات التي تشكل مجتمع البحث، وبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء منها.

يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة وحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للقيام بهذه الدراسة، وقد تم في هذه الدراسة اخذ عينة ميسرة) الوصول إلى ما أمكن من أفراد العينة) تمثلت في مجموعة من العمال، حيث بلغت عينة الدراسة (50) عامل إذ وزعت الاستبيانات عليهم جميعا، وتم استرداد (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

### المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقها

#### أولا- ثبات اداة الدراسة:

يقصد بمفهوم ثبات الدراسة هو مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، أي إمكانية الاعتماد على أداة القياس وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لكل متغير، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.70) فأكثر. وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية، حسب نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS:

#### 1- الثبات في متغير مرونة الموارد البشرية:

الجدول رقم (5): معامل ثبات لفقرات متغير السلوك (راجع ترقيم كل الجداول

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
-------------	--------------

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

9	0,902
---	-------

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات السلوك يفوق (70%) حيث كانت نسبته (90,2%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (6): معامل الثبات لفقرات متغير المرونة الوظيفية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
8	0,944

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات المرونة الوظيفية يفوق (70%) حيث كانت نسبته (94,4%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (7): معامل الثبات لفقرات متغير المهارة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
7	0,893

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات المهارة يفوق (70%) حيث كانت نسبته (89,3%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (8): معامل الثبات لفقرات الموائمة التنظيمية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
8	0,937

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الموائمة التنظيمية يفوق (70%) حيث كانت نسبته (93,7%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (9): معامل الثبات لفقرات الروابط التنظيمية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	0,917

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الروابط التنظيمية يفوق (70%) حيث كانت نسبته (91,7%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (10): معامل الثبات لفقرات التوضيحية التنظيمية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	0,786

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات مشاركة السلطة يفوق (70%) حيث كانت نسبته (78,6%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (11): معامل الثبات لفقرات الموائمة المجتمعية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
-------------	--------------

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

5	0,828
---	-------

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الموائمة المجتمعية يفوق (70%) حيث كانت نسبته (82,8%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (12): معامل الثبات لفقرات الروابط المجتمعية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
3	0,785

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الروابط المجتمعية يفوق (70%) حيث كانت نسبته (78,5%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (13): معامل الثبات لفقرات التضحية المجتمعية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
3	0,768

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات التضحية المجتمعية يفوق (70%) حيث كانت نسبته (76,8%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (14): معامل الثبات لفقرات متغير المرونة الموارد البشرية الكلي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
24	0,957

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات مرونة الموارد البشرية الكلي يفوق (70%) حيث كانت نسبته (95,7%) وهي قيمة مرتفعة وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات المتغير المستقل جيد.

2- الثبات في متغير الرسوخ الوظيفي:

الجدول رقم (15): معامل الثبات لفقرات متغير الرسوخ الوظيفي الكلي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
31	0,952

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الرسوخ الوظيفي الكلي يفوق (70%) حيث كانت نسبته (95,2%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد. وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إعادة استخدامه مرة أخرى في ظروف مماثلة، حيث تعتبر جميع معاملات الثبات لمحوري البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث.

ثانيا- صدق أداة الدراسة:

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

يقصد بصدق الأداة هو قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله. وتم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة وهي الصدق الظاهري والصدق الذاتي وفيما يلي سيتم توضيحها بالتفصيل:

### 1- الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من الحكمين الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، وطلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه الحكمون. وقد تم دراسة ملاحظات الحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث (انظر الملحق رقم 02). وتم اعتبار أن الأخذ بملاحظات الحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو الصدق الظاهري أحد أنواع صدق المحتوى، وأنها صالحة لقياس ما وضعت له.

### 2- الصدق الذاتي:

الصدق الذاتي هو أحد أنواع صدق المحتوى، ويعرف على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه. ومن أجل قياس الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط (Pearson) بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50%، وآخرون يقدرن النسبة بـ70%، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. وسنوضح النتائج المحصل عليها في الجداول التالية اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS:

الجدول رقم (16): الصدق الذاتي لبعده مرونة السلوك

الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون *,788**
	مستوى الدلالة ,000
الفقرة 2	معامل بيرسون *,768**
	مستوى الدلالة ,000
الفقرة 3	معامل بيرسون *,684**
	مستوى الدلالة ,000
الفقرة 4	معامل بيرسون *,662**
	مستوى الدلالة ,000
الفقرة 5	معامل بيرسون *,697**
	مستوى الدلالة ,000

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

الفقرة 6	معامل بيرسون	,817**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 7	معامل بيرسون	,780**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 8	معامل بيرسون	,794**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 9	معامل بيرسون	,755**
	مستوى الدلالة	,000

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 86,6% و 92,6% حيث كلها كانت أكبر من 60% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد مرونة السلوك.

### الجدول رقم (17): الصدق الذاتي لبعد المرونة الوظيفية

الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة 1	معامل بيرسون	,875**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 2	معامل بيرسون	,833**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 3	معامل بيرسون	,890**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 4	معامل بيرسون	,868**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 5	معامل بيرسون	,927**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 6	معامل بيرسون	,883**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 7	معامل بيرسون	,912**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 8	معامل بيرسون	,600**
	مستوى الدلالة	,000

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 60% و 92,7% حيث كلها كانت أكبر من 60%، وعند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المرونة الوظيفية.

الجدول رقم (18): الصدق الذاتي ل بعد مرونة المهارة

الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون ,693**
	مستوى الدلالة ,000
الفقرة 2	معامل بيرسون ,729**
	مستوى الدلالة ,000
الفقرة 3	معامل بيرسون ,839**
	مستوى الدلالة ,000
الفقرة 4	معامل بيرسون ,787**
	مستوى الدلالة ,000
الفقرة 5	معامل بيرسون ,779**
	مستوى الدلالة ,000
الفقرة 6	معامل بيرسون ,787**
	مستوى الدلالة ,000
الفقرة 7	معامل بيرسون ,841**
	مستوى الدلالة ,000

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 69,3% و 84,1% حيث كلها كانت أكبر من 60% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد مرونة المهارة.

الجدول رقم (19): الصدق الذاتي لمتغير مرونة الموارد البشرية

الفقرات	الإحصائيات
البعد 1	معامل بيرسون ,895**
	مستوى الدلالة ,000
البعد 2	معامل بيرسون ,930**
	مستوى الدلالة ,000
البعد 3	معامل بيرسون ,851**

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

مستوى الدلالة	,000
---------------	------

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل الأبعاد تراوحت بين 85,1% و93% حيث كلها كانت أكبر من 60% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لأبعاد متغير مرونة الموارد البشرية.

### الجدول رقم (20): الصدق الذاتي لبعء الموائمة التنظيمية

الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون
	,654**
الفقرة 2	مستوى الدلالة
	,860**
الفقرة 3	معامل بيرسون
	,806**
الفقرة 4	مستوى الدلالة
	,897**
الفقرة 5	معامل بيرسون
	,850**
الفقرة 6	مستوى الدلالة
	,850**
الفقرة 7	معامل بيرسون
	,900**
الفقرة 8	مستوى الدلالة
	,894**

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 65,4% و90% حيث كلها كانت أكبر من 60% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الموائمة التنظيمية.

### الجدول رقم (21): الصدق الذاتي لبعء الروابط التنظيمية

الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون
	,924**

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 2	معامل بيرسون	,792**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 3	معامل بيرسون	,838**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 4	معامل بيرسون	,824**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 5	معامل بيرسون	,929**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 6	معامل بيرسون	,800**
	مستوى الدلالة	,000

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 79,2% و 92,9% حيث كلها كانت أكبر من 60% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الروابط التنظيمية.

### الجدول رقم (22): الصدق الذاتي لبعد التضحية التنظيمية

الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة 1	معامل بيرسون	,640**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 2	معامل بيرسون	,786**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 3	معامل بيرسون	,600**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 4	معامل بيرسون	,826**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 5	معامل بيرسون	,613**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 6	معامل بيرسون	,787**
	مستوى الدلالة	,000

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 60% و 82,6% حيث كلها كانت أكبر من 60% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التضحية التنظيمية.

الجدول رقم (23): الصدق الذاتي لبعد المواثمة المجتمعية

الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
الفقرة 2	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
الفقرة 3	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
الفقرة 4	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
الفقرة 5	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 3,85,579,3%—% حيث كلها كانت أكبر من 60% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المواثمة التنظيمية

الجدول رقم (24): الصدق الذاتي لبعد الروابط المجتمعية

الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
الفقرة 2	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
الفقرة 3	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 69,4% و 90,5% حيث كلها كانت أكبر من 60% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الروابط التنظيمية.

الجدول رقم (25): الصدق الذاتي لبعد التضحية المجتمعية

الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
الفقرة 2	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
الفقرة 3	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 78,3% و 87,4% حيث كلها كانت أكبر من 60% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التضحية المجتمعية.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

تتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، واستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري "مرونة الموارد البشرية" و "الرسوخ الوظيفي"، ليتم تشخيص متغيرات الدراسة بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة- وفي الأخير نتطرق لاختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

ويتم عرض وصف العينة في الجداول الموالي بناء على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS:

#### أولاً- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (26): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	33	66.0

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

أنتى	17	34.0
المجموع	50	100.0

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسب متفاوتة بين الجنسين، إذ بلغت نسبة الإناث 34,0% بينما نسبة الذكور بلغت حوالي 66,0%.

### ثانيا- توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول (27): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	السن
16.0	8	من 20 إلى 29 سنة
36.0	18	من 30 إلى 39 سنة
40.0	20	من 40 إلى 49 سنة
8	4	من 50 فأكثر
100.0	50	المجموع

من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أكبر قيمة هي من الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) وبلغت النسبة 40%، تليها فئة (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة 36%، ثم تليها فئة (من 20 إلى 29 سنة) ، ثم فئة الأخيرة هي (من 50 فأكثر).

### ثالثا- توزيع العينة حسب الشهادات العلمية:

الجدول رقم (28): توزيع العينة حسب الشهادات العلمية

النسبة %	التكرار	الشهادات
94.0	47	جامعي
6.0	3	دراسات عليا
100.0	50	المجموع

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم ذو شهادات علمية وتحصيل علمي، حيث بلغت نسبة الجامعيين أكثر من النصف أي 94%، تليهم فئة الدراسات العليا بنسبة 6%.

### رابعاً- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (29): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	12.0
من 5 إلى 10 سنوات	18	36.0
من 10 إلى 15 سنة	16	32.0
من 15 سنة فأكثر	10	20.0
المجموع	50	100.0

يوضح الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح نسبة خبرتهم في العمل (من 5 إلى 10 سنوات) كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 36.0%، تليها الأفراد الذين خبرتهم (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 32.0%، ثم تليها فئة الأفراد الذين خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) بنسبة 20.0%، أما الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) فنسبتهم منخفضة جدا حيث بلغت 5.9%.

### خامساً- توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (30): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	4	8.0
رئيس فرع	5	10.0
موظف أو عامل	41	82.0
المجموع	50	100.0

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة الموظفين والعمال هي أكبر نسبة حيث بلغت 82.0%، تليها فئة رؤساء الفروع بنسبة 10.0%، ثم فئة رؤساء المصالح بنسبة 8.0%.

المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة بمديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة-

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

بغرض تشخيص متغيرات الدراسة (الرسوخ الوظيفي ومرونة الموارد البشرية) في مديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة-، سيتم التطرق للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات ونسب الموافقة في إجابات المستجوبين.

### 1- تشخيص المتغير التابع: الرسوخ الوظيفي

ويتم تلخيص نتائج تشخيص مستوى الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة في الجدول الموالي بناء على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS:

الجدول رقم (31): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الرسوخ الوظيفي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار النسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الأهمية النسبية
أحب زملائي في الفريق الذي أعمل به بالمؤسسة	4.1200	0.82413	التكرار	1	1	5	27	16	عالية
			النسبة	2.0	2.0	10.0	54.0	32.0	
يوجد توافق بيني وبين زملائي في العمل	4.1000	0.73540	التكرار	00	2	5	29	14	عالية
			النسبة	00	4.0	10.0	58.0	28.0	
استخدم مهاراتي ومواهبتي في العمل	4.2000	0.60609	التكرار	00	1	2	33	14	عالية
			النسبة	00	2.0	4.0	66.0	28.0	
أشعر بالتوافق مع ثقافة المؤسسة	4.1000	0.67763	التكرار	00	2	3	33	12	عالية
			النسبة	00	4.0	6.0	66.0	24.0	
لدي انتماء لمؤسستي	4.1800	0.74751	التكرار	1	1	1	32	15	عالية
			النسبة	2.0	2.0	2.0	64.0	30.0	
سلطتي ومسؤوليتي في المؤسسة مناسبة لي	4.0000	0.80812	التكرار	00	3	7	27	13	عالية
			النسبة	00	6.0	14.0	54.0	26.0	
أشعر بالنمو والتطور في مجال عملي	4.1000	0.76265	التكرار	00	3	3	30	14	عالية
			النسبة	00	6.0	6.0	60.0	28.0	
يمكنني الوصول إلى أهدافي المهنية بالعمل بالمؤسسة	4.0200	0.76904	التكرار	00	3	5	30	12	عالية
			النسبة	00	6.0	10.0	60.0	24.0	
المواءمة التنظيمية	4.1025	0.62049							عالية
زملائي بالعمل يتفاعلون معي	4.2400	0.59109	التكرار	00	1	1	33	15	عالية
			النسبة	00	2.0	2.0	66.0	30.0	
زملائي يعتمدون علي في العمل	4.0800	0.77828	التكرار	00	3	4	29	14	عالية
			النسبة	00	6.0	8.0	58.0	28.0	

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

عالية	14	30	3	3	00	التكرار	0.76265	4.1000	أشارك بفرق العمل بالمؤسسة	
جدا	28.0	60.0	6.0	6.0	00	النسبة				
عالية	16	29	3	2	00	التكرار	0.71969	4.1800	أشارك بالمعارف والخبرات لتحسين أداء زملائي	
	32.0	58.0	6.0	4.0	00	النسبة				
عالية	14	34	1	1	00	التكرار	0.58169	4.2200	أتعاون بشكل فعال وإيجابي	
جدا	28.0	68.0	2.0	2.0	00	النسبة				
عالية	16	29	3	2	00	التكرار	0.71969	4.1800	أحرص على تبادل الآراء	
	32.0	58.0	6.0	4.0	00	النسبة				
عالية								0.58515	4.1667	الروابط التنظيمية
عالية	19	26	4	1	00	التكرار	0.69429	4.2600	زملائي بالعمل بترمووني	
جدا	38.0	52.0	8.0	2.0	00	النسبة				
عالية	17	25	6	2	00	التكرار	0.78272	4.1400	تقدم المؤسسة امتيازات وحوافر مناسبة	
	34.0	50.0	12.0	4.0	00	النسبة				
عالية	12	26	8	1	3	التكرار	1.01035	3.8600	سوف أفقد الكثير من المكاسب إذا تركت العمل في المؤسسة	
	24.0	52.0	16.0	2.0	6.0	النسبة				
عالية	14	31	3	2	00	التكرار	0.70015	4.1400	عملي بالمؤسسة يحقق أحلامي	
	28.0	62.0	6.0	4.0	00	النسبة				
عالية	10	24	14	2	00	التكرار	0.79179	3.8400	أشعر أن استمرارتي بالشركة طويل الأجل	
	20.0	48.0	28.0	4.0	00	النسبة				
عالية	18	27	3	2	00	التكرار	0.73651	4.2200	لدي رعاية صحية مناسبة مقدمة من المؤسسة	
جدا	36.0	54.0	6.0	4.0	00	النسبة				
عالية								0.55145	4.0767	التضحية التنظيمية
عالية	16	27	6	1	00	التكرار	0.71027	4.1600	أحب المكان الذي أعيش فيه	
	32.0	54.0	12.0	2.0	00	النسبة				
عالية	18	26	5	1	00	التكرار	0.70826	4.2200	سكني مناسب لي	
جدا	36.0	52.0	10.0	2.0	00	النسبة				
عالية	12	24	12	1	1	التكرار	0.86307	3.9000	المجتمع الذي أعيش فيه جديد	
	24.0	48.0	24.0	2.0	2.0	النسبة				
عالية	14	20	10	3	3	التكرار	1.11190	3.7800	تتوافق الأنشطة الترفيهية بمكان سكني	

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

	28.0	40.0	20.0	6.0	6.0	النسبة				
عالية	9	24	14	3	00	التكرار	0.81541	3.7800	لدي قدر من الحرية لمعرفة تقرير متابعة أهدائي بمجال عملي	
	18.0	48.0	28.0	6.0	00	النسبة				
عالية								0.65821	3.9680	المواءمة المجتمعية
عالية	18	22	.7	2	1	التكرار	0.92229	4.0800	يتوافر لدي سكن مناسب أعيش فيه	
	36.0	44.0	14.0	4.0	2.0	النسبة				
عالية	14	24	3	9	00	التكرار	1.03036	3.8600	عائلي تسكن قريب مني	
	28.0	48.0	6.0	18	00	النسبة				
عالية	13	23	4	9	1	التكرار	1.09842	3.7600	أصدقائي قرييون من مكان عملي	
	26.0	46.0	8.0	18.0	2.0	النسبة				
عالية								0.85250	3.9000	الروابط المجتمعية
عالية	13	23	10	4	00	التكرار	0.88641	3.9000	تركي للمجتمع الذي أعيش فيه صعب	
	26.0	46.0	20.0	8.0	00	النسبة				
عالية	14	30	5	1	00	التكرار	0.67036	4.1400	سكني آمن لي	
	28.0	60.0	10.0	2.0	00	النسبة				
عالية	16	29	4	1	00	التكرار	0.67006	4.2000	يحترمني الأفراد في المجتمع الذي أعيش فيه	
جدا	32.0	58.0	8.0	2.0	00	النسبة				
عالية								0.61927	4.0800	التضحية المجتمعية
عالية								,56710	4,0508	المواءمة ككل
عالية								,60827	4,0778	الروابط ككل
عالية								,50408	4,0778	التضحية ككل
عالية								,50839	4,0665	الرسوخ الوظيفي

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول المتغير التابع الرسوخ الوظيفي بأبعاده، المواءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية، المواءمة المجتمعية، الروابط المجتمعية، التضحية المجتمعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.0665 وبلغ انحرافه المعياري 0.50839 وهذا يعني أن مستوى الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة-عالي، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

- ❖ بعد الموافقة التنظيمية: بلغ متوسطه الحسابي 4.10 وهذا يعني درجة موافقة عالية، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان متوجها للموافقة على أغلبية عبارات هذا البعد، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.62 أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- **المؤشر 01 (أحب زملائي في الفريق الذي أعمل به بالمؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.12، مما يعني درجة موافقة عالية وانحرافه المعياري بلغ 0.82 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 86% موافقين على حب زملائهم في الفريق، بينما 10% محايدون في إجاباتهم، و4% من الموظفين معارضين.
  - **المؤشر 02 (يوجد توافق بيني وبين زملائي في العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.10، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.73 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 86% لديهم توافق مع زملائهم في العمل، بينما 10% محايدون، ونسبة 4% معارضين.
  - **المؤشر 03 (أستخدم مهاراتي ومواهبتي في العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.20، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.60 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 94% موافقين على استخدام المهارات والمواهب في العمل، بينما 4% محايدون، ونسبة 4% معارضين.
  - **المؤشر 04 (أشعر بالتوافق مع ثقافة المؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.10، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.67 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 90% يشعرون بالتوافق مع ثقافة المؤسسة، بينما 6% محايدون، ونسبة 4% معارضين.
  - **المؤشر 05 (لدي انتماء لمؤسستي):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.18، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.74 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 94% لديهم انتماء لمؤسستهم، بينما 2% محايدون، ونسبة 4% معارضين.
  - **المؤشر 06 (سلطتي ومسؤوليتي في المؤسسة مناسبة لي):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.80 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 80% لديهم سلطة ومسؤولية في المؤسسة، بينما 14% محايدون، ونسبة 6% معارضين.
  - **المؤشر 07 (أشعر بالنمو والتطور في مجال عملي):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.10، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.76 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 88% يشعرون بالنمو والتطور في مجال عملهم، بينما 6% محايدون، ونسبة 6% معارضين.
  - **المؤشر 08 (يمكنني الوصول إلى أهدافي المهنية بالعمل بالمؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.02، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.76 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 84% يمكنهم الوصول إلى أهدافهم المهنية بالعمل بالمؤسسة، بينما 10% محايدون، ونسبة 6% معارضين.
- ❖ بعد الروابط التنظيمية: بلغ متوسطه الحسابي 4.16 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.58 أي يوجد تشتت في الإجابات، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

- **المؤشر 01 (زملائي بالعمل يتفاعلون معي):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.24، مما يعني درجة موافقة عالية جدا، وانحرافه المعياري بلغ 0.59 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 96% زملائهم بالعمل يتفاعلون معهم، بينما 2% محايدون، ونسبة 2% معارضين.
- **المؤشر 02 (زملائي يعتمدون علي في العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.08، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.77 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 86% زملائهم في العمل يعتمدون عليهم، بينما 8% محايدون، ونسبة 6% معارضين.
- **المؤشر 03 (أشارك في فرق العمل بالمؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.10، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.76 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 88% يشاركون في فرق العمل بالمؤسسة، بينما 6% محايدون، ونسبة 6% معارضين.
- **المؤشر 04 (أشارك بالمعارف والخبرات لتحسين أداء زملائي):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.18، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.71 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 90% يشاركون بالمعارف والخبرات لتحسين أداء زملائهم، بينما 6% محايدون، ونسبة 4% معارضين.
- **المؤشر 05 (أتعاون بشكل فعال وإيجابي):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.22، مما يعني درجة موافقة عالية جدا، وانحرافه المعياري بلغ 0.58 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 96% يتعاونون بشكل فعال وإيجابي، بينما 2% محايدون، ونسبة 2% معارضين.
- **المؤشر 06 (أحرص على تبادل الآراء):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.18، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.71 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 90% يحرصون على تبادل الآراء، بينما 6% محايدون، ونسبة 4% معارضين.
- ❖ **بعد التضحية التنظيمية:** بلغ متوسطه الحسابي 4.07 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.55 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- **المؤشر 01 (زملائي بالعمل يحترموني):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.26، مما يعني درجة موافقة عالية جدا، وانحرافه المعياري بلغ 0.69 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 90% زملائهم في العمل يحترمونهم، بينما 8% محايدون، ونسبة 2% معارضين.
- **المؤشر 02 (تقدم لي المؤسسة امتيازات وحوافز مناسبة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.14، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.78 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 84% تقدم لهم المؤسسة امتيازات وحوافز مناسبة، بينما 12% محايدون، ونسبة 4% معارضين.
- **المؤشر 03 (سوف أفقد الكثير من المكاسب إذا تركت العمل في هذه المؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.86، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 1.01 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 84% سوف يفقدون الكثير من المكاسب إذا تركوا العمل في هذه المؤسسة، بينما 16% محايدون، ونسبة 8% معارضين.

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

- المؤشر 04 (عملي بالمؤسسة يحقق أهدافي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.14، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.70 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 90% عملهم بالمؤسسة يحقق أهدافهم، بينما 6% محايدون، ونسبة 4% معارضين.
- المؤشر 05 (أشعر أن استمراري بالشركة طويل الاجل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.84، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.79 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 48% يشعرون أن استمرارهم بالشركة طويل الاجل، بينما 28% محايدون، ونسبة 4% معارضين.
- المؤشر 06 (لدي رعاية صحية مناسبة مقدمة من المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.22، مما يعني درجة موافقة عالية جدا، وانحرافه المعياري بلغ 0.73 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 90% لديهم رعاية صحية مناسبة مقدمة من المؤسسة، بينما 6% محايدون، ونسبة 4% معارضين.
- ❖ بعد الموائمة المجتمعية: بلغ متوسطه الحسابي 3.96 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وقد جاء الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.65 أي لا يوجد تشتت في الإجابات حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- المؤشر 01 (أحب المكان الذي أعيش فيه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.16، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.71 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 86% يحبون المكان الذي يعيشون فيه، بينما 12% محايدون، ونسبة 2% معارضين.
- المؤشر 02 (سكني مناسب لي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.22، مما يعني درجة موافقة عالية جدا، وانحرافه المعياري بلغ 0.70 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 88% لديهم سكن مناسب لهم، بينما نسبة 10% المحايدون، ونسبة 2% معارضين.
- المؤشر 03 (المجتمع الذي أعيش فيه جيد): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.86 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 72% المجتمع الذي يعيشون فيه جيد، بينما نسبة 24% محايدون، ونسبة 4% معارضين.
- المؤشر 04 (تتوافق الأنشطة الترفيهية بمكان سكني): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.78، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 1.11 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 68% تتوافق الأنشطة الترفيهية بمكان سكنهم، بينما نسبة 20% محايدون، ونسبة 12% معارضين.
- المؤشر 05 (لدي قدر من الحرية لمعرفة تقرير متابعة أهدافي بمجال عملي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.78، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.81 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 66% لديهم قدر من الحرية لمعرفة تقرير متابعة أهدافهم بمجال عملهم، بينما نسبة 28% محايدون، ونسبة 6% معارضين.
- ❖ بعد الروابط المجتمعية: بلغ متوسطه الحسابي 3.90 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وقد جاء الأول مع بعد تحديد الدور من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

- **المؤشر 01** (يتوافر لدي سكن مناسب أعيش فيه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.08، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.92 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 80% يتوافر لديهم سكن مناسب يعيشون فيه، بينما نسبة 14% محايدون، ونسبة 6% معارضين.
- **المؤشر 02** (عائلي تسكن قريب مني): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.86، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 1.03 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 76% عائلتهم تسكن قريب منهم، بينما 6% محايدون، ونسبة 18% معارضين.
- **المؤشر 03** (أصدقائي قريبون من مكان عملي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.76، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 1.09 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 72% أصدقائهم قريبون من مكان عملهم، بينما 8% محايدون، ونسبة 20% معارضين.
- ❖ **بعد التضحية المجتمعية:** بلغ متوسطه الحسابي 4.08 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.61 أي يوجد تشتت في الإجابات، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- **المؤشر 01** (تركي للمجتمع الذي أعيش فيه صعب): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.88 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 72% تركهم للمجتمع الذي يعيشون فيه صعب، بينما 20% محايدون، ونسبة 8% معارضين.
- **المؤشر 02** (سكني آمن لي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.14 مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.64 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 88% سكنهم آمن لهم، بينما 10% محايدون، ونسبة 2% معارضين.
- **المؤشر 03** (يحتزمني الأفراد في المجتمع الذي أعيش فيه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.20 مما يعني درجة موافقة عالية جدا، وانحرافه المعياري بلغ 0.67 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 90% يحتزمنهم الأفراد في المجتمع الذي يعيشون فيه، بينما 8% محايدون، ونسبة 2% معارضين.

### 2- تشخيص المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية

#### الجدول رقم (32): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات مرونة الموارد البشرية

ويتم تلخيص نتائج تشخيص مستوى مرونة الموارد البشرية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة في الجدول الموالي بناء على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS:

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
يغير العمال عاداتهم وسلوكياتهم ويتأقلمون بسهولة وبسرعة مع ظروف العمل المتغيرة	3.5200	0.76238	التكرار	1	4	14	30	1	عالية
			النسبة	6.0	8.0	28.0	60.0	2.0	
يغير العمال في المؤسسة سلوكهم لمتطلبات الزبائن والمنافسة	3.6200	0.75295	التكرار	1	2	15	29	3	عالية
			النسبة	2.5	4.0	30.0	58.0	6.0	
يعمل العمال بجد وكفاءة عندما تواجههم مشكلة او صعوبة في العمل	3.7200	0.64015	التكرار	0	3	10	35	2	عالية
			النسبة	0	6.0	20.0	70.0	4.0	

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

									ويحاولون اراديا اكتشاف الأسباب والحلول
عالية	4	24	17	5	0	التكرار	0.78792	3.5400	معظم التغييرات والتحسينات التي المؤسسة أدخلت من طرف العمال
	8.0	48.0	34.0	10.0	0	النسبة			
عالية	4	34	11	1	0	التكرار	0.59556	3.8200	يتشارك العمال المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض
	8.0	68.0	22.0	2.0	0	النسبة			
عالية	3	34	9	4	0	التكرار	0.70102	3.7200	يتبادل العمال في قسم معين الأفكار مع الافراد من فروع أخرى في المؤسسة من اجل تطوير العمال والفرص حتى ولو اختلفت التخصصات بين الوظائف
	6.0	68.0	18.0	8.0	0	النسبة			
عالية	3	34	10	3	0	التكرار	0.66425	3.7400	يتاح للعاملين التصرف وفقا لخبراته من اجل الاستجابة للظروف الغامضة
	6.0	68.0	20.0	6.0	0	النسبة			
عالية	3	27	15	3	6	التكرار	0.86284	3.5200	يسمح للعاملين بتغيير وظائفهم استجابة للتغييرات في بيئة العمل
	6.0	54.0	30.0	6.0	4.0	النسبة			
عالية	2	33	13	1	1	التكرار	0.68333	3.6800	يعطى للعمال فرصة لتطوير سلوكهم الوظيفي من اجل حل مشاكل الأداء في وظائفهم
	4.0	66.0	26.0	2.0	2.0	النسبة			
عالية							0.53998	3.6533	<b>بعد مرونة السلوك</b>
عالية	6	32	8	4	0	التكرار	0.75593	3.8000	تمتلك الإدارة المرونة الكافية في تعديل نظام مواردها البشرية وفق متطلبات التغير في بيئة العمل
	12.0	64.0	16.0	8.0	0	النسبة			
عالية	1	38	7	4	0	التكرار	0.64015	3.7200	تصمم المهام والوظائف بما يسهل عملية التكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل
	2.0	76.0	14.0	8.0	0	النسبة			
عالية	7	31	9	1	2	التكرار	0.85714	3.8000	تعمل الإدارة على اجراء تغييرات ممارسات الموارد البشرية لتحقيق التلاؤم مع تغييرات متطلبات العمل
	14.0	62.0	18.0	2.0	4.0	النسبة			
عالية	4	34	9	2	1	التكرار	0.74396	3.7600	تعمل الإدارة على تحديث البيئات والمعلومات حول أنشطتها بشكل مستمر
	8.0	68.0	18.0	4.0	2.0	النسبة			
عالية	9	31	8	1	1	التكرار	0.77828	3.9200	تعمل المؤسسة على اكساب العمال متعددة لتستخدم في وظائف مختلفة
	18.0	62.0	16.0	2.0	2.0	النسبة			
عالية	6	32	9	3	0	التكرار	0.71969	3.8200	تتيح الإجراءات التوظيف في المنظم الموظفين الذين يمتلكون المهارات
	12.0	64.0	18.0	6.0	0	النسبة			

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

									اللازمة من الإدارات الأخرى المختلفة	
عالية	9	31	7	3	0	التكرار	0.75160	3.9200	تقوم المؤسسة بتدريب العامل على المهارات اللازمة للمجال الوظيفي الخاص بهم	
	18.0	62.0	14.0	6.0	0	النسبة				
عالية	6	29	13	2	0	التكرار	0.70826	3.7800	يتيح هيكل الأجور الحالي مكافأة العمال الذين يؤديون أنشطة عمل مختلفة ويحققون نتائج مختلفة	
	12	58.0	26.0	4.0	0	النسبة				
عالية								0.63298	3.8150	<b>بعد المرونة الوظيفية</b>
	9	35	5	1	0	التكرار	0.60474	4.0400	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات مهارات تجعلها تتكيف مع ظروف العمل	
	18.0	70.0	10.0	2.0	0	النسبة				
عالية	7	35	7	1	0	التكرار	0.60474	3.9600	يتمتع عمال المؤسسة بمهارات مرنة تمكنهم من التكيف مع المهام الجديدة	
	14.0	70.0	14.0	2.0	0	النسبة				
عالية	7	31	10	2	0	التكرار	0.70015	3.8600	يمكن نقل العمال إلى وظائف أخرى ذات مسؤوليات مماثلة لوظائفهم الحالية إذا استدعى الأمر لذلك.	
	14.0	62.0	20.0	4.0	0	النسبة				
عالية	5	32	12	1	0	التكرار	0.62890	3.8200	يمكن للمنظمة ان تغير أنشطة العمل للعمال الذين يقل أداءهم عن مستوى المطلوب	
	10.0	64.0	24.0	24.0	0	النسبة				
عالية	4	33	12	1	0	التكرار	0.60609	3.8000	يمكن للمنظمة تغيير هيكل العمل عند ضرورة بسرعة وفعالية	
	8.0	66.0	24.0	2.0	0	النسبة				
عالية	4	32	13	1	0	التكرار	0.61578	3.7800	يمكن للمنظمة تغيير أنشطة العمل للعمال الذين يمتلكون المهارات اللازمة لأداء الأنشطة الحالية.	
	8.0	64.0	26.0	2.0	0	النسبة				
	7	32	10	1	0	التكرار	0.64681	3.9000	يمكن إجراء تغييرات تنظيمية تمكن المؤسسة من الحفاظ على قدراتها التنافسية في السوق	
	14.0	64.0	20.0	2.0	0	النسبة				

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

عالية جدا		0.49180	3.8800	بعد مرونة المهارة
عالية		0.49959	3.7733	متغير مرونة الموارد البشرية

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول المتغير التابع مرونة الموارد البشرية بأبعاده (السلوك، المرونة الوظيفية، المهارة) حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل 3.77 مما يعني ارتفاع مرونة الموارد البشرية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، وأن إجابات اغلب اتجاهات المستجوبين تميل نحو الموافقة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.49 مما يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ **بعد مرونة السلوك:** بلغ متوسطه الحسابي 3.65 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.53 أي لا يوجد تشتت في الإجابات حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01 (يغير العمال عاداتهم وسلوكياتهم في العمل ويتأقلمون بسهولة وبسرعة مع ظروف العمل المتغيرة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.76 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 62% يغيرون عاداتهم وسلوكياتهم في العمل ويتأقلمون بسهولة وبسرعة مع ظروف العمل المتغيرة، بينما نسبة 28% محايدون، و14.8% معارضين.
- **المؤشر 02 (يغير العمال في المؤسسة سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن والمنافسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.75 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 64% يغيرون سلوكهم في المؤسسة استجابة لمتطلبات الزبائن والمنافسة، بينما نسبة 30% محايدون، و6% معارضين.
- **المؤشر 03 (يعمل العمال بجد وكفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة في العمل ويحاولون اراديا اكتشاف الأسباب والحلول):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.72 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.64 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 74% يعملون بجد وكفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة في العمل ويحاولون اراديا اكتشاف الأسباب والحلول بينما نسبة 20% محايدون، و6% معارضين.
- **المؤشر 04 (معظم التغيرات والتحسينات التي تحدث في المؤسسة أدخلت من طرف العمال):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.54 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.79 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 56% من معظم التغيرات والتحسينات التي تحدث في المؤسسة أدخلت من طرف العمال بينما نسبة 34% محايدون، و10% معارضين.
- **المؤشر 05 (يتشارك العمال المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.60 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 76% يتشاركون المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض بينما نسبة 22% محايدون، و2% معارضين.
- **المؤشر 06 (يتبادل العمال في قسم معين الأفكار والتجارب مع الأفراد من فروع أخرى في المؤسسة من أجل تطوير الحلول والفرص حتى ولو اختلفت التخصصات بين الوظائف):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.72 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.70

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 74% من العمال في قسم معين يتبادلون الأفكار والتجارب مع الأفراد من فروع أخرى في المؤسسة من أجل تطوير الحلول والفرص حتى ولو اختلفت التخصصات بين الوظائف بينما نسبة 18% محايدين، و8% معارضين.

● **المؤشر 07** (يتاح للعاملين التصرف وفقا لخبراتهم من أجل الاستجابة للظروف الغامضة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.86 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 74% يتاح لهم التصرف وفقا لخبراتهم من أجل الاستجابة للظروف الغامضة بينما نسبة 20% محايدين، و6% معارضين.

● **المؤشر 08** (يسمح للعاملين بتغيير طريقة أداء وظائفهم استجابة للتغيرات في بيئة العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.86 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 60% يسمح لهم بتغيير طريقة أداء وظائفهم استجابة للتغيرات في بيئة العمل بينما نسبة 30% محايدين، و10% معارضين.

● **المؤشر 09** (يعطي للعمال فرصة لتطوير سلوكهم الوظيفي من أجل حل مشاكل الأداء في وظائفهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.68 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70% يعطى لهم فرصة لتطوير سلوكهم الوظيفي من أجل حل مشاكل الأداء في وظائفهم بينما نسبة 26% محايدين، و4% معارضين.

❖ **بعد المرونة الوظيفية:** بلغ متوسطه الحسابي 3.81 وهذا يعنى درجة موافقة عالية، حيث جاء الأكثر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث مقارنة بباقي أبعاد سلوك العمل غير المنتج، وبلغ انحرافه المعياري 0.63 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● **المؤشر 01** (تمتلك الإدارة المرونة الكافية في تعديل نظام مواردها البشرية وفق متطلبات التغير في بيئة العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.80 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.75 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 76% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن الإدارة تمتلك المرونة الكافية في تعديل نظام مواردها البشرية وفق متطلبات التغير في بيئة العمل، بينما نسبة 16% موافقين، و8% محايدين.

● **المؤشر 02** (تصمم المهام والوظائف بما يسهل عملية التكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.72 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.64 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 78% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن المهام والوظائف تصمم بما يسهل عملية التكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل، بينما نسبة 14% محايدين، و8% معارضين.

● **المؤشر 03** (تعمل الإدارة على إجراء تغييرات دورية في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق التلاؤم مع تغيرات متطلبات العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.8000 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.85714 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 76% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن الإدارة تعمل على إجراء تغييرات دورية في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق التلاؤم مع تغيرات متطلبات العمل، بينما نسبة 18% محايدين، و6% معارضين.

● **المؤشر 04** (تعمل الإدارة على تحديث البيانات والمعلومات حول أنشطتها بشكل مستمر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.76 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.74 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 76% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن الإدارة تعمل على تحديث البيانات والمعلومات حول أنشطتها بشكل مستمر، بينما نسبة 18% محايدين، و6% معارضين.

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

- المؤشر 05 (تعمل المؤسسة على اكساب العمال مهارات متعددة لتستخدم في وظائف مختلفة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.77 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 80% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن المؤسسة تعمل على اكساب العمال مهارات متعددة لتستخدم في وظائف مختلفة، بينما نسبة 16% محايدين، و4% معارضين.
- المؤشر 06 (تتيح إجراءات التوظيف بالمنظمة اختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات اللازمة للعمل من الإدارات الأخرى المختلفة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.71 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 76% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن إجراءات التوظيف بالمنظمة تتيح اختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات اللازمة للعمل من الإدارات الأخرى المختلفة، بينما نسبة 18% محايدين، و6% معارضين.
- المؤشر 07 (تقوم المؤسسة بتدريب العمل على المهارات اللازمة للمجال الوظيفي الخاص بهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.75 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 80% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن المؤسسة تقوم بتدريب العمل على المهارات اللازمة للمجال الوظيفي الخاص بهم، بينما نسبة 14% محايدين، و6% معارضين.
- المؤشر 08 (يتيح هيكل الأجور الحالي مكافأة العمال الذين يؤدون أنشطة عمل مختلفة ويحققون نتائج مختلفة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.78 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.70 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن هيكل الأجور الحالي يتيح مكافأة العمال الذين يؤدون أنشطة عمل مختلفة ويحققون نتائج مختلفة، بينما نسبة 26% محايدين، و4% معارضين.
- ❖ بعد مرونة المهارة: بلغ متوسطه الحسابي 3.88 وهذا يعنى درجة موافقة منخفضة، وبلغ انحرافه المعياري 0.49 أي لا يوجد تشتت في الإجابات حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- المؤشر 01 (تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات مهارات تجعلها تتكيف مع ظروف العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.04 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.60 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 88% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية ذات مهارات تجعلها تتكيف مع ظروف العمل، بينما نسبة 10% محايدين، و2% معارضين.
- المؤشر 02 (يتمتع عمال المؤسسة بمهارات مرنة تمكنهم من التكيف مع المهام الجديدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.96 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.60 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 84% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن العمال في مؤسستهم يتمتعون بمهارات مرنة تمكنهم من التكيف مع المهام الجديدة، بينما نسبة 14% محايدين، و2% معارضين.
- المؤشر 03 (يمكن نقل العمال إلى وظائف أخرى ذات مسؤوليات مماثلة لوظائفهم الحالية إذا استدعى الأمر لذلك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.86 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.70 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 86% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنه يمكن نقل العمال إلى وظائف أخرى ذات مسؤوليات مماثلة لوظائفهم الحالية إذا استدعى الأمر لذلك، بينما نسبة 20% محايدين، و4% معارضين.
- المؤشر 04 (يمكن للمنظمة أن تغير أنشطة العمل للعمال الذين يقل أداؤهم عن المستوى المطلوب): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.62 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 74% من الموظفين المستجوبين

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

موافقين على أنه يمكن للمنظمة أن تغير أنشطة العمل للعمال الذين يقل أداؤهم عن المستوى المطلوب، بينما نسبة 24% محايدين، 2% معارضين.

● المؤشر 05 (يمكن للمنظمة تغيير هياكل العمل عند الضرورة بسرعة وفعالية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.80 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.60 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 74% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنه يمكن للمنظمة تغيير هياكل العمل عند الضرورة بسرعة وفعالية، بينما نسبة 24% محايدين، 2% معارضين.

● المؤشر 06 (يمكن للمنظمة تغيير العمل للعمال الذين يمتلكون المهارات اللازمة لأداء الأنشطة الحالية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.78 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.61 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 72% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنه يمكن للمنظمة تغيير العمل للعمال الذين يمتلكون المهارات اللازمة لأداء الأنشطة الحالية، بينما نسبة 26% محايدين، 2% معارضين.

● المؤشر 07 (يمكن إجراء تغييرات تنظيمية تمكن المؤسسة من الحفاظ على قدراتها التنافسية في السوق): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.64 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 78% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنه يمكن إجراء تغييرات تنظيمية تمكن المؤسسة من الحفاظ على قدراتها التنافسية في السوق، بينما نسبة 20% محايدين، 2% معارضين.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار نموذج الدراسة من خلال نموذج الانحدار، لذلك سنقوم باختبار مدى توفر شروطه الإحصائية فيما يلي:

#### أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية

#### 1- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي لمرونة الموارد البشرية في الرسوخ الوظيفي

قبل اختبار فرضيات الدراسة سيتم أولاً التأكد من توفر شروط الانحدار البسيط المعتمد لاختبار الفرضية الرئيسية:

#### المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (34) حسب نتائج تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

#### الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج.	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Durbin Watson
1	6,381	1	6,381	48,740	0,000a	,493	,710	1,594
	6,284	48	,131					
	12,665	49						

#### 2- المعنوية الجزئية للنموذج

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

تتمثل في قيمة t بحيث يجب أن تكون واحدة من المعاملات ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت، ومن خلال الجدول رقم (35) حسب نتائج تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، نجد أن مستوى الدلالة لمرونة الموارد البشرية بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مع يؤكد توفر شرط المعنى الجزئية للنموذج.

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مرونة الموارد البشرية في الرسوخ الوظيفي

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري			
1	الثابت	1.341	,394	3,406	,001
	مرونة الموارد البشرية	,722	,103	6,981	,000

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

أ- التوزيع الطبيعي - اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test):

أي مدى توفر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار، للتأكد من ذلك حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي (Klomogrov-smirnov) و (Shapiro-wilk)، حيث بلغت مستويات معنويتها على التوالي 0.208 و 0.200 وكلاهما أكبر من 0.05 ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول رقم (35): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط

Shapiro-wilk			Klomogrov-smirnov		
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا
,208	50	,969	,200	50	,094

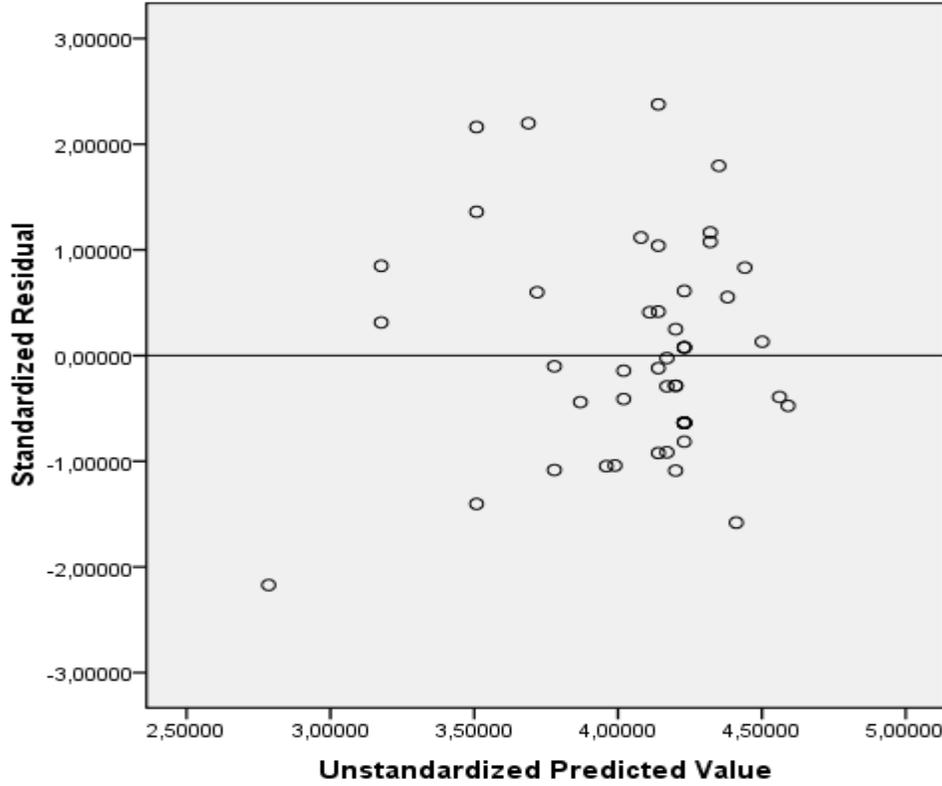
ب- الاستقلالي الذاتي للبواقي (Durbin-watson): وتم اختيارها من خلال إحصائية (Durbin-watson) وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي (Residuals)، وتؤكد قيمته التي بلغت 1.594 كما يوضحه الجدول (34) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم العينة 50 وعدد المتغيرات المستقلة 1، نجد  $dl=1.503$  و  $du=1.585$ ، حيث يتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$  أو إذا كان  $(du < DW < 2)$ ، ونلاحظ هنا أن محصور بين 1.585 و 2، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ت- اختبار تجانس البواقي - اختبار تباين ثبات التباين (Homoscedasticity)-:

وهو ما يوضحه الشكل الموالي اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

الشكل رقم (6): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط



يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

بعد التأكد من توفر شروط الانحدار، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (38) فإنه يوجد أثر إيجابي مباشر لمرونة السلوك في الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، حيث بلغت نسبة الارتباط  $0.710$  وتشير قيمة معامل تحديد المعدل  $R^2$  إلى أن (49.3%) من التغيرات الحاصلة في الرسوخ الوظيفي تفسره مرونة الموارد البشرية، هذا يعني أن مرونة الموارد البشرية تساهم في تعزيز الرسوخ الوظيفي بنسبة متوسطة، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي مباشر لمرونة السلوك في الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي مباشر للمرونة الوظيفية في الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي مباشر لمرونة المهارة في الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار:

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

تتمثل في قيمة معنوية النموذج F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (37) اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Durbin Watson	
1	3	16,125	,000	,481	,716		الانحدار
	46	,134					الخطأ المتبقي
	49						المجموع
						1,683	

### 2- المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت، وقد بلغ مستوى الدلالة لكل من المرونة الوظيفية ومرونة المهارة على التوالي 0.047 و 0.045 وهما أقل من 0.05، ما يؤكد تحقق شرط المعنوية الجزئية للنموذج.

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية في الرسوخ الوظيفي.

النموذج	المعاملات غير النمطية		قيم T المحسوبة	مستوى دلالة T	إحصائيات التباين	
	B	الخطأ المعياري			VIF	Tolerance
ثابت Constant	1,277	,437	2,924	,005		
مرونة السلوك	,162	,145	1,115	,271	2,252	,444
المرونة الوظيفية	,257	,142	1,989	,047	2,951	,339
مرونة المهارة	,314	,159	2,0729	,045	2,241	,446

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

أ- التوزيع الطبيعي-اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test):

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي (klomogrov-smirnov) و (shapiro-wilk)، وهما على التوالي (0.200) و (0.077) أي أكبر من 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح ذلك اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم(38): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد

shapiro-wilk			klomogrov-smirnov			
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	
,077	50	,958	,200	50	,101	البواقي المعيارية

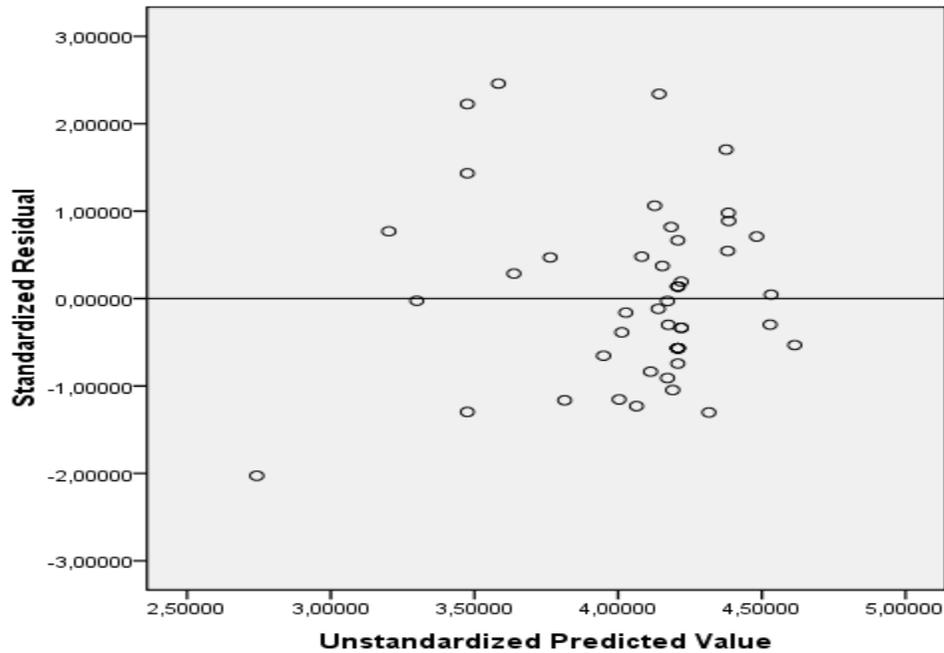
ب- الاستقلال الذاتي للبواقي (**Durbin- watson**): وتم اختبارهما من خلال إحصائية (Durbin-watson) وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي (Residuals)، وتؤكد قيمته التي بلغت 1.683 كما يوضحه الجدول (37) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم عينة 50 وعدد المتغيرات المستقلة 3 نجد  $dl=0,421$  و  $du=1.674$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$  أو إذا كان  $(du < DW < 2)$  ونجد فإن DW محصور بين 1.674 و 2 وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

ت- اختبار تجانس البواقي - اختبار ثبات التباين ( **homoscedasticity** ) :

وهو ما يوضحه الشكل الموالي اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (7): اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)



يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء في نموذج الانحدار المتعدد.

ث- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (**Multicollinearity**): وهي ماتوضحه قيمتي معامل التضخم VIF و Tolerance في الجدول (38) حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 2.241 و 2.951 وهي أقل من 10، أما Tolerance فقيمته محصورة بين (0.339-0.446) لكل المتغيرات المستقلة وهي أكبر من 0.1، مما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

بعد التأكد من شروط الانحدار، نجد أنه لا يوجد أثر مباشر دال إحصائيا لبعده مرونة السلوك على الرسوخ الوظيفي، فقد فاق مستوى دلالتها 0.05 وبلغ 0.271، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة، بينما يوجد أثر مباشر للمرونة الوظيفية في الرسوخ الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة  $t = 0.047$  وهو أقل من 0.05، وبلغ معامل الارتباط بينهما 32%، أي أن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة، كما يوجد أثر مباشر لمرونة المهارة في الرسوخ الوظيفي، حيث بلغ مستوى الدلالة لمعامل الارتباط 0.045 وهو أقل من 0.05 كما بلغ معامل الارتباط بينهما 30.3%، ما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة. ونجد أن أبعاد مرونة الموارد البشرية فسرت ما نسبته 48.1% من الرسوخ الوظيفي في مديرية الصيانة سوناطراك، بسكرة.

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، في المطلب الأول سنتناول فيه تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة، أما في المطلب الثاني فسنستطرق إلى تفسير نتائج اختبار الفرضيات، في حين يتضمن المطلب الثالث الاقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة

فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بمرونة الموارد البشرية (السلوك، المرونة الوظيفية، المهارة)، فقد كانت مستوى ممارساتها عالية، وفيما يلي سيتم توضيح النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية:

- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى مرونة السلوك المتوفرة في عمال مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة جاءت عالية، حيث كانت الموافقة عالية لجميع مؤشرات هذا البعد، إذ يؤكد المستجوبين أن العمال يغيرون وسلوكياتهم ويتأقلمون بسرعة مع ظروف العمل المتغيرة، كما أنهم يعملون بجد وكفاءة عندما تواجههم مشكلة ويتشاركون المعلومات، إضافة إلى أن الكثير من التغييرات والتحسينات التي تحدث في المؤسسة أدخلت من طرف العمال.
- كما أكدت نتائج الدراسة أن المرونة الوظيفية جاءت بدرجة عالية، إذ يؤكد المستجوبين على أن الإدارة تمتلك المرونة الكافية في تعديل نظام مواردها البشرية وفق التغير في بيئة العمل وتعمل على إجراء تغييرات دورية في ممارسات الموارد البشرية و تعمل على تحديث البيانات والمعلومات حول أنشطتها، كما تعمل على إكساب العمال مهارات وتقوم بتوظيف الموظفين الذين يمتلكون مهارات، وتصمم الوظائف بما يسهل عملية التكيف.
- وأكدت نتائج الدراسة أن مرونة المهارة جاءت هي أيضا بدرجة عالية، إذ يؤكد المستجوبين أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية ذات مهارات مرنة، كما يمكن نقل العمال إلى وظائف أخرى وتغيير أنشطة وهياكل العمل عند الضرورة بسرعة وفاعلية.
- أما فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بالرسوخ الوظيفي (المواءمة التنظيمية، والروابط التنظيمية، والتضحية التنظيمية، والمواثمة المجتمعية، والروابط المجتمعية، والتضحية المجتمعية) فقد كانت مرتفعة وفيما يلي توضيح النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد الرسوخ الوظيفي.
- أظهرت النتائج أن درجة المواءمة التنظيمية جاءت منخفضة، حيث كانت الموافقة منخفضة لكل مؤشرات هذا البعد وهذا راجع لجملة من الأسباب، فحسب تحليل إجابات المستجوبين نجد أن العمال في المؤسسة يجوبون بعضهم ويوجد توافق بينهم ويستخدمون مهاراتهم في العمل، كما أنهم يشعرون بالنمو والتطور في مجال عملهم وتوافق مع ثقافة المؤسسة ولديهم انتماء لها إضافة إلى أنهم يمكنهم الوصول إلى أهدافهم المهنية بالعمل بالمؤسسة.
- كما بينت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الروابط التنظيمية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حيث كانت الموافقة مرتفعة لكل مؤشرات هذا البعد، فالمستجوبين أن زملائهم في العمل يتفاعلون معهم ويعتمدون عليهم، كما أنهم يشاركون بفرق العمل ويتشاركون المعارف ويتعاونون بشكل فعال وإيجابي، إضافة إلى أنهم يحرصون على تبادل الآراء.
- أكدت نتائج الدراسة أيضا على وجود مستوى مرتفع من التضحية التنظيمية حيث كانت الموافقة مرتفعة لكل مؤشرات هذا البعد، إذ يؤكد المبحوثين على أن المؤسسة تقدم لهم امتيازات وحوافز مناسبة وأن عملهم بالمؤسسة يحقق أهدافه، كما أنهم يشعرون بأن استمرارهم بالشركة طويل الأجل ولديهم رعاية صحية مناسبة مقدمة من المؤسسة.

## **الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)**

- كما أظهرت النتائج مستوى مرتفع من المواثمة المجتمعية حيث كانت الموافقة مرتفعة لكل مؤشرات هذا البعد، إذ أكد المبحوثين أنهم يحبون المكان الذي يعيشون فيه وسكنهم مناسب لهم. كما أن المجتمع الذي يعيشون فيه جيد وتوافق الأنشطة الترفيهية بمكان سكنهم، إضافة إلى أنهم لديهم قدر من الحرية لمعرفة تقرير متابعة أهدافهم بمجال عملهم.
- أظهرت نتائج أن درجة الروابط المجتمعية جاءت مرتفعة إذ أكد معظم المستجوبين أنه يتوافر لديهم سكن مناسب وعائلتهم تسكن قرب منهم، إضافة إلى أن أصدقائهم قريبون منهم.
- أظهرت نتائج أن درجة التضحية المجتمعية جاءت مرتفعة إذ أكد معظم المستجوبين أن تركهم للمجتمع الذي يعيشون فيه صعب، كما أن سكنهم آمن لهم، إضافة إلى أن الأفراد في المجتمع الذي يعيشون في يحترمهم.
- وعلى العموم ومن خلال النتائج السابقة، يمكن القول أن مرونة الموارد البشرية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عالية، كما أن الرسوخ الوظيفي بالمديرية كان مرتفعاً.

### **المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات**

- يوجد أثر إيجابي مباشر لمرونة السلوك في الرسوخ الوظيفي بمديرية سوناطراك بسكرة. أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر إيجابي مباشر لمرونة السلوك في الرسوخ الوظيفي بمديرية سوناطراك بسكرة. وهذا يعني أن المستوى العالي من الرسوخ الوظيفي في المديرية ليس سببه مرونة السلوك بل متغيرات أخرى.
- يوجد أثر إيجابي مباشر للمرونة الوظيفية في الرسوخ الوظيفي بمديرية سوناطراك بسكرة. أظهرت النتائج الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي مباشر للمرونة الوظيفية في الرسوخ الوظيفي بمديرية سوناطراك بسكرة. وهذا يعني أن المستوى العالي من الرسوخ الوظيفي في المديرية سببه المرونة الوظيفية.
- يوجد أثر إيجابي مباشر لمرونة المهارة في الرسوخ الوظيفي بمديرية سوناطراك بسكرة تؤكد النتائج على وجود إيجابي مباشر لمرونة المهارة في الرسوخ الوظيفي بمديرية سوناطراك بسكرة، وهذا ما يبرهن أنه عندما يسمح للعمال التصرف وفقاً لخبراتهم من أجل الاستجابة لمتغيرات العمل وتكون لديهم مهارات ويتأقلمون بسرعة مع ظروف العمل المتغيرة يجعل العمال يتمسكون بعملهم ولا يبحثون عن عمل في مؤسسة أخرى وبذلك يساهم في تعزيز الرسوخ الوظيفي. وهذا يعني أن المستوى العالي من الرسوخ الوظيفي في المديرية سببه مرونة المهارة.

### **المطلب الثالث: الاقتراحات والآفاق لبحوث مستقبلية**

#### **أولاً-الاقتراحات**

- تعديل نظام الموارد البشرية وفق متطلبات التغيير في بيئة العمل.
- اجراء تغييرات دورية في ممارسات الموارد البشرية من أجل تحقيق التلاؤم مع تغييرات متطلبات العمل.
- تحديث البيانات والمعلومات حول أنشطة المؤسسة بشكل مستمر.
- يجب اكساب العمال مهارات متعددة.

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

- يجب اختيار الموظفين الذين يمتلكون مهارات اللازمة للعمل.
- يجب تغيير أنشطة العمل للعمال الذين يقل أدائهم عن المستوى المطلوب.
- تقديم تحفيزات للعمال المتفوقين في عملهم ولديهم مهارات.

### ثانيا - الآفاق لبحوث مستقبلية

من خلال أهداف الدراسة والنتائج التي توصلنا إليها، تبين لنا مجموعة من الأفكار التي قد تكون ذات أهمية كبيرة، ويمكن اعتمادها كإشكاليات لدراسات مستقبلية وهي كالآتي:

- إجراء دراسة لمعرفة مدى تأثير مرونة الموارد البشرية في الرسوخ الوظيفي باعتماد متغيرات معدلة مثل نوع الثقافات التنظيمية السائدة في المؤسسة أو تفاعلية مع مرونة الموارد البشرية مثل المرونة الإستراتيجية أو الرشاقة الإستراتيجية.
- استخدام مقاييس مختلفة لم تؤخذ بالدراسة فيما يتعلق بأبعاد مرونة الموارد البشرية والرسوخ الوظيفي.
- إعادة إجراء هذه الدراسة كاملة على عينة أوسع في مؤسسات اقتصادية جزائرية.
- دراسة نتائج الرسوخ الوظيفي على نجاح واستمرارية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة)

### ملخص الفصل الثاني:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة-والتي تناول تعريفها وقيمتها وأهدافها، وهيكلها التنظيمي، ثم قمنا بتحليل البيانات التي تحصلنا عليها من الاستبانة التي تم الاعتماد عليها وتوزيعها في المؤسسة محل الدراسة من اجل انجاز هذا العمل، والتي احتوت على محورين "الرسوخ الوظيفي" و "مرونة الموارد البشرية"، وكان هدفنا الإجابة على إشكالية دراستنا والمتمثلة في: ما مدى مساهمة مرونة الموارد البشرية في تعزيز الرسوخ الوظيفي بمديرية

### الصيانة سوناطراك-بسكرة-؟

وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وقد توصلنا على إثرها لعدة نتائج أهمها أنه هناك اثر إيجابي لمرونة الموارد البشرية على الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة- وعند بحث أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على الرسوخ الوظيفي كل على نحو مستقل لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر إيجابي لبعد المرونة الوظيفية وبعد المهارة في الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة-، بينما المرونة السلوكية فلا تؤثر على الرسوخ الوظيفي.

من خلال ما تناولناه في هذه المذكرة اتضح لنا الأهمية البالغة لمرونة الموارد البشرية في المؤسسات، حيث في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة، أضحت المؤسسات في الوقت الراهن تسعى جاهدة لتعزيز الرسوخ الوظيفي عن طريق تخطي وتجاوز العديد من الأزمات والعقبات التي قد تواجهها، غير أن السلوكيات المختلفة للعاملين داخل تلك المؤسسة يمكن أن تكون عائقا يحول دون تحقيق مرادها، ونجد أن مرونة الموارد البشرية الأسلوب الحديث الأمثل للتخفيف من مغادرة العمال وكفاءات المؤسسة لما تحتويه من خصائص وسلوكيات تغير نظرة العمال تجاه المؤسسة، وبناء على كل ما سبق يتطلع هذا البحث بأن يكون احد البحوث التي قدمت إضافة في ميدان البحث العلمي بالنظر لتناول موضوعين هامين وحديثين في إدارة الموارد البشرية.

لقد تمكنا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة في بداية هذه الدراسة والتي تمثلت في وجود أثر إيجابي مباشر لمرونة الموارد البشرية في الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة-، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها، من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي. واعتمدنا في هذه الدراسة على استبانة تم تصميمها انطلاقا من الدراسات السابقة، متكونة من (55) عبارة مقسمة إلى جزأين، وقد تم التأكد منها عن طريق معامل الثبات والصدق، فأثبتت النتائج صدقها وثباتها، كما تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية من نسب مئوية ومتوسط حسابي، الانحراف المعياري، معاملات الانحدار وغيرها لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

وخلصت نتائج التقصي الميداني إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- ✓ يمتلك العمال بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة مستوى عالي من المرونة.
  - ✓ تعد المهارة والمرونة الوظيفية أكثر ممارسات مرونة الموارد البشرية في المديرية.
  - ✓ مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالمديرية مرتفع.
  - ✓ تعتبر الروابط التنظيمية أكثر السلوكيات لدى العاملين في المديرية.
  - ✓ تعد الروابط المجتمعية أقل السلوكيات لدى العاملين بالمديرية.
  - ✓ تساهم ممارسات مرونة الموارد البشرية في الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة-.
  - ✓ يساهم كل من المرونة الوظيفية ومرونة المهارة في تعزيز الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.
  - ✓ لا يوجد أثر إيجابي مباشر دال إحصائيا لمرونة السلوك في الرسوخ الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.
- وقد أثمرت نتائج هذه الدراسة على بعض الاقتراحات من أهمها اجراء تغييرات دورية في ممارسات الموارد البشرية من أجل تحقيق التلاؤم مع تغييرات متطلبات العمل وتحديث البيانات والمعلومات حول أنشطة المؤسسة بشكل مستمر, واكساب العمال مهارات متعددة, اختيار الموظفين الذين يمتلكون مهارات اللازمة للعمل, يجب تغيير أنشطة العمل للعمال الذين يقل أدائهم عن المستوى المطلوب, تقديم تحفيزات للعمال المتفوقين في عملهم ولديهم مهارات.
- كما أوصت الدراسة باستخدام مقاييس مختلفة لم تؤخذ بالدراسة فيما يتعلق بأبعاد مرونة الموارد البشرية والرسوخ الوظيفي بالإضافة إلى إجراء دراسات أخرى بإدخال متغيرات معدلة أو تفاعلية في نموذج الدراسة.

وفي الختام لقد واجهتنا بعض العراقيل والصعوبات أثناء انجاز هذه الدراسة، نلخصها فيما يلي:

- قلة الكتب والدراسات بالعربية المتعلقة بمرونة الموارد البشرية والرسوخ الوظيفي.
- قلة الدراسات في حدود اطلاعنا التي تناولت موضوع مساهمة مرونة الموارد البشرية في تعزيز الرسوخ الوظيفي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع العربية:

- احمد حبيب حسين, س. ح. (30/09/2021). دور مرونة الموارد البشرية في ادارة الازمات, بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة جامعة تكريت كلية الادارة والاقتصاد. مجلة تكريت للعلوم المالية والاقتصادية المجلد 17, العدد 310.55 ,
- احمد, أ. ر. (2022). الرسوخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والدعم التنظيمي المرك لدي عينة من الممرضات العاملات بمستشفيات العزل في ظل جائحة كورونا المستجد covid2019. In ا. ب.ك. الانسانية. العدد 69: مجلة الارشاد النفسي.
- احمد, ض. (2022). دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الاداء التنظيمي. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية المجلد 4 العدد 2.
- اسماعيل سبيوكر، و نجلاء نجاحي. (2019). اهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الانسانية. (16)، الصفحات 43-54.
- الحمزة, ع. ا. (2022). دور الرسوخ الوظيفي في تدعيم سمعة منظمات الأعمال. مجلة دراسات الاقتصاد وادارة الاعمال المجلد 5، العدد 2.
- السبتي, ج. (2016-2017). سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي, دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري. المؤسسة الجامعية باجي مختار, عناية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مخبر البحث في ادارة المنظمات. (LARMO)
- العشرى, م. ح. (يوليو 2022). (توسيط الرسوخ الوظيفي في العلاقة بين الملكية النفسية ومخرجات العمل بالتطبيق على الشركات السياحة الواردة بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية العدد الثاني.
- النبي, أ. م. (اكتوبر 2023). (الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وسلوك العمل الإنحرافي : دراسة تكبيقية على العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية.
- جراد, خ. ع. (2015). الانتماء الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة . جامعة محمد الازهر, غزة :عمادة الدراسات العليا كلية التربية.
- جواد, م. ر. &, أسامة عبد الحر, ج. (2022). ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين. مجلة مركز دراسات الكوفة المجلد 17 العدد 67, 48.
- حريش, ر. م. (2023). الكفايات اللازمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية -العدد الحادي العشرون.
- رنده مصلى محمد رحال, م. م. (n.d.). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة رماح العدد 28.
- سليمان, ن. ر. (2021). دراسة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. المجلد الثاني عشر عشر العدد الثالث.
- عطية, ا. س. (2023). القيادة الاحنوائية واثرها على تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية-نموذج مقترح. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس. 84,
- علي, ا. ا. (ابريل 2022). (دور مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الخضور الشكلي دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب العقارية. المجلة العلمية للبحوث التجارية جامعة المنوفية المجلد 45 العدد 328-329.2 ,
- فراج, ه. ا. (2018). دراسة العلاقة بين الرسوخ الوظيفي (التنظيمي والمجتمعي) والنية للبقاء في المنظمة. مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد 19 العدد 2.

- محمد, م. أ. (2013). تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية. *مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات المحاسبية والمالية المجلد 8, العدد 376.23* ,
- محمد, م. ع. (31 ديسمبر /كانون الأول 2018). تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية. *مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية, المجلد 10, العدد 165.4* ,
- محمد, م. م. (2018). تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية. *مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 10, العدد 165.4* ,

### المراجع الأجنبية:

- Inmaculada Beltan Martin, V. R.-P.-T.-L. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Departament Administracion de Empresas y Marketing, Facultad Ciencias Juridicas y Economicas, Universitat Jaume I, Castellon12071-Spain Journal of Management*.
- Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (November 2014). Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay . *Internationai Journal of Business and Management Intent to Stay volume 3 Issue 11*, 45.
- www.sonatrach.com. (2024, 5 13). :[www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com). Récupéré sur L'Energie du changement: L'Energie du changement

الملاحق

الملحق (1):



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبيان بحث علمي

إلى الموظف المحترم...

تهدف هذه الاستمارة إلى جمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع دراسة ستقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان: مساهمة مرونة الموارد البشرية في تعزيز الرسوخ الوظيفي: دراسة حالة في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ولاية بسكرة. راجيا من شخصكم الكريم أن تتفضل بالإجابة على عبارات محاور هذا الاستبيان بوضع علامة (x) أمام الخانة التي تراها مناسبة.

وأحيطكم علما بأن إجاباتك ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إعداد الطالبة:

إشراف الدكتورة:

- خوني نور اليقين

- أقطي جوهرة

- دريدي مريم

القسم الأول: بيانات عامة:

الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يناسبك:

1- الجنس

ذكر

أنثى

**2- الفئة العمرية:**

من 20 إلى 29 سنة

من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة

من 50 سنة فأكثر

**3- الشهادات العلمية:**

متوسط

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

**4- سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

**5- المسمى الوظيفي:**

مدير

رئيس مصلحة

رئيس فرع

موظف أو عامل

القسم الثاني: الرسوخ الوظيفي : يرجى التفضل بوضع الإشارة (x) بجانب العبارات الآتية وفق المقياس المقابل

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>بعد الموائمة التنظيمية</b>						
01	أحب زملائي في الفريق الذي اعمل به بالمؤسسة					
02	يوجد توافق بيني وبين زملائي في العمل					
03	استخدم مهاراتي ومواهي في العمل					
04	أشعر بالتوافق مع ثقافة المؤسسة					
05	لدي انتماء لمؤسستي					
06	سلطتي ومسؤوليتي في المؤسسة مناسبة لي					
07	اشعر بالنمو والتطور في مجال عملي					
08	يمكنني الوصول الى اهدافي المهنية بالعمل بالمؤسسة					
<b>بعد الروابط التنظيمية</b>						
09	زملائي بالعمل يتفاعلون معي					
10	زملائي يعتمدون علي في العمل					
11	أشارك بفرق العمل بالمؤسسة					
12	أشارك بالمعارف والخبرات لتحسين أداء زملائي					
13	أتعاون بشكل فعال وإيجابي					
14	أحرص على تبادل الآراء					
<b>بعد التضحية التنظيمية</b>						
15	زملائي بالعمل يحترموني					
16	تقدم لي المؤسسة امتيازات وحوافز مناسبة					
17	سوف أفقد الكثير من المكاسب اذا تركت العمل في هذه المؤسسة					
18	عملي بالمؤسسة يحقق أهدافي					

					اشعر ان استمراري بالشركة طويل الأجل	19
					لدي رعاية صحية مناسبة مقدمة من المؤسسة	20
<b>بعد الموائمة المجتمعية</b>						
					أحب المكان الذي أعيش فيه	21
					سكني مناسب لي	22
					المجتمع الذي أعيش فيه جيد	23
					تتوافق الأنشطة الترفيهية بمكان سكني	24
					لدي قدر من الحرية لمعرفة تقرير متابعة أهدافي بمجال عملي	25
<b>بعد الروابط المجتمعية</b>						
					يتوافر لدي سكن مناسب أعيش فيه	26
					عائلي يسكن قريب مني	27
					أصدقائي قريبون من مكان عملي	28
<b>بعد التضحية المجتمعية</b>						
					تركي للمجتمع الذي أعيش فيه صعب	29
					سكني آمن لي	30
					يحترمني الأفراد في المجتمع الذي أعيش فيه	31

القسم الثالث: مرونة الموارد البشرية: يرجى التفضل بوضع الإشارة (x) بجانب العبارات الآتية وفق المقياس المقابل

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>بعد السلوك</b>						
01	يغير العمال عاداتهم وسلوكياتهم في العمل ويتأقلمون بسهولة وبسرعة مع ظروف العمل المتغيرة					
02	يغير العمال في المؤسسة سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن والمنافسة					
03	يعمل العمال بجد وكفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة في العمل ويحاولون اراديا اكتشاف الأسباب و الحلول					

					معظم التغييرات والتحسينات التي تحدث في المؤسسة أدخلت من طرف العمال	04
					يتشارك العمال المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض	05
					يتبادل العمال في قسم معين الأفكار والتجارب مع الأفراد من فروع أخرى في المؤسسة من أجل تطوير الحلول والفرص حتى ولو اختلفت التخصصات بين الوظائف	06
					يتاح للعاملين التصرف وفقا لخبراتهم من أجل الاستجابة للظروف الغامضة	07
					يسمح للعاملين بتغيير طريقة أداء وظائفهم استجابة للتغيرات في بيئة العمل	08
					يعطى العمال فرصة لتطوير سلوكهم الوظيفي من أجل حل مشاكل الأداء في وظائفهم	09
<b>بعد المرونة الوظيفية</b>						
					تمتلك الإدارة المرونة الكافية في تعديل نظام مواردها البشرية وفق متطلبات التغير في بيئة العمل	10
					تصمم المهام والوظائف بما يسهل عملية التكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل	11
					تعمل الإدارة على اجراء تغييرات دورية في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق التلائم مع تغيرات متطلبات العمل	12
					تعمل الإدارة على تحديث البيانات والمعلومات حول أنشطتها بشكل مستمر	13
					تعمل المؤسسة على اكساب العمال مهارات متعددة لتستخدم في وظائف مختلفة	14
					تتيح إجراءات التوظيف بالمنظمة اختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات اللازمة للعمل من الإدارات الأخرى المختلفة	15
					تقوم المؤسسة بتدريب العمل على المهارات اللازمة للمجال الوظيفي الخاص بهم	16

					17	يتيح هيكل الأجور الحالي مكافأة العمال الذين يؤدون أنشطة عمل مختلفة ويحققون نتائج مختلفة
<b>بعد مرونة المهارة</b>						
					18	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات مهارات تجعلها تتكيف مع ظروف العمل
					19	يتمتع عمال المؤسسة بمهارات مرنة تمكنهم من التكيف مع المهام الجديدة
					20	يمكن نقل العمال الى وظائف أخرى ذات مسؤوليات مماثلة لوظائفهم الحالية إذا استدعى الأمر لذلك
					21	يمكن للمنظمة أن تغير أنشطة العمل للعمال الذين يقل أداؤهم عن المستوى المطلوب
					22	يمكن للمنظمة تغيير هيكل العمل عند الضرورة بسرعة وفعالية
					23	يمكن للمنظمة تغيير أنشطة العمل للعمال الذين يمتلكون المهارات اللازمة لأداء الأنشطة الحالية
					24	يمكن اجراء تغيير تنظيمية تمكن المؤسسة من الحفاظ على قدراتها التنافسية في السوق

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الملحق (2):

قائمة المحكمين

المؤسسة	الرتبة	اسم الاستاذ	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	بروفيسور	أقطي جوهرة	01
جامعة محمد خيضر بسكرة	بروفيسور	خان أحلام	02



الرقم: 00129/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: مديرية الصيانة لشركة سوناطراك  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 دريل مريم
- 2 خوني نورا اليقين
- 3 /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير  
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" مساهمة مرونة الموارد البشرية في تعزيز الرسوخ الوظيفي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 19-02-2024

ع/ عميد الكلية



نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث  
المرتبطة بالعلمية  
محمدي رشيد

تأشير المؤسسة المستقبلة

مدير مديرية الصيانة  
سوناطراك - بسكرة

LE DIRECTEUR MAINTENANCE  
N. HAZEM



بكرة في: 2024/06/03

جامعة محمد خيضر - بكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: أفضلي جرهرة

الرتبة: أستاذ

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / ليسانس - للطلبة (ة): 1. نور اليقينة خوني

2. د. إدريس مرهم

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: مساهمة مرونة الموارد البشرية في تعزيز

الروح الوظيفية: دراسة ميدانية في مدينة

الحياتة سوناطراك بكرة

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف





## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(منح القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ...  
الصفة: طالب  / قسم: علوم التسيير / تخصص: ...  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: ...  
الصادرة بتاريخ: ...  
والمكلف بالجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: ...  
الرسوخ الوطني: ...

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: ...

امضاء الطالب



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: .....  
.....  
.....

الصفة: طالب  / قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال والتسيير

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 2.0.36.6.3.3.2.1

الصادرة بتاريخ: 2018 .....

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: مساهمة مؤنثة في تطوير الاقتصاد الوطني  
.....  
.....  
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2020/12/27

إمضاء الطالب

-DM  
2