

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي  
دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- مدوكي يوسف

من إعداد الطالب (ة):

- حناني راوية

## لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
غربي وهبية	أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
مدوكي يوسف	أستاذ محاضر ب	مقرا	بسكرة
مهني أشواق	أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي  
دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- مدوكي يوسف

من إعداد الطالب (ة):

- حنافي راوية

## لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
غربي وهبية	أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
مدوكي يوسف	أستاذ محاضر ب	مقرا	بسكرة
مهني أشواق	أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2021-2022



قال الله تعالى: { يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم

درجات والله بما تعلمون خبير }

سورة المجادلة: 11

قال الله تعالى: { ولما بلغ أشده واستوى آتيناه حكما وعلما وكذلك

نجزي المحسنين }

سورة القصص: 14

## إهداء

أهدي هذه النقطة من بحر العلم الكبير إلى الذي خلق العلم و أوصى

به في كتابه الكريم الذي به تم توفيقى وسداىى بنعمه سبحانه وتعالى

أهدي سنينى وتعبي إلى التى جاهدت وثابرت من أجل أن ترانى فى هذا

المكان وهذا المستوى أمى الغالية قره عىنى "مزىو نصيرة"

إلى الذى كنت أتمنى وجوده فى يوم كهذا لكن الله يعلم ما لا نعلم إلى أبى

الغالى محمد الطيب رحمه الله وأنار قبره وجعله من أهل الجنة

إلى عائلتى الصغىرة أخى وأختى "فاطمة الزهراء" و "ضياء الدين"

وإلى جميع أفراد عائلة "مزىو" و "حنافى"

# شكر وتقدير

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه الذي بفضلہ ورحمته تم إكمال هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف "مدوكي يوسف" الذي كان

الموجه والناصح في مشواري هذا

إلى التي كانت لي العون في تسهيل الكثير من العقبات "حنافي أسماء"

إلى أستاذتي المحترمة "أحلام خان" التي كان لها الدور في تقديم النصائح والإجابة

على كل التساؤلات

إلى جميع من كان له يد في تحفيزي وإمدادي بالطاقة الإيجابية من أجل المواصلة

والمثابرة وعدم التوقف للوصول إلى ما أنا عليه اليوم

شكرا جزيلا للجميع

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (CRSTRA)، وللتأكد من وجود هذه الوساطة، تم تطوير استبيان مكون من (50) فقرة كأداة لجمع البيانات، وزعت على (120) عامل وتم استرجاع (101) استبيان صالح للتحليل. بعد إجراء اختبار صدق وثبات الاستبيان، تمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج (spss).

حيث كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، حيث كانت الوساطة تامة (كاملة) لطبيعة التأثير المتبادل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

### Abstract :

The purpose of this study was to measure the impact of organizational trust as mediating variable for the relationship between human resource management practices and organizational commitment among employees of scientific and technical research centre on dry area (CRSTRA) in order to achieve the mediation a questionnaire consisting of (50) items was used as tool for gathering data, (120) copies were distributed only (101) are valid for study, after testing the validity and reliability of the questionnaire the data was statistically processed through (spss) program

As results, there was statistically significant impact of HRM practices on organizational commitment, as well as a statistically significant effect of organizational trust on organizational commitment with presence of HRM practices. in addition, the study concluded that organizational trust mediates the relationship between each of HRM practices and organizational commitment with fully mediation.

**Key words :** human resource management practices, organizational trust, organizational commitment.



# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسملة
	آيات قرآنية
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	المقدمة
1	الفصل الأول: الالتزام والثقة التنظيميين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الالتزام التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
3	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
3	المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي
4	المطلب الرابع: مراحل الالتزام التنظيمي
4	المطلب الخامس: العوامل المساعدة في تنمية الالتزام التنظيمي
5	المطلب السادس: أبعاد الالتزام التنظيمي
6	المبحث الثاني: الثقة التنظيمية
6	المطلب الأول: تعريف الثقة التنظيمية
6	المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية
6	المطلب الثالث: خصائص الثقة التنظيمية
7	المطلب الرابع: عوامل وأساليب تعزيز الثقة التنظيمية
8	المطلب الخامس: أبعاد الثقة التنظيمية
9	المطلب السادس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
10	خلاصة الفصل
11	الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

15	المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية
15	المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: خطوات تخطيط الموارد البشرية
18	المبحث الثالث: توظيف الموارد البشرية
18	المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب ومصادره
19	المطلب الثاني: مفهوم وخطوات عملية الاختيار والتعيين
20	المبحث الرابع: تقييم أداء المورد البشري
21	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري
21	المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء المورد البشري
22	المبحث الخامس: تدريب الموارد البشرية
22	المطلب الأول: تعريف تدريب الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: أهمية تدريب الموارد البشرية
23	المبحث السادس: التعويضات
23	المطلب الأول: تعريف التعويضات
24	المطلب الثاني: أهداف التعويضات
25	المبحث السابع: العلاقة المشتركة لممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
25	المطلب الأول: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية
26	المطلب الثاني: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي
26	المطلب الثالث: وساطة الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثالث: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA
30	تمهيد
31	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة
31	المطلب الأول: التعريف بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA
31	الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة
31	الفرع الثاني: تعريف بالمؤسسة
32	الفرع الثالث: مهام المؤسسة
32	الفرع الرابع: أهداف المؤسسة
33	الفرع الخامس: نشاطات المؤسسة
33	الفرع السادس: الإصدارات العلنية للمؤسسة
33	المطلب الثاني: التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA
33	الفرع الأول: التوجهات الإستراتيجية للبحث العلمي والتقني
33	الفرع الثاني: محاور التوجهات الإستراتيجية

39	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي
41	المطلب الثالث: العلاقات الداخلية والخارجية لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة <i>CRSTRA</i>
41	الفرع الأول: تنظيم العلاقات الداخلية لـ <i>CRSTRA</i>
43	الفرع الثاني: العلاقات الخارجية لـ <i>CRSTRA</i>
44	المبحث الثاني: منهج وإجراءات الدراسة
44	المطلب الأول: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة
48	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة
49	المطلب الثالث: أداة جمع الدراسة
51	المطلب الرابع: صدق الاستبيان وصدق المحتوى
51	المطلب الخامس: اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
58	المطلب السادس: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
59	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
63	خلاصة الفصل
66	الخاتمة
68	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-3	مواضيع البحث المقترحة حول محور الطاقات المتجددة	38
2-3	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	48
3-3	جدول يوضح عدد فقرات كل بعد	50
4-3	جدول يوضح تقييم مجالات المتوسط الحسابي	50
5-3	تحليل ثبات وصدق المحك لمتغيرات الدراسة	51
6-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد التوظيف	52
7-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد التدريب	53
8-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد التعويضات	53
9-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد تقييم الأداء	54
10-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الثقة في الإدارة العليا	55
11-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الثقة في المشرفين	55
12-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الثقة في الزملاء	56
13-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الالتزام العاطفي	57
14-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الالتزام الاستمراري	57
15-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الالتزام المعياري	58
16-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة	58
17-3	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	59
18-3	نتائج انحدار الالتزام التنظيمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية	60
19-3	نتائج انحدار الثقة التنظيمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية	60
20-3	نتائج انحدار الالتزام التنظيمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية	61
21-3	نتائج اختبار SOBEL	63

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة المقترح	ذ
1-1	أبعاد الالتزام التنظيمي	5
2-1	أبعاد الثقة التنظيمية	8
1-2	خطوات تخطيط الموارد البشرية	17
2-2	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	24
1-3	الهيكل التنظيمي لـ CRSTRA	40
2-3	العلاقات التحالفية لـ CRSTRA	43
3-3	نموذج الوساطة الجزئية	45
4-3	نموذج الوساطة الكاملة	45
5-3	انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل	46
6-3	انحدار المتغير الوسيط على المتغير المستقل	46
7-3	انحدار المتغير التابع على كل من المتغير المستقل والوسيط	46
8-3	نموذج الوساطة الكاملة للثقة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي	47
9-3	نموذج الوساطة الكاملة للثقة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي	47
10-3	الخطوة الأولى	47
11-3	الخطوة الثانية	47
12-3	الخطوة الثالثة	48
13-3	نموذج الدراسة النهائي	63

مقدمة

## المقدمة:

يعد العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمة فهو المحرك الأساسي لباقي الموارد، يتوقف نجاح أي المنظمة من منظمات الأعمال بالاهتمام بمكوناتها البشري ومدى قدرتها على إدارته، حيث اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل جميع الأنشطة التي تبني بيئة عمل إيجابية وبناء علاقات والسياسات التي تعزز جهده ويأتي هذا من خلال استراتيجيات فعالة، تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط، استقطاب، تنمية وتدريب قدراتهم وتقييم أدائهم. بتحديد نقاط القوة والضعف ومن هذا يتضح أن أنشطة غدارة الموارد البشرية هي أهم أنشطة الوظائف الإدارية في المنظمة فهي تعد النقطة الإرتكازية التي تؤثر على فاعلية الفرد وكفاءة المنظمة.

وتمثل الثقة التنظيمية داعم من الدعائم الأساسية في نجاح منظمات الأعمال كما تعد أكثر الأدوات الفعالة لتحقيق مستويات عالية من الأداء. حيث أن الثقة و الالتزام أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الالتزام إلا بوجود الثقة في علاقات العمل والثقة في المنظمة.

ومن جانب آخر فإن الالتزام التنظيمي لقي اهتمام كبير مؤخرا وهذا للتأثير المباشر على أداء الفرد وفاعلية المنظمة، فهو يعبر عن موقفه بالنسبة للمنظمة ورغبته في البقاء وبذله جهد وأداء مناسب للحفاظ على بقاء منظمته و استمراريتها.

## الإشكالية:

بما أن العنصر البشري نقطة إرتكازية في جميع الأنشطة وعناصر المنظمة لتحقيق الحصة السوقية والتنافسية، فالأفراد لهم أهمية كبيرة وبالضرورة لجهدهم، في حين الالتزام التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة في فاعلية المنظمة وجهود الأفراد وبالتالي فإن الأفراد الملتزمون يمثلون مصدر لتحقيق الإنتاجية والربحية.

ويعد توفير الثقة التنظيمية الحجر الأساسي لقاعدة الفاعل والأداء المتميز وزيادة القدرات الإبداعية والالتزام لدى الموظف، لذلك هنا ظهرت فكرة الدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

مما سبق سنجسد مشكلة الدراسة في الإشكالية التالية: هل يوجد اثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

1. هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني في

المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)؟

2. هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الثقة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني في

المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)؟



3. هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود لممارسات إدارة الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)؟

### الدراسات السابقة:

- أولاً دراسات سابقة حول الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي:  
✓ دراسة (مُجد جودت مُجد فارس، 2014، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر- غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني ص 165-195)

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد مستوى الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة الأزهر- غزة
  - التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية ومعرفة أهميتها في الالتزام التنظيمي بجامعة الأزهر- غزة
  - معرفة علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بإدارة الجامعة) والالتزام التنظيمي
  - تقديم توصيات تهدف إلى تقوية الثقة التنظيمية في جامعة الأزهر- غزة لتحسين الالتزام التنظيمي
- استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإداريين المثبتين العاملين في جامعة الأزهر- غزة ويبلغ عددهم 170 إداريا مثبتا، وتم عمل مسح شامل للإداريين المثبتين في جامعة الأزهر- غزة حيث تم توزيع 170 استبانة، وقد تم استرداد 125 استبانة بنسبة استرداد 73.5% .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كشفت نتائج التحليل أن الثقة بالمشرفين من وجهة نظر أفراد الدراسة بلغ الوزن النسبي 66% وهذا يشير لوجود درجة متوسطة من الموافقة على بعد الثقة بالمشرفين.
- بينت النتائج أن الوزن النسبي لبعدهم الثقة بزملاء العمل كان 75% وهذا يشير لوجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد الدراسة على هذا البعد ويعني وجود ثقة بزملاء العمل داخل جامعة الأزهر- غزة
- أظهرت النتائج أن قيمة الوزن النسبي لبعدهم الثقة بإدارة الجامعة بلغ 46% وهذا يشير لوجود درجة منخفضة من الموافقة على هذا البعد من قبل أفراد الدراسة، مما يعني أن العاملين في جامعة الأزهر- غزة ثقتهم بإدارة الجامعة ضعيفة
- كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وبين الالتزام التنظيمي، حيث ارتفع مستوى الثقة التنظيمية يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الأزهر- غزة
- توجد علاقة طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين و الالتزام التنظيمي
- وجود علاقة طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل و الالتزام التنظيمي

- بينت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة و الالتزام التنظيمي
- ✓ دراسة (فرح يس فرح عبد الخير، مأمون يس بدوي بابكر، 2018، أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضارف، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية ، المجلد 9، العدد2، ص 77-111 )

تهدف هذه الدراسة إلى :

- دراسة مستوى الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بالوزارة محل الدراسة.
  - تحليل علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بالوزارة محل الدراسة.
  - اختبار أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بالوزارة محل الدراسة.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين برئاسة وزارة الزراعة والري والغابات بولاية القضارف في السودان ، حيث بلغ عدد الموظفين في الوزارة محل الدراسة 411 فردا من الذكور و الإناث، وبالتالي تم توزيع 100 استبانة على موظفين م اختيارهم عشوائيا حيث تم استرداد 82 استبانة وتقاسم الذكور و الإناث بعدد 41 فردا .

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في توفر الثقة التنظيمية لدى المرأة العاملة لوزارة الزراعة والغابات و الري.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية متوسطة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بالوزارة.
- توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة.
- ثانيا : دراسات سابقة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي
- ✓ دراسة ( أمجد حسين العفيف، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، 2018، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد4، 73-102 )

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تطبيق وزارة الثقافة الأردنية لممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة( التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء)
- التعرف على مدى اهتمام وزارة الثقافة الأردنية بتحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فيها.
- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في وزارة الثقافة الأردنية
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في وزارة الثقافة الأردنية

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في مواقع الوظائف الإشرافية والرقابية في مركز وزارة الثقافة الأردنية و البالغ عددهم 58 موظفا، وقد استخدم أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع إذ تم توزيع 58 استبانة و تم استرداد 56 منها أي بنسبة 92.7 % من حجم المجتمع الكلي.

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرا معنويا في الالتزام التنظيمي
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرا معنويا في الالتزام العاطفي، كما تشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية لا تمارس أي تأثير على الالتزام العاطفي بصورة منفردة وإنما تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرا معنويا في الالتزام الاستمراري وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات إدارة المواد البشرية ( الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الحوافز والمكافآت، التدريب) لها تأثير على الالتزام الاستمراري، بينما باقي الممارسات ليس لها تأثير في الالتزام الاستمراري.
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرا معنويا في الالتزام المعياري وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب و الاختيار و التعيين والتعويضات و الحوافز لها تأثير في الالتزام المعياري بينما الممارسات الأخرى ليس لها تأثير في الالتزام المعياري.
- ✓ دراسة ( علاء عبد الحافظ الزغيلات القراله، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم دراسة ميدانية في مديريات التربية و التعليم في محافظات جنوب الأردن، 2018، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية – المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الثاني، العدد الخامس، 1- 23)

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده بوزارة التربية والتعليم في محافظات الجنوب.
- العمل على زيادة وعي الإدارات في مديريات التربية والتعليم والمهتمين بهذا القطاع والمجال نحو أهمية التوجه إلى فعالية وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه الإدارات.
- التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي للموظف العام بشكل خاص في وزارة التربية والتعليم من خلال التركيز على أهم العوامل التي تسهم في بقاءه والتزامه وتنميته وزيادة عطاءه.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوجيهات، والتي من الممكن أن تساهم في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية وبالتالي تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في مديريات وزارة التربية والتعليم في محافظات الجنوب.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على المسح الميداني من خلال أداة الدراسة الاستبانة. ويتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم في إقليم الجنوب، والبالغ عددهم 9726 موظفا، حيث تم

اختيار عينة عشوائية طبقية وذلك لصعوبة حصر كافة مفردات مجتمع الدراسة حيث تم تحديد حجم العينة باستخدام قانون تحديد حجم العينة فبلغ 370 مفردة وتم تحديد 11 طبقة وكل حجم العينة طبقية المماثلة للمجتمع ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة فإنه يمكن استنتاج ما يلي:

- هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين) كممارسات لإدارة الموارد البشرية و بين الالتزام التنظيمي، وهذا يدل على أن مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام.
- أن الاعتماد على خطة إستراتيجية للاستقطاب والتعيين لها أثر فعال على كفاءة الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.
- أن الحوافز والمكافآت التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لا تتناسب مع توقعات العاملين فيها، على الرغم من أنها حققت المرتبة الأولى في التأثير في الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- هناك اقتناع لدى العاملين بأن إشراكهم في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار والاقتراحات يساهم في رفع روحهم المعنوية ومستوى انتمائهم التنظيمي في مديرياتهم

ثالثاً: دراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية و الثقة التنظيمية

✓ دراسة ( عبد الرحمان محمد زيادي، غدير أحمد الخوالدة، 2021 ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد6، العدد 15 ، 171-185)

هدفت هذه الدراسة إلى

- التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، تقييم الأداء والمكافآت والحوافز) من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية
- كشف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية في المصرف

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الطبقة الوسطى في خمسة فروع

للبنك الإسلامي الأردني في عمان الغربية والبالغ عددهم 150 موظفا وتكونت عينة الدراية من 108 موظفا

توصلت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسة التوظيف والاختبار من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في البنك الإسلامي الأردني
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسة نظام المكافآت والحوافز من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في البنك الإسلامي الأردني
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسة تقييم الأداء من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في البنك الإسلامي الأردني

✓ دراسة ( ahmed ali ,aziz javed ;2020 ; exploring organizational trust as mediator in the relationship between HRM practies and organizational performance ; research journal of social science and economics review ; vol1 ; issue 2)

تحت عنوان استكشاف الثقة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة
  - اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي
  - التحقق من صحة الوساطة للثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي
- حيث تم استخدام في هذه الدراسة النهج الوضعي، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس فيوجد 1947 عضو بالقطاع العام و 1165 عضو بالقطاع الخاص، ومن خلال اختيار عينة عشوائية طبقية قدر حجم العينة بـ 354 معلما.
- فتوصلت الدراسة إلى:

- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف واختيار، تدريب وتطوير ) له علاقة وتأثير إيجابي وهام على الإدارة التنظيمي
  - أن هناك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية بنسبة 73.5%
  - وجود علاقة وساطة للثقة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.
- رابعا: دراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي معا

✓ دراسة ( sharmin shahid, zaher zain ,sayed shah alam, the mediating effect of organizational trust on human resource management and effective commitment, 2018, international journal of human resource studies, vol 8, no 1 , Malaysia ) تحت عنوان التأثير الوسيط للثقة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية والالتزام العاطفي هدفت هذه الدراسة إلى :

- الكشف عن القدرة الإدارية والكفاءة في ممارسات إدارة الموارد البشرية لمواجهة القضايا النفسية للموظف.
- معرفة الظروف التي تجعل ممارسات إدارة الموارد البشرية تفضل.
- البحث عن الإجراءات التي تحسن في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الثقة التنظيمية والالتزام العاطفي.
- تحديد و اكتشاف والتحقيق في التأثير الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقات بين جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية و الالتزام العاطفي.

تتبنى هذه الدراسة نموذجاً إيجابياً وتصميماً بحثياً مستعرضاً (منهج وصفي تحليلي) حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري تنفيذيين ومديري بنوك من المستوى الأعلى في بنغلادش.

تم تلقي 676 استبياناً من بينها 499 استبياناً فقط قابل للاستخدام

تمثلت نتائج هذه الدراسة في:

- توجد وساطة جزئية للثقة التنظيمية في العلاقة بين التوظيف والالتزام العاطفي
- لا توجد وساطة تامة للثقة التنظيمية في العلاقة بين المكافآت والتعويضات والالتزام العاطفي
- توجد وساطة جزئية للثقة التنظيمية في العلاقة بين الأمن الوظيفي والالتزام العاطفي
- توجد وساطة جزئية للثقة التنظيمية في العلاقة بين تقييم الأداء والالتزام العاطفي
- توجد وساطة جزئية للثقة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام العاطفي
- توجد وساطة جزئية للثقة التنظيمية في العلاقة بين التواصل وتبادل المعلومات والالتزام العاطفي
- توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام العاطفي

✓ دراسة ( MMakgomo roseline laka-mathebula ;2004 ; modelling the relationship between organozational commitment ,leadership style ,human resources management and organizational trust ; submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree philosophia doctor ; faculty of economic and management scieces ; university of pretoria ) تحت عنوان "نمذجة

العلاقة بين الالتزام التنظيمي أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية "

تمثلت أهداف هذه الدراسة في:

- كشف العلاقات بين متغيرات الدراسة ( ممارسات إدارة الموارد البشرية، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، أسلوب القيادة). في البيئة الأكاديمية.
- تقديم اقتراحات للمؤسسة الأكاديمية لتقييم دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وأسلوب القيادة والثقة فيها والتأثير على الالتزام التنظيمي.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا. حيث يوجد 36 مؤسسة تعليم عالي في جنوب إفريقيا ، والتي تتكون من 15 جامعة Technikons و 21 جامعة ن وفي كل جامعة 300 موظف على الأقل وبالتالي سيكون مجتمع الدراسة أكثر من 10000 موظف. تم إرسال 850 استبياناً إلى 11 مؤسسة التي وافقت على المشاركة فتم استرجاع 255 استبياناً بنسبة (30%) ومن بينهم 9 (3.5%) لم تكن قابلة

للاستخدام وبذلك يصل حجم العينة إلى 246 استبيانا من 5 جامعات تكنولوجية و6 جامعات حيث موظفين كان تكنولوجيون بنسبة (70.19%) والباقي من الجامعات الأخرى.

حيث كانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- أشار اختبار المدى إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وسائل الباحثين من المؤسسات
- العثور على ارتباطات كبيرة بين الثقة وإدارة الموارد البشرية، الثقة والالتزام، أسلوب القيادة والثقة وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- أشار تحليل الانحدار المتعدد إلى تنبؤات ضعيفة للالتزام التنظيمي من خلال المتغيرات المستقلة المختلفة.

### الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة:

بعد توضيح الدراسات السابقة و أبعادها ونتائجها، استفدت منها في التعرف على المواضيع ذات علاقة بموضوع الدراسة في اختيار أسئلة الدراسة وبذلك إثراء الدراسة الحالية ، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تجمع بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتي لهم أهمية كبيرة في المؤسسة حيث أن الدراسات السابقة تناولت كل متغيرين على حدى والبعض الآخر أضاف متغيرات أخرى فقامت من خلال هذه الدراسة بالربط بين هذه المتغيرات فقط ومعرفة العلاقة بينهم.

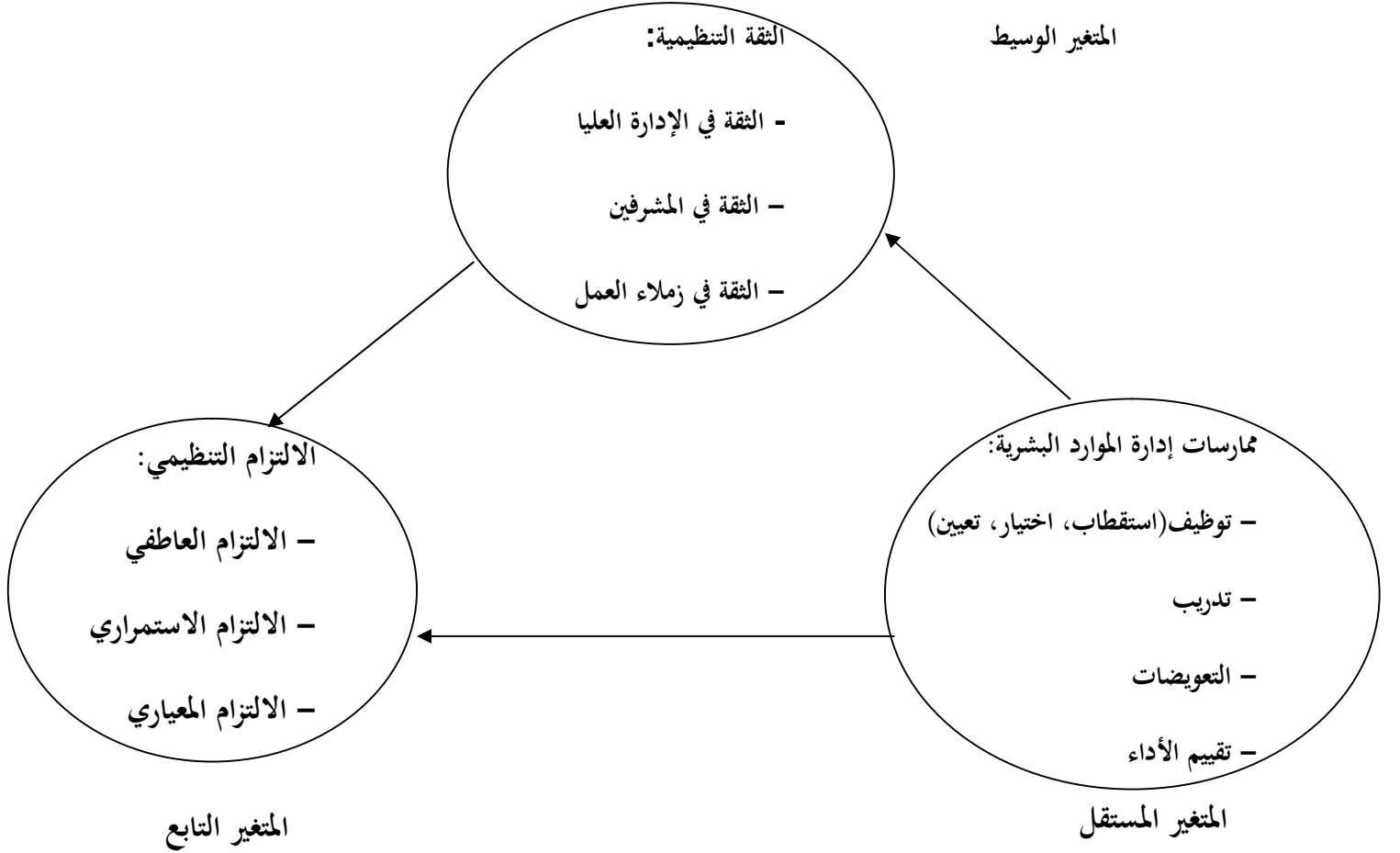
### نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة:

#### أولاً: نموذج الدراسة

قبل تقديم نموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تشمل (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها.
- الثقة التنظيمية: هي توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية
- الالتزام التنظيمي: يعبر عن الحالة النفسية التي يكونها الموظف حول مدى ارتباطه بالشركة التي يعمل بها، فهو الاعتقاد والقبول القوي من جانب الموظفين تجاه قيمها وأهدافها ورغبتهم في بذل أكبر جهد، فهو مدى توافق أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة مع الحفاظ على استمرارية المنظمة وتقديمها.

الشكل (1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراجع سابقة

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني في

المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني في

المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)

الفرضية الفرعية الثانية:



يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الثقة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود لممارسات إدارة الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)

### التموضع الإستمولوجي ومنهج الدراسة:

بالنسبة للتموضع الإستمولوجي:

سنعالج موضوع الدراسة بالاعتماد على النموذج الوضعي (positiviste)، لمعرفة وشرح ما هو موجود في الواقع من مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وعلاقة لأثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة إلى منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة ويعرف على أنه: " محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها"، حيث تم الاطلاع على أهم الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية لبناء الجانب النظري، وتم بناء استبانة مناسبة من أجل تحصيل بيانات ومعلومات عن الظاهرة ومن ثم اختبارها إحصائياً للإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها.

كما سيتم اعتماد الرزمة الإحصائية SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وتضمن ذلك استخدام الأساليب الإحصائية التالية:معامل الثبات ألفا كرو نباخ، مقاييس الإحصاء الوصفي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأعداد والنسب المئوية، اختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام طريقة المربعات الصغرى، اختبار معامل الالتواء و التفلطح وذلك للتأكد مدى اتباع (أو اقتراب) البيانات من التوزيع الطبيعي.

### تصميم الدراسة:

إن الهدف من الدراسة هو وصف الظاهرة محل الدراسة والمتمثلة في أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة التنظيمية في المؤسسة وتحليل الفروض التي طرحت واختبار صحتها، والتي سنتناولها كما هي في الواقع (دراسة أحداث) لكونها دراسة ميدانية تمت على في مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة عمر البرناوي

(C.R.S.T.R.A)، وتكون من (101)، وذلك في مدى زمني محدد خلال الموسم الجامعي 2021-2022، كما تعتبر دراسة ارتباطية إذ تهدف إلى بيان أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

### أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ بناء إطار معرفي حول متغيرات الدراسة
- ✓ توضيح وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة
- ✓ تشخيص مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

- من الناحية العلمية:

تعد الدراسة مكملة للدراسات التي تناولت مواضيع حول ممارسات إدارة الموارد البشرية و الثقة التنظيمية و علاقتهم بالالتزام التنظيمي، كما تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي لتقديم دراسات مماثلة في قطاعات أخرى.

- من الناحية العملية:

تأمل الباحثة أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة وتزويدهم بمعلومات وتوصيات لتعزيز الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى معرفة مستوى الثقة التنظيمية الموجودة في المنظمة و الالتزام لدى الموظفين.

### الخطة مختصرة:

تم تقسيم المذكرة لثلاثة فصول مقسمة لمجموعة من المباحث كالتالي:

الفصل الأول: الثقة و الالتزام التنظيميين

المبحث الأول: الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة

# الفصل الأول

## الالتزام والثقة التنظيميين

تمهيد:

تتميز العلاقات داخل المنظمات الناجحة بوجود الثقة، فإنها من ركائز النجاح فيها، فهي من أبرز عوامل التي تثبت الترابط والتواصل فيها، فانعدامها يخلق الصراعات ويولد الإحباط في العمل و يقلل من التزام الأفراد. فالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي مصطلحان يستعملان في مناخ واحد، حيث لقيتا تطورات عديدة في الدراسات الحديثة الخاصة بالسلوك التنظيمي باعتبارهم المتغيرات التنظيمية الأساسية وتأثيرهم مباشر على العاملين والمنظمة

لذلك في هذا الفصل سندرس الجانب النظري للالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية ونبرز العلاقة بينهما.

حيث سيكون في هذا الفصل العناصر التالية:

المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

المطلب الرابع: مراحل الالتزام التنظيمي

المطلب الخامس: العوامل المساعدة في تنمية الالتزام التنظيمي

المطلب السادس: أبعاد الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: الثقة التنظيمية

المطلب الأول: تعريف الثقة التنظيمية

المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

المطلب الثالث: خصائص الثقة التنظيمية

المطلب الرابع: عوامل وأساليب تعزيز الثقة التنظيمية

المطلب الخامس: أبعاد الثقة التنظيمية

### المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

من خلال التوطئة السابقة سيتناول هذا المبحث الأدبيات الخاصة بالالتزام التنظيمي حيث سنتطرق فيه إلى مفهومه، أهميته، خصائصه، مراحل، والعوامل المساعدة في تنميته وأخيرا أبعاده.

#### المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

لقى الالتزام اهتماما كبيرا من طريف الباحثين إذ قدموا تعريفات متفق عليها إلا أن الاختلافات تكون من ناحية اختلاف المجال و وجهات النظر قبل أن نعدد تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نبدأ أولا بمفهومه من الناحية اللغوية "فالالتزام في اللغة يقال لزم الشيء يلزمه لزوما أي ثبت ودام، ولزمه المال وجب عليه، ولزم الطلاق وجب حكمه وألزمته المال والعمل، والالتزام: الاعتناق. والالتزام، إلزام الشخص نفسه ما لم يكن لازما له أي ما لم يكن واجبا عليه قبل (إبراهيم ح.، 2013) وباختصار نقول لزم الشيء أي لا يفارقه، اعتناق، الدوام عليه، الارتباط والتعلق بالشيء أما من الناحية الاصطلاحية:

فقد عرفه حريم كما ذكره المطري (2019)

" بأنه حالة نفسية تصف علاقة الموظف بالمنظمة وتقلل احتمالية تركه للعمل فيها" (صفحة 34)

وعرف أيضا "على أنه إيمان الفرد وقبوله القوي بأهداف وقيم المنظمة والإرادة في بذل الجهد الكبير في إنجاز أعمالها والرغبة القوية للبقاء فيها" (عواد و إبراهيم، 2015، صفحة 265)

وكتعريف آخر " هو درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسيا في حياته" (بومنقار و عيساوي، 2018، صفحة 72)

مما سبق نستنتج أن الالتزام التنظيمي هو تلك الرغبة و الاستعداد النفسي الذي يصف علاقة الموظف بالمنظمة والإيمان بها وبغاياتها واعتناق قيمها مع السعي لبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها والبقاء فيها.

#### المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها: (درنوبي، 2015؛ إبراهيم، 2019)

- بأنه يصف العلاقة بين الفرد والمنظمة
- يؤثر على قرار بقاء العامل في المنظمة
- بأنه حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة
- يستلزم تحقيقه مدة طويلة لأنه يصعب ترسيخه لأنه يحتاج قناعة تامة و يصعب إزالته والتخلي عنه
- يتميز بمستوى غير ثابت قابل للتغيير بحسب تأثيرات العوامل الأخرى.

#### المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات التنظيمية السلوكية، فله أهمية كبيرة وذلك لانعكاساته الايجابية، حيث أن: (حامد حنون، 2006)

- الالتزام التنظيمي يعتبر مؤشرا من مؤشرات التنبؤ بمعدل دوران العمل وتغيب العاملين والمسؤول عن انخفاضهم وبالتالي يخفض من تكاليف التغيب والتأخر وتسرب العمالة ويزيد من مستوى الانتماء للمنظمة.
- يجد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلبية والتخفيض من آثارها.
- الالتزام التنظيمي يزيد من فاعلية المنظمة وارتفاع الجودة في العمل والإنتاجية القومية.
- يزيد الالتزام التنظيمي من الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي ويحفزهم على الإخلاص للمنظمة.

- "إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لكونه سلوكا مرغوبا من قبل المنظمات." (غراز و نسيبة، 2020، صفحة 408)
- "ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يخفض من عبئ الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع من مستوى الثقة بينهم.: (عطية و مهدي، 2016، صفحة 332)

### المطلب الرابع: مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي للفرد واندماجه بالمنظمة بثلاثة مراحل أساسية وهي: (أبو جياب، 2014)

1. مرحلة الالتزام: حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين ويلتزم بالتعليمات بمقابل حصوله على الفوائد
  2. مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين لرغبته في الاستمرار في هذه المنظمة والانتماء إليها
  3. مرحلة التبني: قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة
- كما توصل BOCHNAN أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي: (العوفي، 2005)
1. مرحلة التجربة: تبدأ من استلام الفرد لعمله ولمدة سنة حيث يكون الفرد خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة والتوفيق بين أهدافه وأهداف المنظمة وذلك لضمان قبوله في المنظمة وسميت هذه المرحلة بالتجربة لأنه الفرد يواجه مجموعة من المواقف والصعوبات متعلقة بتحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، الإدراك، الشعور بالصدمة...
  2. مرحلة العمل والانجاز: تكون من سنتين إلى أربعة سنوات، يبحث فيها الفرد عن مفهوم الانجاز والأهمية الشخصية وولائه للعمل والمنظمة.
  3. مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة، حيث يزيد ولاء الفرد وتقوى علاقته بالمنظمة.

### المطلب الخامس: العوامل المساعدة في تنمية الالتزام التنظيمي

كما أشرنا سابقا بأن الالتزام التنظيمي هو أحد أبرز المتغيرات السلوكية لذا تعدد من العوامل المؤثرة فيه، ويمكن تقسيمها إلى: (الشوابكة، 2010)

1. العوامل الإنسانية: تتعلق بثقافة الفرد ورغبته في تحقيق ذاته ومدى تعلقه بالعمل
  2. العوامل التنظيمية: تتعلق بطبيعة العمل وخصائصه ونمط القيادة والمناخ التنظيمي
  3. العوامل الخارجية: تركز على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد بعد التحاقه بالمنظمة
- كما يجب على المنظمة الاهتمام بالعوامل التالية من أجل تنمية الالتزام التنظيمي: (بودهري، 2018; بن معنوق، 2021)

1. بناء ثقافة الالتزام التنظيمي: تكون بالتوفيق بين قيم وأهداف الأفراد والمنظمة والنظر في احتياجاتهم والعمل على ضبط أدائهم بالتدريب المناسب واعتبارهم أسرة واحدة مع الاحترام المتبادل.
2. المساهمة في إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين: حيث تنظر المنظمة لكل فرد وحاجاته الضرورية وإشباعها يؤدي لسلوك إيجابي، شعور بالرضا والارتياح، الالتزام...
3. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: كلما كانت الأهداف التي تسعى لها المنظمة واضحة كلما كان هناك استيعاب وجهد لتحقيقها. وكذا بالنسبة للعمليات التنظيمية والوظائف الإدارية كلما اتسمت هذه الأخيرة بالوضوح كلما كان تطبيق هذه العمليات مجدي يسمح بزيادة الالتزام

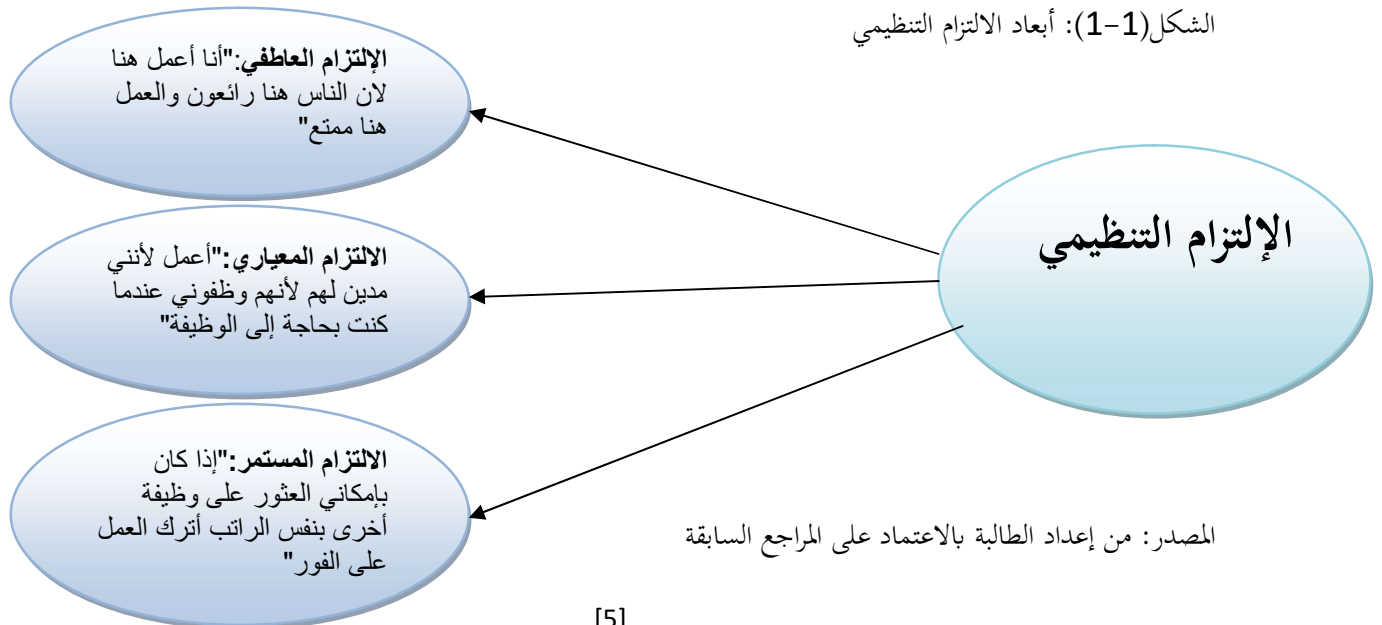
4. وجود نظام حوافز مناسب: كلما كان نظام الحوافز فعال كلما ازداد الالتزام التنظيمي لدر الأفراد وهذا التحفيز يكون بنوعيه المادي والمعنوي.
5. إشراك الموظفين في أهداف المنظمة وإيضاحها لهم: لما يتم إشراك الأفراد في وضع أهداف المنظمة يفهمونها وتصبح لديهم رغبة لذا سيساهمون أكثر في تحقيق هذه الأهداف والغايات فيعدلون من سلوكهم ومواقفهم وتصرفهم ويصبح لديهم رضا على الأهداف وبالتالي يزيد الالتزام لديهم
6. تعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجيع الموظفين على التفاعل فيما بينهم
7. التزام المنظمة تجاه الموظفين وبقائها داعمة لهم
8. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: كلما كان هناك توافق بين قيم الفرد والمنظمة وأهدافها كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى الافراد (حلس، 2012، صفحة 45)

### المطلب السادس: أبعاد الإلتزام التنظيمي

في أغلب الأبحاث المتعلقة بالالتزام التنظيمي يكون أنواعه كأبعاد لهذه الدراسات، وسنذكرها في ما يلي:

1. الالتزام العاطفي:  
" ويعرف بأنه الانتماء العاطفي تجاه المؤسسة، أو هو عبارة عن ارتباط وعلاقة قوية للفرد مع المؤسسة تزيد من تعلقه العاطفي وانتمائه للمؤسسة، ما يسهل قبول الفرد لأهداف المؤسسة ويعزز رغبة الفرد في المشاركة في تحقيقها بفاعلية كبيرة." (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 99)
2. الالتزام المعياري:  
"هو الرغبة في البقاء في المنظمة والشعور بالذنب أو الخيانة عند المغادرة، الإحساس بالواجب تجاه الأشخاص العاملين في المنظمة، الواجب الأخلاقي في البقاء" (زيان و بوسهمين، 2018، صفحة 392)
3. الالتزام المستمر:  
"وهو قوة رغبة العامل في البقاء بالعمل في المنظمة معينة لاعتقاده بان [ بأن] ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الموظف في المنظمة فان [ فإن] تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت..." (النعيمي و الهبتي، 2016، صفحة 98)

الشكل (1-1): أبعاد الإلتزام التنظيمي



### المبحث الثاني: الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية من المقومات الرئيسية والركائز الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة فكلما زادت الثقة التنظيمية كانت للمنظمة القدرة على أن تواجه التحديات والتقدم نحو تحقيق أهدافها، لذلك في هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف الثقة التنظيمية وأهميتها، خصائصها، كيفية تعزيزها وأبعادها.

#### المطلب الأول: تعريف الثقة التنظيمية

تعددت تعريفات الثقة التنظيمية لذلك لا يوجد تعريف متفق عليه فكل تعريف يبرز عناصر من الثقة إلا أنها كلها تجمع بأنها توافق بين توقعات طرفين من بعضهما البعض، نذكر منها:

تعرف الثقة التنظيمية " بأنها الفهم المتبادل بين المنظمة والفرد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية" (الحداد، 2017، صفحة 15)

وتشير الثقة التنظيمية إلى " أنها درجة إيمان وتقبل الفرد لقرارات والسياسات التي تضعها الإدارة والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الاتجاه." (مناع، 2014، صفحة 293)

وتعرف أيضا " على أنها إحساس وإيمان شخصي مبني على إدراك تام لمفهوم المشاركة والمصارحة الكاملة، ومصحوبا باستعداد عال لتقبل نقد وملاحظات الطرف الآخر، علاوة على الرغبة بتداول المعلومات المهمة مع ذلك الطرف". (البدراي، 2010، صفحة 48)

#### المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة في المنظمة فلا تستطيع هذه الأخيرة الولوج لعالم الأعمال بدون ثقة بين الأشخاص ولا يمكن تماما إهمال هذا العنصر القوي، حيث تترتب أهميتها في أنها: (عبد الخير، 2017; خوين، 2015; خلف، 2021)

- تملك دور أساسي في علاقات العمل الفعالة التعاونية وتعتبر مصدرا للميزة التنافسية.
- تشجع على الاستقرار الوظيفي ورضا العاملين .
- تزيد من تبادل المعلومات والأفكار وخلق المعرفة.
- تزيد من قابلية التجديد والتطوير بدون خوف.
- تزيد من حالات تفويض الصلاحيات والتمكين وحسن استخدامها.
- تساهم في تحقيق التكامل للمنظمة.
- تزيد من التواصل والتفاعل الإنساني مع التخفيض من الصراعات السلبية.
- تقلل من الرقابة المباشرة والهرمية في الهياكل التنظيمية وبالتالي تؤثر إيجابا على مستوى الولاء التنظيمي والحد من دوران العمل.
- تساعد في تخفيف الضغط النفسي وتحقيق الالتزام والأداء المتميز .
- تزيد من المشاركة الفعالة لحل المشكلات والقدرة على الإبداع والابتكار.

#### المطلب الثالث: خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص نذكرها: (لعون، 2016; العتيبي، 2019)

- هي ناتج تفاعلات بين المستويات الهرمية (زملاء-مشرفين-الإدارة العليا) أو بين المؤسسات.
- للثقة التنظيمية علاقة جد وثيقة مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي و الجماعي لأنها تمر بمراحل مختلفة الدرجات.



- هي ناتج لسلكيات الاتصال: تبادل المعلومات والآراء والأفكار بشفافية وصدق.
- تواجه علاقة الثقة نوعا من المخاطرة نظرا لمتغيرات بيئة العمل.
- تتواجد الثقة في العلاقات التبادلية.
- تقلل من تكاليف الرقابة والسيطرة على سلوك الأفراد والجماعة.
- تعد الثقة مصدرا للميزة التنافسية فلما تملك المنظمة مستوى عال من الثقة في التفاعلات الداخلية هذا يضمن أداء متميز ويزيد من مستوى الولاء، ونتيجة على هذا يتم تحقيق العوائد و الأهداف المرجوة.
- الثقة التنظيمية بين الزملاء تزيد من إقبالهم على العمل في فرق وهذا يشجع على الابداع والابتكار.

### المطلب الرابع: عوامل وأساليب تعزيز الثقة التنظيمية

نظرا لأهمية الثقة التنظيمية في المنظمة وخصوصا دورها المهم في زيادة التواصل وبناء العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، فإن هذه العلاقات تكون ذات توقعات متفائلة أي أن الطرف الأول تكون له توقعات بأن الطرف الآخر لديه قدرات كافية لتنفيذ المهمة وهذا الأخير يتوقع من الأول أنه سيلتزم بما هو مرغوب حيث أن في هذه العلاقة يستلزم وجود عاملان أساسيان الإستعداد للثقة والجدارة بها، وهذا يساعده على اتخاذ القرار من الإعتماد أو عدمه، إما أن يكن مطمئنا من ناحية الطرف المعتمد عليه وأن يحضى بجدارة هذه الثقة أم لا، فيجب أن يكون لديه استعدادكاف ورغبة للثقة في الآخرين وهذا يرجع لخبرة الفرد وخلفيته الثقافية. أما جدارة الثقة تتمثل في توفر القدرة الذاتية والنزاهة الشخصية والإستقامة: (مُجَّد، 2014; صادق، 2019)

✓ القدرة الذاتية:

هي ما يمتلكه الفرد من كفاءة وفعالية في الأداء وتوافر المهارات المناسبة لانجاز عمل محدد وامتلاك فكر إبداعي لحل المشكلات.

### ✓ النزاهة الشخصية:

يقصد بها التوجه الإيجابي وأن الطرف الآخر يتحلى بقيم وصفات راسحة وسلوك أخلاقي حيث يبرز نواياه والأمانة والالتزام لاتمام هذا العمل بأكمل وجه.

### ✓ الإستقامة والصدق:

هي مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية وما يتعلق بالمصادقية حيث تحدد من خلال تطابق الأقوال مع الأفعال وهل هناك تناقض بينهم .

✓ وإضافة لهذه العناصر هناك المشاعر وهي القدرات الحسية العاطفية تعتمد على الحدس فتختلف من فرد لآخر

حيث تؤثر على مستوى إطمئنان فرد في عمله.

ونذكر أيضا: (طه، 2019، صفحة 49)

✓ الموقف السائد ودرجة تقبل المخاطرة: فهي التي تختبر مستوى الثقة بمعنى آخر كلما ازداد مستوى الثقة قلت درجة المخاطرة.

✓ نوعية المخرجات ; سواء كانت إيجابية أم سلبية تزيد مستوى الثقة الشخص محل الثقة أم تقلله.

إذ أن من الضروري أن تتحقق هذه العوامل مجتمعة لكي يكون الطرف الآخر جديرا بالثقة.

ذكر سابقا ان من خصائص الثقة انها متغيرة فمن الضروري تعزيز الثقة داخل المنظمة والرفع من مستواها لأنها مصدر

للميزة التنافسية لذلك يجب اتباع مجموعة من الأساليب لتعزيزها نذكر منها: (صفراني، 2019)

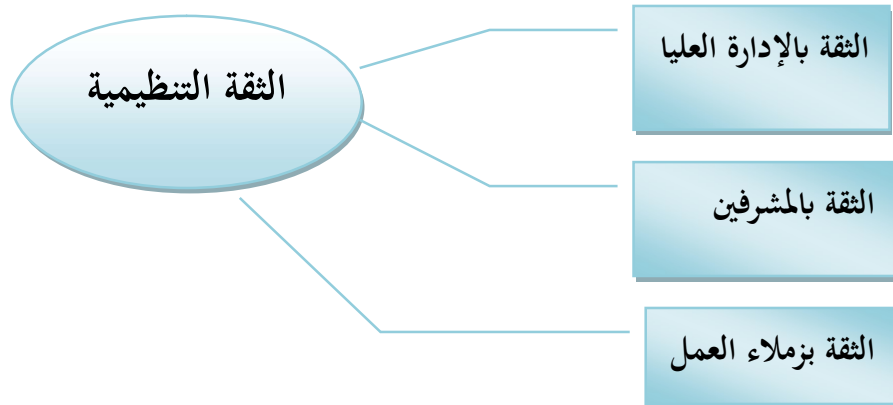
- ✓ الحفاظ على الوعود والوفاء بها: فيجب عدم خيانة الوعد وفعل ما يلزم للوفاء به إلا إذا تعذرت يجب تقديم تلك الأعذار وتبرير ذلك
- ✓ المحافظة على الإتساق: أن يكون هناك توافق بين ما يقال وماهو كائن ومايفعله بدون مبالغات والصدق والصراحة في ما يقال
- ✓ المرونة في التعامل مع الآخرين: حيث يكون هناك انفتاح على الآخرين
- ✓ الحرص على الإنصات للآخرين: فأول حالات التواصل تبدأ بالإستماع والإنصات للغير، لذا فإن هذا التواصل يخلق جو من التفاهم.
- ✓ الثبات على المبدأ: أي التمسك بما هو عليه، هذا يسهل كيفية التعامل والتنبؤ بالسلوك، لأن الفرد الغير ثابت على المبدأ يصعب وضع توقعات متفائلة ناحيته لأنه دائم التغيير في وجعات النظر
- ✓ الشفافية: وهي أقوى ركائز الثقة وتمثل الشفافية في التعامل في مدى وضوح الصورة للطرف الآخر والعدالة وهذا يزيد من مستوى الاخترام و التعاون.

### المطلب الخامس: أبعاد الثقة التنظيمية

تعددت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن في معظم الدراسات قسم فيها الباحثون الأبعاد إلى ثلاثة وهي ( الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) :

1. الثقة بإدارة المنظمة: "تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق اقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع." (الحرثي و ربحي، 2018)
2. الثقة بالمشرفين: "تمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين. فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامرهم، لأنهم على ثقة بأن كل حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها..." (عبد الخير و بابكر، 2018، صفحة 86)
3. الثقة بزملاء العمل: ويطلق عليها الثقة الأفقية، "هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما يعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين" (ابراهيم، ابراهيم، و علوان، 2019، صفحة 214)

الشكل (1-2): أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

### المطلب السادس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

✓ دراسة (melevin, 2013)

كان الغرض منها هو فحص العلاقة بين دوران الموظفين والثقة التنظيمية والالتزام العاطفي حيث تم العثور على أن لدى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي الفعال ارتباطات قوية ذات دلالة إحصائية مع نية المغادرة، لأن المنظمات سوف تتنافس على المواهب مع تحسن الاقتصاد، فالاحتفاظ بهم أمر بالغ الأهمية حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية مهم فيجب تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لقياس كل من هذه الأبعاد ومراقبتها باستمرار وتحسينها والاهتمام برفاهية الموظفين والكفاءة التنظيمية بالإضافة إلى موثوقية الإدارة. يمكن التعامل مع الالتزام التنظيمي الفعال من خلال عمليات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، إدارة الأداء..

ومن المهم تفهم الإدارة العلاقة القوية بين الثقة التنظيمية والالتزام الفعال ودوران العمل فتعطي المنظمة مجالات محددة لتركيز استراتيجيات الموارد البشرية وتكتيكاتها

✓ دراسة (تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، 2010)

- تملك الثقة التنظيمية دور جوهري في المحافظة على العمليات الاجتماعية والمساعدة في تحقيق التنسيق الإداري، فهي تعتبر الجزء الأكثر أهمية في المنظمة وإحدى مكوناتها وأساسها الاجتماعي التنظيمي فهي صعبة البناء وسهلة الهدم.
- الثقة بأبعادها الثلاثة تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها.
- الثقة التنظيمية بأبعادها تملك القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي ولها تأثير إيجابي في تعزيزه.

✓ كما ذكر في دراسة (gulsum, adem, mehmet, & mehdi, 2016)

أن تعزيز الثقة عملية منفصلة ولكن مجسدة مع سلوكيات الأفراد في الهيكل التنظيمي في الشعور بالإيمان والالتزام والصدق تجاه بعضهم البعض، فتلعب الثقة في المنظمات دورا مهما لأداء الأنشطة التنظيمية مثل تطوير السلوك التعاوني وتقييم الأداء وتشكيل روح الفريق والالتزام التنظيمي والمساهمة في إرضاء الموظف.

- للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أهمية عالية في الحفاظ على الأداء في المنظمات على مستوى عال والحصول على النتائج المرجوة فهم أقوى دافعين للنجاح

✓ حسب (خوين، 2015)

- ارتفاع درجة الثقة في زملاء العمل راجع لتوافر مجموعة من الخصائص وسمات التي تجعل الفرد جدير بتلك الثقة منها الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل
- ارتفاع درجة الثقة في إدارة المنظمة يكون بسبب توفير هيكل تنظيمي مرن ومناسب فضلا عن التعامل العادل مع أغلب الأقسام والفروع بالإضافة إلى التزام المنظمة بتطبيق أفوالها مع أفعالها.

### خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة في نجاح المنظمات فهو يتحكم في أداء الفرد ومستوى إدراكه وتأنيده لأهداف المنظمة. فنستنتج أن لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) تأثير على أداء الفرد وشعوره وتعلقه بمكان عمله، فتعزيز الالتزام لديهم له فوائد كثيرة وذلك من خلال تعظيم مستوى ثقتهم في المنظمة، فالثقة المتبادلة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لها تأثير قوي على سلوكه، فتزيد من استقراره الوظيفي والتواصل والتفاعل فيما بينهم وبالتالي تستطيع المنظمة من خلال تعزيز الثقة التنظيمية التحكم في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفرادها.

## الفصل الثاني

### ممارسات إدارة الموارد البشرية

### تمهيد:

يعتبر المورد البشري الكفاء من أهم الموارد التي يمكن أن تثري بها أمة من الأمم، وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية من أبرز الوظائف الإدارية وركن أساسي في جميع المنظمات حيث تركز على تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب فهي تدير الأصل الذي يعطي القيمة المضافة للمنظمة لذلك في هذا الفصل سنتطرق لمهية إدارة الموارد البشرية وممارستها، وفي الأخير إلى العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الثقة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تلقت إدارة الموارد البشرية اهتمام العديد من الباحثين كونها المجال الرائد والأهم لصناعة المستقبل، ففي هذا المبحث سنوضح مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهميتها وأهدافها.

#### المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية نذكر منها

التعريف الأول:

"أنها ذلك الجزء من الإدارة الذي يتعلق بالموارد البشرية وبالعلاقاتها داخل المنظمات، وينصب اهتمامها أساساً على وضع وتطبيق جميع السياسات التي تستهدف تحقيق أفضل توظيف ممكن للموارد البشرية المتاحة، وصولاً للأهداف المطلوبة" (غانم، 1990، صفحة 43)

التعريف الثاني:

عرفت أنها "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء" (أمينة، هاني، و باسمه، 2020، صفحة 125)

التعريف الثالث:

"هي مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية" (الداوي، 2008، صفحة 10)

ومما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تهتم بتزويد المنظمة بالموارد البشري الكفاء من خلال استقطابه وتعيينه وتدريبه وتنمية مهاراته، وتحفيزه لتقديم الأفضل بما يضمن تحقيق الأهداف.

#### المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في ما يلي: (خليل، 2018)

- توفير الاحتياجات من الموارد البشرية لباقي الإدارات بالكم والنوع المناسبين.
- كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في اختيار الموارد البشرية تسهل لها بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.
- أداءها الفعال يؤدي إلى تعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة والتقليل من التكاليف بأعلى كفاءة.
- توفر العقول المبدعة التي تحسن من الجودة ولكي لا تصبح أسيرة الاعتماد على الآخرين.

"تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها تساهم في تحقيق فاعلية المنظمة وتطوير السياسات والبرامج الفاعلة فيها..." (العفيف، 2018، صفحة 84)

بالإضافة إلى: (الوحشي، 2020)

- أن جودة الوظائف الإدارية الأخرى تعتمد بشكل كبير على جودة إدارة الموارد البشرية في المنظمة
- تعتبر الموارد البشرية أهم موارد التي يوظفها المدراء لإنجاز أهداف المنظمة
- تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات مسؤولية حيوية ومهمة لكل مدير في المنظمة.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في: (عاطف، 2013)

- توفير الشخص المناسب للمكان المناسب عن طريق توصيف العمل والبحث عن مصادر الموارد البشرية واختيار الأكفاء منهم.
- تقديم برامج تدريبية للعاملين بالأخص الموظفين الجدد مع إرشادهم على الطريقة الأمثل.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على زيادة مهارات العاملين الإدارية والفنية.
- تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال دورها الفعال.
- المحافظة على الأكفاء من خلال الحوافز المقدمة المادية منها والمعنوية.
- زيادة رغبتهم في العمل وبذل الجهد وإدماج أهداف المنظمة مع أهدافهم مما يخلق تعاون مشترك
- محاولة إزالة أسباب المنازعات بين الإدارة والعاملين والمحافظة على أمن وسلامة العاملين.
- "التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية وخاصة لدى تعاملها مع القوى العاملة لديها حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الأفراد" (إيناس، 2003، صفحة 13)

حيث أن مهني (2018) قسمت هذه الأهداف إلى هدفين رئيسيين:

أولها هو تحقيق الكفاية الإنتاجية وتقصد بما الاستغلال الأمثل للموارد المادية منها والبشرية مجتمعة حيث يعتمد هذا الاستخدام على مستوى أداء وكفاءة الفرد ويتم هذا الهدف من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات

أما ثانيها يتمثل في تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي وذلك بتدريب وتوعية العاملين حول خدمة العملاء ورضا الزبائن والاهتمام بالجودة إضافة لتحقيق مخرجات عالية

حيث هذين الهدفين يحققان النجاح والمنافسة والاستمرارية للمؤسسة

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية



تسمح عملية التخطيط بالتنبؤ بالمستقبل من خلال ما هو موجود في الماضي والتوقعات لما سيحدث من صعوبات ومعوقات التي يمكن أن تكون سببا في تعطيل الوصول لأهداف المنظمة وذلك بغرض تقديم حلول لترشيد استغلال الموارد والإمكانات المتاحة. وبما أن الموارد البشرية هي أهم عناصر المنظمة فإن تخطيطها من المجالات المهمة فيها فإن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالعدد والخصائص المناسبة مع أنشطة المنظمة يساعد على تحقيق الأهداف في الفترة المخطط لها.

ففي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم تخطيط الموارد البشرية و خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

قدم الكثير من الباحثين مفهوما لتخطيط الموارد البشرية نوجزها في ما يلي:

المفهوم الذي قدمه السلمي (1998) "...ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة [في تنظيم محدد] وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا" (صفحة 147)

بالإضافة إلى التعريفين الذي قدمهم (كافي، 2014، صفحة 87)

" إن تخطيط الموارد البشرية يساعد الإدارة في معرفة العدد المطلوب كما ونوعا وفي فترة الخطة".

"هو تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة كما ونوعا وتديرها خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية".

لذلك فإنه يقصد بتخطيط الموارد البشرية تلك التنبؤات المستقبلية ووضع خطط مستقبلية تتضمن تقدير الحجم والكيف من الموارد البشرية التي تحتاجه المنظمة مستقبلا والذي سيعطيها قيمة مضافة وتحقيق الأهداف بفاعلية.

### المطلب الثاني: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة خطوات التي يجب على المخطط إتباعها وتمثل هذه الخطوات فيما يلي: (نادية، 2014)

1. تقدير الظروف والأوضاع والمؤثرات الخارجية: حيث يتم توقع العوامل الخارجية المؤثرة على حجم الموارد البشرية المطلوبة: عوامل اقتصادية، سياسية، تقنية، وضعية سوق العمل... ويتم ذلك عن طريق تحليل المناخ الخارجي للمنظمة الذي يسود خلال الفترة التي ستجري فيها الخطة.

2. تقدير الظروف والأوضاع والمؤثرات الداخلية: القيام بتحليل داخلي وتحديد الأهداف، الوضع المالي، التغييرات التنظيمية، حجم العمل...

[حيث بعض الباحثون يعتبرون أن هاتين الخطوتين هي خطوة واحدة تحت عنوان تقديم تحليل SWOT ويتم فيها تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة].

3. تصور التعديلات التنظيمية والتقنية الواجب القيام بها: حيث يتم تقديم الحلول والتغييرات اللازمة لمواجهة التهديدات والتخلص من نقاط الضعف (تعديل في الهيكل التنظيمي، تحديث الأنشطة، استحداث أو إلغاء أقسام...)

في المراحل الثلاثة السابقة يتم جمع المعلومات من خلال التحليل والتصورات للمراحل القادمة التالية: (زاوي، 2016)

4. تحليل الطلب من الاحتياجات من الموارد البشرية:

في هذه الخطوة يتم تحديد الكم والنوع من الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة وذلك عن طريق عدة أساليب منها:

- الأسلوب المباشر: تحليل عبئ العمل حيث يتم تحديد كمية العمل المستقبلي المستهدف في فترة التخطيط في كثير من الأحيان يحدد عن طريق ترجمة حجم المبيعات المستقبلية إلى ساعات عمل، ثم يقدر حجم العمالة القادرة على إنجاز هذا العمل.
- الأسلوب الإحصائي:

" لا بد من تحليل لقوة العمل الموجودة فعلا لمعرفة تحرك العاملين داخل المنظمة وخارجها وانعكاسها ذلك على الاحتياجات المستقبلية وتركز عملية تحليل قوة العمل على موجودات المنظمة من الأيدي العاملة، وكشف واقعها ومقارنته مع العدد الإجمالي الذي حدده تحليل عبء العمل." (درة، الصباغ، أحمد، و العدوان، 2008)

5. تحليل العرض من الموارد البشرية :

يتم تحديد المصادر الداخلية والخارجية وذلك بتحديد حجم العمالة الحالية ووضعية سوق العمل وهذا باستخدام عدة أساليب نذكر منها:

➤ داخليا:

- ✓ أسلوب مخزون المهارة: تحليل مهارات ومواصفات العاملين وتوصيف الوظائف والتأكد من التوافق بينهم.
- ✓ معدل ترك الخدمة: دراسة نسبة ترك العمل في الفترة المخطط لها.
- خارجيا: دراسة ما يتوفر في سوق العمل من المهارات وقدرات، معدل البطالة...

6. تحقيق التوازن بين العرض والطلب :

يتم مقارنة نتائج المراحل السابقة من ناحية التكلفة والوقت مع الأخذ بعين الاعتبار مواصفات الموارد البشرية وكفاءتها حيث تكون نتائج مقارنة العرض والطلب من العمالة إحدى الثلاثة احتمالات التالية:

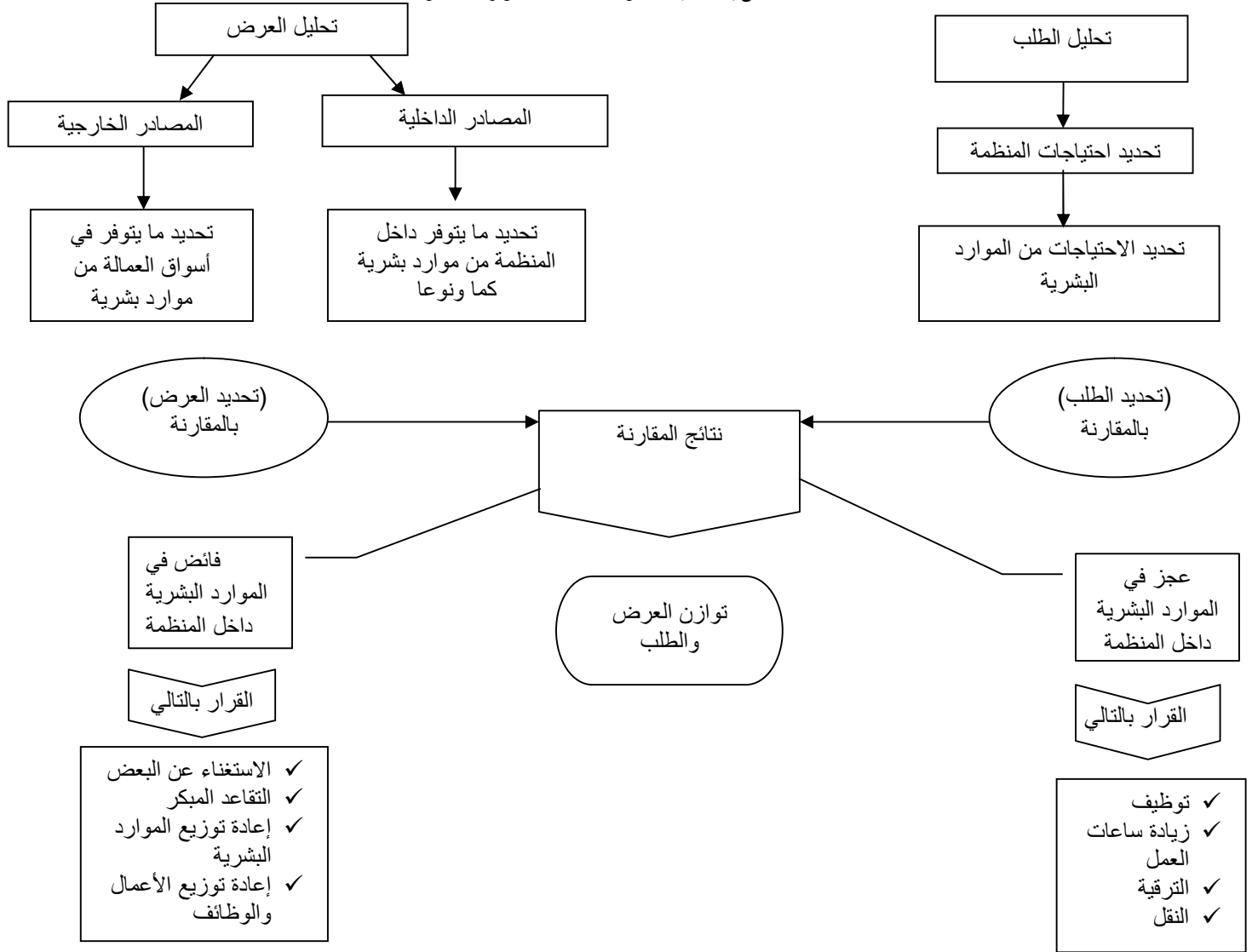
للعرض < الطلب يكون هناك فائض في العمالة

للعرض = الطلب يكون هناك حالة توازن

للعرض > الطلب يكون هناك عجز

وهذا يسهل وضع خطة تحدد الاستراتيجيات التي يجب إتباعها في الظروف الموجودة، ونوضح هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل (1-2): خطوات تخطيط الموارد البشرية



### المبحث الثالث: توظيف الموارد البشرية

إن عملية التوظيف عملية متكاملة تشمل عدة نشاطات هي : الاستقطاب، الاختيار والتعيين حيث قسمت هذا المبحث لمطلبين الأول سنتعرف على مفهوم الاستقطاب ومصادره والثاني سنتعرف على عملية الاختيار و خطوات الاختيار والتعيين.

#### المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب ومصادره

➤ يمكن تعريف الاستقطاب أنه:

" عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن الاختيار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها" (العمرى، 2020، صفحة 343)

➤ مصادر الاستقطاب:

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية: (بلخيري، 2006)

1. المصادر الداخلية: تتمثل في الموارد المتاحة داخل المؤسسة تكون في حالة الوظائف الإشرافية، وجود فائض..فتتحصل على هذه الموارد من خلال:
  - ❖ الترقية: يقصد بها انتقال الفرد من منصب إلى منصب أعلى منه في المستوى فتزداد مسؤولياته وفعالياته وسلطته. تساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة أدايتهم
  - ❖ النقل والتحويل: هي نقل الفرد من منصب لمنصب آخر في نفس المستوى حيث يخلق تكافؤ وتوازن الموارد البشرية في المؤسسة
  - ❖ الموظفين السابقين: موظفون كانوا يعملون بالمؤسسة ويرغبون في الرجوع إليها أو توظيف أبناء العمال... حيث تحافظ على ثقافة المؤسسة وتزيد من الولاء لديهم
2. المصادر الخارجية: تكون الموارد المتاحة خارج المؤسسة قصد تنويع التوظيف والحصول على كفاءات جديدة حيث تلجأ المؤسسة إلى:
  - ❖ مكاتب التوظيف الحكومية: فتكون لديها معلومات ومواصفات كل طالبي العمل تحت إشراف وزارة العمل
  - ❖ مكاتب التوظيف الخاصة: تشبع احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مقابل رسوم معينة متفق عليها من الطرفين
  - ❖ الإعلان في الجرائد: باعتبارها تصل للعديد من القراء وبالتالي الحصول على أكبر عدد من المترشحين

- ❖ المدارس والجامعات: تقصدها المؤسسات للحصول على العناصر المميزة في التخصصات المرغوبة إلا أن غياب الخبرة لديهم يتطلب جهد في تدريبهم.
- ❖ التقدم المباشر للمؤسسة: يقوم الأفراد بتقديم طلبات العمل وحضورهم شخصياً أو عن طريق البريد الإلكتروني حيث تحتفظ إدارة الموارد البشرية بمثل هذه الطلبات وتصنفها والاتصال بأصحابها عند الحاجة.

### المطلب الثاني: مفهوم خطوات عملية الاختيار والتعيين

#### ➤ مفهوم عملية الاختيار

يمكن تعريف عملية الاختيار " بأنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر." (عدوان، 2011، صفحة 45)

➤ كما ذكر أنه البروفيسور ماك ميوري MC.MURRAY عرض خطوات عملية اختيار المرشحين

لشغل الوظائف وتعيينهم: (بن يمينة، 2015)

▪ الخطوة الأولى: فرز الطلبات

في هذه الخطوة تقوم الإدارة بقبول الطلبات المرشحين الذين توافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة ورفض الباقي منها، وهذا يجعل للمرشحين المناسبين فرصة أكبر لشغل هذه الوظيفة

▪ الخطوة الثانية: المقابلة المبدئية

في هذه الخطوة يكون أول لقاء للمرشح، يتم فيها التعرف على مؤهلات وخبرات المرشح تهدف هذه الخطوة لتقييم قدرات ودوافع وأهداف المرشح.

حيث تفيد المقابلة المبدئية من تسجيل مواقف المرشح تجاه المؤسسة وملاحظة انطباعه وانفعالاته.

▪ الخطوة الثالثة: طلب التوظيف أو الاستخدام

في هذه المرحلة يقوم المرشح الذي تطابقت مواصفاته مع مواصفات الوظيفة وشروط التعيين بعد المقابلة الأولية بملاً طلب التوظيف ويأتي على شكل وثيقة مطبوعة مصممة بشكل علمي فهي وسيلة للحصول على معلومات عن المتقدم للوظيفة

▪ الخطوة الرابعة: فحص مراجع المرشح

يتم فيها التأكد من معلوماته ومعرفة أداء الآخرين ذوي الخبرة فيه وهذا التشكيل فكرة عن المرشح وانطباع عنه.

■ الخطوة الخامسة: الاختبارات

حيث يخضع المترشح لاختبارات في مجالات مختلفة ذات علاقة بالوظيفة وتختلف أنواع الاختبارات على حسب الوظيفة الشاغرة (اختبارات ذكاء لتحديد مستوى الذكاء، اختبارات الأداء لتحديد أداء المترشح، اختبارات شخصية لقياس الثقة و الاستقرار العاطفي وسلوك المترشح)

■ الخطوة السادسة: المقابلة النهائية

تكون بشكل مباشر فردي بين المترشح ورئيس المصلحة (الوحدة) حيث هذا الأخير يحدد مجموعة من المواضيع ويترك الخيار للمترشح لذلك تعرف هذه المقابلة بالمقابلة الحرة أي يكون حر في اختيار الموضوع الذي يراه مهما وحر في كيفية شرحه

تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا لكونها تسمح بمناقشة تفاصيل الوظيفة مع الإدارة

وفي الأخير نتيجة هذه المقابلة تقييم طالب الوظيفة وتحكم بقرار تفضيله

■ الخطوة السابعة: الفحص الطبي

يتم فيها إجراء فحوصات طبية للتأكد من الصحة البدنية للموظف وذلك لحمايته من خلال وضعه في ظروف ملائمة بالإضافة إلى حماية باقي الموظفين في حين وجود مرض معدي ومن الجهة المالية التقليل من تكاليف المرض وحوادث العمل ومن نسبة الغيابات الناتجة عن المرض.

■ الخطوة الثامنة: التعيين

يتم فيها اتخاذ قرار التعيين النهائي ووضعه تحت اختبار لفترة في مكان العمل بعد التعيين ويجب الالتزام بالتوصيات اللازمة

■ إضافة إلى هذه الخطوات قد تم إضافة الخطوة التاسعة والتي لقيت اهتماما من مختصين إدارة الموارد البشرية مؤخرا وهي تقديم الموظف الجديد لزملائه في الوحدة الإدارية وهذا للدعم النفسي.

**المبحث الرابع: تقييم الأداء**

يعد الأداء من أهم الأنشطة والعمليات في إدارة الموارد البشرية حيث يضمن استخدام أفضل لهذه الموارد الوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء مما يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة، ففي هذا المبحث سنتطرق لمفهوم تقييم الأداء في المطلب الأول أما الثاني فسنعدد أهمية تقييم الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

عرف عبد الباقي (2013) في تقييم الأداء بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للعامل في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر..." (صفحة 118)

بالإضافة إلى أن ممارسة تقييم الأداء تعرف "بأنها عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كما ونوعاً، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف" (القراله، 2018، صفحة 8)

وكمفهوم آخر لتقييم الأداء "هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى المعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بما لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يعملون فيه" (عبد الله و بعجي، 2008، صفحة 99)

"تقييم أداء العاملين هو قياس فعالية الأفراد وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتحديد درجة فعاليتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم" (زاوي، 2016، صفحة 73)

### المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

تمثل أهمية تقييم الأداء في: (الحمدي، 2017)

- يعد تقييم الأداء مقياس لنجاح المؤسسة
- يساعد تقييم الأداء على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج وهذا الأخير يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- يساعد نظام تقييم الأداء على إكمال باقي الوظائف إدارة الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات في كل المستويات
- يساعد على تحديد مستوى تقدم المؤسسة
- يساهم في خلق المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات وبذلك يكون دافع تحفيزي
- يساعد على اتخاذ قرارات التدريب والتطوير والترقية والنقل
- يساعد على إيجاد نظام كفي للاتصالات والخوافز
- يوضح للمؤسسة مكانتها ووضعيتها في السوق الذي تعمل فيه وبالتالي يكون هناك تطورات وتخطيط جديد.

حيث صنفت جبيرات (2015) أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين والنسبة للمنظمة كالتالي:

لأهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

- دفع العاملين للاجتهاد أكثر: حيث أن تقييم الأداء يعد عامل تحفيزي فعندما تعلم الإدارة الأفراد أن هناك تقييم للأداء واتخاذ قرارات انطلاقاً من نتائجه فيصبح هناك اجتهاد أكبر
- تحديد إمكانية تثبيت العامل الجديد: عندما يكون الفرد في فترة التجربة يبذل أكبر جهد لبقائه في هذا المنصب
- تنمية أداء العاملين: نتائج تقييم الأداء تظهر للفرد نقاط ضعفه ليتداركها
- رفع الروح المعنوية: عندما يكون هناك نظام تقييم عادل وأن القرارات المتخذة تكون انطلاقاً من نتائجه الموضوعية هذا يحسن من وضعية العلاقات داخل المنظمة.

لأهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

- تقدير صلاحية أنظمة التسيير الموارد البشرية: إذ أن المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء تعتبر كمساعد لباقي الأنظمة في المؤسسة (أنظمة الأجور، الحوافز، الترقية، التكوين...)
- الكشف عن المشكلات الإدارية والتنظيمية وتصحيحها: يتيح فرصة الكشف عن النقائص والمشكلات التي يستلزم تصحيحها الاسترشاد بنتائج التقييم في وضع الخطط المستقبلية
- استمرارية الرقابة والإشراف: الالتزام بمواعيد التقييم يضمن للرقابة والإشراف الاستمرارية.

### المبحث الخامس: تدريب الموارد البشرية

#### المطلب الأول: تعريف التدريب

ذكر كشواري في كتابه أن: "التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة." (كشواري، 2006، صفحة 118)

وكتعريف آخر "التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما." (خير، 2018، صفحة 18)

#### المطلب الثاني: أهمية التدريب

تمثل أهمية تدريب الموارد البشرية في أن: (فلكاوي، 2017)

❖ يعمل التدريب على تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.



- ❖ البرامج التدريبية وبرامج التوعية ترفع من الدافعية الذاتية لبذل الجهد لتحسين جودة العمل من خلال زيادة كفاءته.
- ❖ العمل على زيادة كفاءة الأفراد هذا يرفع من الروح المعنوية لديهم.
- ❖ يضمن التدريب زيادة المهارات والقدرات العامل وبالتالي يرفع من الكفاءة الإنتاجية فيسهل عليه مواكبة كل جديد في مجالات العمل والارتقاء لمناصب عليا.
- ❖ يضمن التدريب استقرار واستمرارية المؤسسة.
- ❖ يضمن التدريب الاستقرار الوظيفي للعامل والتقليل من حوادث العمل.

بالإضافة فإن أهمية التدريب في التطورات الحاصلة في المنظمة تكون في أن: (الشيخ، 2017، صفحة 36)

- ❖ العملية التدريبية تثير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين وذلك من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير.
- ❖ العملية التدريبية تسمح بتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار..

### المبحث السادس: التعويضات

#### المطلب الأول: تعريف التعويضات

" للتعويضات تعاريف كثيرة حيث أن" التعويض هو كل العوائد والدفعات التي تمنح للفرد مقابل الخدمة المؤداة" يبين هذا التعريف أن التعويضات هي كل ما يتحصل عليه الفرد من المنظمة التي ينتمي إليها مقابل عمله فيها فهو تعريف واسع" (ونوغي، 2015، صفحة 90)

حيث يشمل مفهوم التعويضات كل الأجر والعوائد التي تمنح للموظف مقابل عمله في وظيفة معينة ولكن يجب التمييز بين المفهوم الضيق الذي يشمل وجهة نظر تقليدية وبين المفهوم ذو البعد الشمولي الحديث: (شرمات، 2021)

➤ المفهوم الضيق: يضم التعويضات المالية المباشرة والغير مباشرة

فيقصد بالتعويضات المباشرة ذلك المبلغ النقدي الذي يتم دفعه للعاملين من قبل المنظمة كجزء لأعمالهم ويكون هذا المبلغ لع علاقة بالأداء والجهد المبذول، تتضمن التعويضات المباشرة الراتب أو الأجر، العلاوة الدورية، تعويضات إضافية مباشرة... أي كل ما هو مالي.

أما التعويضات الغير مباشرة تتضمن المزايا والمنح التي تكون في شكل خدمات مقدمة للعاملين كحافز مثلا التأمين الصحي فمثل هذه التعويضات لا ترتبط بالأداء وإنما تؤثر فيه إيجابا

➤ أما بالنسبة للمفهوم ذو البعد الشمولي : التعويضات تعني تعويضات مباشرة وغير مباشرة، مالية أو معنوية. فهي كل ما يشبع حاجات الإنسان إما الاجتماعية أو المعنوية لأن الحاجات لا تقتصر فقط على الماديات.

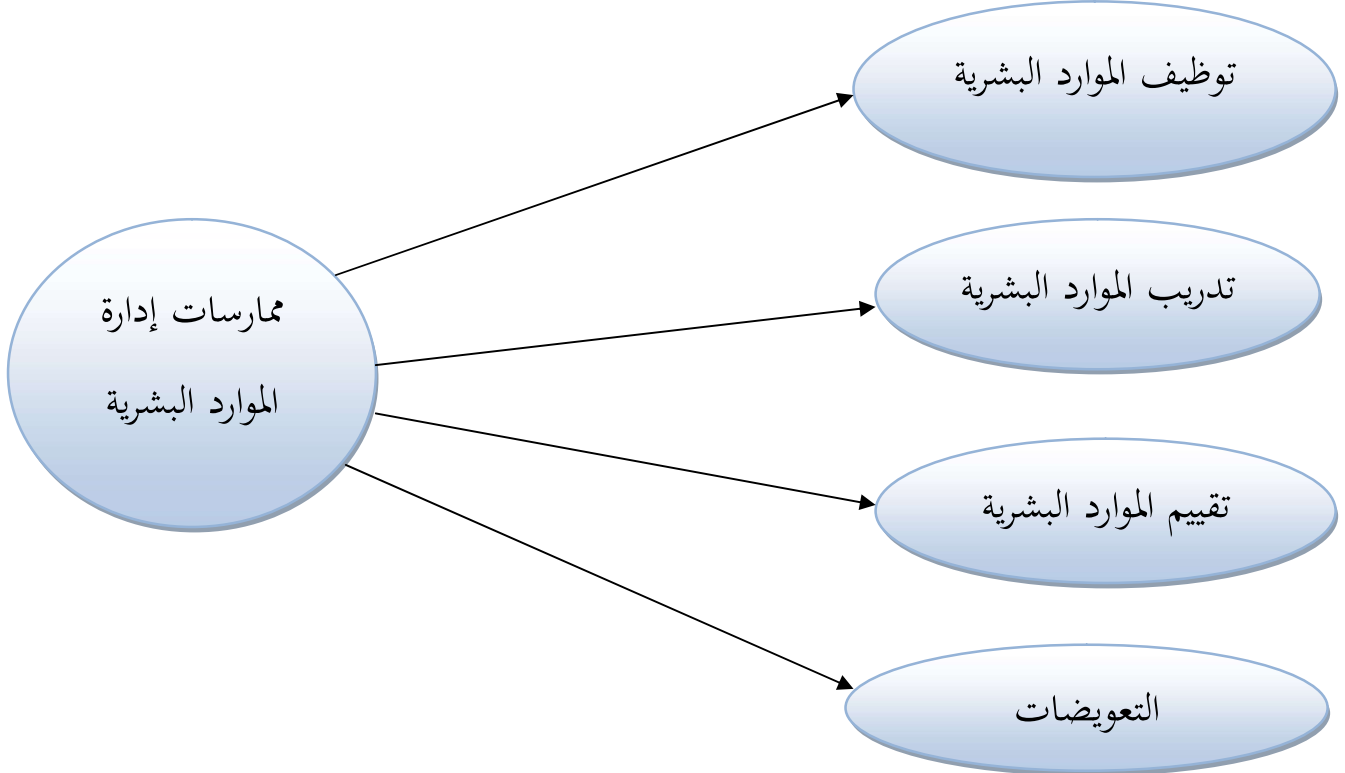
### المطلب الثاني: أهداف التعويضات

تقديم التعويضات للموارد البشرية تهدف إلى: (المصري، 2009)

- ✓ رفع الروح المعنوية لدى العاملين وزيادة الالتزام التنظيمي والولاء لديهم
- ✓ التقليل من الصراعات بين زملاء العمل
- ✓ تحسين العلاقة بين المنظمة والعاملين من خلال التحفيز الذي تمنحه هذه التعويضات وبالتالي تزيد الثقة في هذه العلاقة .
- ✓ تحفيز العاملين للوصول إلى مستوى عالي من الأداء والذي يرجع بالفائدة للمنظمة والعامل.
- ✓ تحسين سمعة المنظمة والعمل على استقطاب موارد بشرية كفاء.
- ✓ ضبط وتوفير العدالة والمساواة في التعويضات للعاملين.

أبعاد الدراسة : تمثلت أبعاد الدراسة في توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم الأداء، التعويضات

### الشكل (2-2): أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مراجع سابقة

المبحث السابع: العلاقة المشتركة لممارسات إدارة الموارد البشرية و الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المطلب الأول: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية

حسب دراسة (neve, colin, & mark, 2019)

تم اكتشاف العلاقة بين الثقة وإدارة الموارد البشرية من مجموعة متنوعة من وجهات النظر نذكر منها:

- ✓ الثقة التنظيمية تلعب دورا في تشكيل سياسات الموارد البشرية وتحديدها.
- ✓ ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر كعامل ارتباط يؤدي إلى مستويات أعلى من الثقة.
- ✓ يتم تعزيز ثقافة الثقة العالية من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لإثبات التزامهم بها.
- ✓ تعتبر الثقة كوسيط لتأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء.
- ✓ تعتبر الثقة التنظيمية كأحد أصول الإستراتيجية وعنصر حيوي في المنظمات التي تعمل بشكل جيد على المستوى التنظيمي. حيث تم ربط الثقة التنظيمية بشكل إيجابي بزيادة القدرة التنافسية وتحسين الأداء وزيادة الأرباح.
- ✓ تم ربط الثقة التنظيمية بشكل كبير بالتخفيضات الحاصلة في معدل دوران الموظفين .
- ✓ كما ذكر في دراسة heavy 2001 و morgan and hunt 1994 أنه تم ربط الثقة التنظيمية بتحفيز الموظفين والالتزام التنظيمي لديهم وسلوك المواطنة بالإضافة إلى تعزيز الالتزام العاطفي بوجه الخصوص.
- ✓ تؤثر الثقة التنظيمية في مستوى إنتاجية ومشاركة والأداء على مستوى الفرد والجماعة.
- ✓ فقد وجد دراسات تحليلية أن الثقة التنظيمية تملك أقوى علاقة إيجابية بمواقف العمل الفردية وتليها سلوكيات المواطنة ثم الأداء الوظيفي.
- دراسة (shay, baruch, & shimo, 2004) حسب هذه الدراسة فيجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لإنشاء نظام عادل ومنفتح ويمكن للموارد البشرية أن تلعب دورا مهما في وضع السياسات والإجراءات ومن ثم خلق ثقافة تطوير الموظفين الذي هو جزء أساسي في الإستراتيجية فلن يكون هذا كافيا في خلق الثقة على الرغم من أنه فعال في زيادة الكفاءات وبالتالي زيادة في الأداء والإنتاجية فيجب أن تهتم الإدارة العليا ببيئة عالية الثقة وتعزيزها.
- ✓ حيث كشفت عن علاقة قوية بين الثقة والإنصاف مما يوحي بأن العدالة الإجرائية تؤثر على مستوى الثقة في المديرين والالتزام التنظيمي ونية المغادرة فعندما تلتزم الإدارة بالعدالة إدارة الموارد البشرية في تطبيق ممارساتها فإن هذا يزيد من ثقة و التزام الموظفين.

### المطلب الثاني العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

- ذكر (muzzammil, ji, muhammad, & muhammad, 2020) أظهر الباحثون أن خطط إدارة الموارد البشرية يمكنها تحسين العلاقة بالالتزام وتحسين الأداء، حيث طورت الأبحاث السابقة إطار تحديد وتقييم تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية وأدائها.
- ✓ يتمثل الهدف من التركيز على الالتزام في تطوير الروابط العاطفية بين الشركة وموظفيها بحيث تكون متسقة مع ممارسات غدارة الموارد البشرية.
- ✓ الشركات الناجحة بحاجة إلى استخدام أساليب توظيف لجذب انتباه الموظفين المعنيين، فإن تفاصيل عملية التوظيف والاختيار لها تأثير في الالتزام لدى الموظفين ويؤثر بشكل عام على أداء الشركة.
- ✓ يؤدي تحسين مهارات الموظفين من خلال التدريب والتطوير إلى زيادة التزامهم.
- ✓ توفر أنظمة تقييم الاداء المرضية أساسا شاملا لتحليل أداء الموظفين وإعطاء تقييمات وفقا لنقاط القوة والضعف لديهم، فيرى الموظفون أنهم يعاملون بشكل عادل من قبل شركتهم من خلال تقييم الأداء ويتم منحهم المكافآت المناسبة لأدائهم هذا يجعلهم يشعرون بالإيجابية تجاه وظيفتهم والشركة مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم.

### المطلب الثالث : وساطة الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

- في دراسة (egriboyun, 2015)
- ✓ هناك علاقة ذات تأثير كبير بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، فطالما هناك دعم من قبل المشرفين لموظفيهم ويتم الاهتمام بهم يكون هناك شعور بالثقة تجاه مؤسساتهم وتجاه المشرفين ويزيد التزامهم لذلك سيبدلون جهد لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، حيث هناك دراسات ذكرت تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالثقة و الالتزام و أن الموظفين يفسرون ممارسات إدارة الموارد البشرية وموثوقية الإدارة على أنها مؤشر على التزام المنظمة وبالتالي يزيد شعورهم بأن الالتزام ودعم المؤسسة لهم، لذلك يزيد مستوى التزامهم وثقتهم في المؤسسة.
- ✓ تم تأكيد أن دعم المشرف وثقته يزيدان من الالتزام التنظيمي للموظف تجاه المنظمة، لهذا يحتاج المشرف تزويد علاقته مع الموظفين بالثقة المتبادلة من أجل تزويدهم بالالتزام والقيم التنظيمية.

### ➤ دراسة (sharmin, 2018)

- ✓ عندما تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة في بداية عملية التوظيف يكون هناك التزام عاطفي بشكل جيد. فالتوظيف هو عملية حيوية لبناء الانطباع الأول للموظفين ويكون لديه ثقة أكبر في الإدارة والمنظمة. حيث يكون لديهم مشاعر إيجابية بأن المنظمة

ستمارس عملية التوظيف بنزاهة وجدية وأنها ستختار أفضل مرشح فهذا درجة ثقتهم في المنظمة تظهر عالية.

✓ المنظمات التي تدرب موظفيها وتطور من مهاراتهم نحو تحقيق النجاح على نطاق واسع تكون قادرة على خلق سمعة طيبة و صورة حسنة أمام الموظفين ، فتدريب الموظفين هو استثمار بدلا من تكلفة لذلك فكلما تم تدريبهم تتحسن جودت عملهم ويشعرون بالاستقرار مما يسهل في تعزيز الالتزام بالإضافة إلى أن التدريب والثقة التنظيمية مرتبطان بشكل كبير من خلال توسط الثقة التنظيمية في العلاقة بين التدريب و الالتزام

✓ كلما كان نظام المكافآت عادل يكون هناك التزام ويخلق هذا مناخ يسوده الثقة.

✓ ذكرت أن إدارة الأداء هي عملية مكملة لتخطيط الموارد البشرية ورصدها وتطويرها ونظام المكافآت لتحقيق النتائج التنظيمية، ويميل الموظفون الملتزمون بشكل فعال تجاه المنظمة إلى أداء أفضل ومن المرجح أن يعمل الموظفون الملتزمون بأهداف المنظمة بجدية أكبر وأكثر اتساق مع التوقعات التنظيمية وهذا يعكس المستويات العالية من الالتزام التنظيمية بالإضافة لارتباط الثقة الموظف بتقييم الأداء إذا منحت الإدارة اهتمامها للموظف فإن مستوى الثقة يصبح مرتفعا.

### خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال دراستنا أن الثقة التنظيمية هي عنصر أساسي في المنظمة حيث وجودها يزيد من فعالية المنظمة، في هي عماد العلاقات فيها. فالمنظمة التي ترسوا على الثقة في معاملاتها تتميز بالنزاهة وحسن التسيير وتطمح دائما للأفضل وبالتالي تعتبر الثقة التنظيمية هي الرأسمال الاجتماعي في المنظمة بدورها الوسيط الفعال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

## الفصل التطبيقي

دراسة حالة :مركز البحث العلمي والتقني حول

**C.R.S.T.R.A** المناطق الجافة

## تمهيد:

تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الفص النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية وترجمتها على معطيات استنادا لما تحصلنا عليه من بيانات من خلال الإستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة CRSTRA.

حيث يندرج ضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهج وإجراءات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.



## المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة centre de recherche scientifique et technique sur les régions arides والذي يسمى اختصاراً بـ CRSTRA كمركز رائد لتنفيذ برامج البحوث الوطنية (PNR) في مجالات البيئة، التصحر، والتخطيط في المناطق الجافة وشبه الجافة، حيث اشرف على دراسة (69) مشروع في الفترة 1997-2003، وقد سمح الصندوق الوطني للبحث العلمي (FNRS) بدعم (85) مشاريع بحثية متعددة التخصصات في المناطق الجافة، ولقد جاء هذا المبحث للتعرف أكثر على هذا المركز.

### المطلب الأول: التعريف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة CRSTRA

من أجل التعرف الجيد على محل الدراسة والذي هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، يجب معرفة كيف تم إنشاؤه بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة من خلال موقعها وحدودها وإمكانياتها البشرية المتاحة، وكأي مؤسسة يتكفل المركز بتنفيذ مهام معينة ويهدف على تحقيق مجموعة من الأهداف كما يحرص على تطبيق مجموعة من النشاطات، كما وأنه يصدر مركز البحث عدة إصدارات متنوعة.

#### الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003، وقد كان مقره آنذاك في الجزائر العاصمة ونظراً لطبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة وذلك سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 317/2000 المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2000. حيث تم تغيير شكله القانوني ليصبح ذات طابع علمي وتكنولوجي بموجب المرسوم رقم 03/458 ويخضع في تسييره للمرسوم التنفيذي رقم 256/99، وللتذكير فإن المركز استفاد من مقر جديد يقع بالحرم الجامعي لولاية بسكرة.

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي كما أنه يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويعتبر تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد شارك المركز في عدة مؤتمرات، كما نظم ثلاث مؤتمرات في السنوات الأخيرة، وقد تحصل على أكثر من 12 شهادة شرفية وتقديرية للجهود الفاعلة التي يبذلها في مختلف مجالات البحث العلمي المتعلقة بالمناطق الجافة والتي منها: مجال الري، التصحر، التلوث البيئي، الزراعة الصحراوية وغيرها.

#### الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة

يضم مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة أربع محطات لمحطة لوطاية (بسكرة) ومحطة تقرت (ورقلة) ومحطة تاويالة (الأغواط) ومحطة تاغيت (بشار) بالإضافة إلى مقر المركز وهو يحتل مكاناً كبيراً في العديد من الملتقيات والمؤتمرات التي شارك بها، كما أعد العديد من المؤتمرات التي استقطبت اهتمام ومشاركة العديد من الباحثين من داخل القطب الوطني وخارجه، هذا ويمكن التعريف بالمركز من خلال ما يلي:

#### أولاً الموقع والحدود

يقع مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة داخل الحرم الجامعي لجامعة محمد خيضر بسكرة وهو محاذي للطريق الوطني

رقم 83.

حدوده:

الشمال: طريق حافلات تابع لجامعة مُجَد خيضر يفصل بين CRSTRA والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة

الشرق: جامعة مُجَد خيضر

الجنوب جامعة مُجَد خيضر

الغرب: الطريق الوطني رقم 83

ثانيا: الإمكانيات البشرية المتاحة:

يوجد بـ CRSTRA 357 موظف دائم وهذه الإحصائيات كانت قد أخذت عن مصلحة الموارد البشرية والعلاقات الخارجية بتاريخ 2022/05/17.

الفرع الثالث: مهام المؤسسة

تتلخص أهم مهام المركز في:

- ◆ إنجاز برامج البحث العلمية والتقنية حول المناطق الجافة والتي تكون في الغالب عرضة لخطر الجفاف أو التصحر .
- ◆ التكفل والمشاركة في/ بجل الأبحاث المتعددة التخصص، والتي تهتمُّ بالمناطق الجافة وشبه الجافة
- ◆ إنشاء قاعدة بيانات علمية وتقنية تخص المناطق الجافة لأجل ضمان معالجة المعلومات والحفاظة عليها، ثم توزيعها.
- ◆ المساهمة الفعالة في كل بحث يكون عنوانه التوعية والقضاء على أغلب التغيرات السلبية التي تؤثر على العامل البشري
- ◆ دراسات متخصصة لخبرات ومهندسين ساميين
- ◆ دراسة مكثفة تابعة لمحاور اهتمام المركز
- ◆ تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز
- ◆ الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل من له صلة بالمناطق الجافة والشبه جافة

ويعتمد المركز في عمله والقيام بهذه المهام على الباحثين دائمين، مختصين تقنيين، موظفين لدعم البحث بالتنسيق مع شبكة الباحثين الشركاء.

ملاحظة : وتتلخص مهام مركز الموارد في :

الجمع، التنظيم، الهيكلة، التعريف بالمعلومات المرتبطة بالمناطق الجافة مع إمكانية ربط شراكة مع مراكز أخرى للموارد، على المستوى الوطني والدولي.

الفرع الرابع: أهداف المؤسسة

وتتلخص هذه الأهداف في:

- ◆ التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمناطق الجافة
- ◆ حماية الموارد المائية والبيولوجية في المناطق الجافة
- ◆ مراقبة ظاهرة التصحر والعمل على محاربتها

الفرع الخامس: نشاطات المؤسسة

1. البيئة/ الرصد والاستشراق

2. الزراعة

3. الري

4. تهيئة العمران الحضري

5. الأخطار الكبرى المرتبطة بالمناخ

بالموازاة مع أنشطته البحثية، يضمن المركز تكويننا مكثفا وسريعا، يتعلق بأدوات ضرورية تساعد على تنفيذ برامج (Sig)، استشعار عن بعد، رسم الخرائطي...، وخاصة تلك المتعلقة بالأخطار الكبرى المتعلقة بالمناخ (الجفاف، التصحر، زحف الرمال، ارتفاع درجة الحرارة، التغير المناخي)، مفتوحة على الشراكة السوسيو-اقتصادية، المرتبطة بتسيير في الأخطار الكبرى يمتلك المركز خبرة كبيرة في تنظيم الملتقيات والورشات حسب التيمات التي ترتبط بمهام المركز وميادين خبرته. تشكل مخابر المركز أرضية معدة للتنمية عبر الشراكة السوسيو-اقتصادية.

الفرع السادس: الإصدارات العلمية للمؤسسة

يصدر مركز البحث عدة إصدارات وهي

✓ مجلة دولية: Journal Algérien des Régions Arides

✓ كتب علمية، وثائق خرائطية، بطاقات تقنية.

✓ أفلام علمية مصورة

✓ جوامع

✓ مذكرات وأطروحات دكتوراه/ماجستير وهندسة دولة ودراسات معمقة

**المطلب الثاني: التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة CRSTRA**

الفرع الأول: التوجهات الإستراتيجية للبحث العلمي والتقني في المناطق الجافة

ترتكز التوجهات الإستراتيجية للبحث العلمي والتقني للمناطق الجافة على:

❖ أهمية المهام التي يعنى بها المركز

❖ حقائق الدراسات الميدانية

❖ الخطوط الرئيسية الخاصة ببرنامج البحث؛

❖ الأولويات المكانية.

❖ ربط المركز بالمناطق الجافة.

الفرع الثاني: محاور التوجهات الإستراتيجية

تتمثل محاور التوجهات الإستراتيجية في

1- تقييم استغلال الموارد المائية.

2- الزراعة الصحراوية.

3- السهوب والتصحر.

4- المناخ / الوسط البيئي.

5- العامل السوسيو- اقتصادي .

تمّ وضع لجان علمية تخضع لكل تيمة ضمن برنامج البحث ومحاوره من أجل التماهي مع المقاربة، ووضع مخطط عُرض على لجان متعدّدة التخصصات.

#### أ- تقييم استغلال الموارد المائية

يهدف المركز إلى:

1. تهيئة أدوات تقييم وتسيير الموارد،

2. تطوير نظم التحكم والتسيير والاحتياط المتبناة، والتي تم أخذها بعين الاعتبار من ناحية ملوحة مواردها

واحتياجات أوساطها

3. الإسهام في الحفاظ على هذه الموارد المائية وتأثيرها على الأراضي كمًا وكيفًا

أما محاور البحث المقترحة في هذا الخصوص هي: جودة المياه، الري، الفلاحة.

1. نوعية المياه:

- التزود بالمياه الشروب
- ملوحة المياه واستعمالها في مجال التغذية
- دراسة أهمية تحسين نوعية المياه الشروب المعدة للاستهلاك المنزلي
- دراسة ظاهرة الكلس على القنوات بسبب طبيعة المياه الجوفية
- الاستفادة من معالجة المياه المستعملة في شتى الميادين (الري/ الصناعة)
- التقنيات المتبعة في تصفية مياه الأحواض الأربعة كالبحيرات وأحواض التقنية ...

2. السقي

- موازنة بيانية للري (المساحة المسقية، كمية المياه المستعملة، طريقة السقي المتبعة)، في الأحواض الأربعة الهيدروغرافية؛
- دراسة مقارنة بين طرق الريّ المتبعة بغية التوصل إلى مناهج اقتصادية في استغلال هذه الموارد؛
- تحديد متطلبات المزارع من المياه ، وحساب مردودية المتر المكعب من الماء.

3. الصناعة

- التحديد الكمي لمتطلبات كل نمط صناعي من المياه؛
- طرح نظام اقتصادي جديد لاستغلال المياه في الصناعة.

4. العوامل السوسيو- اقتصادية

- الإجراءات التحفيزية المتبعة مع مستعملي هذا المورد الهام ( في البيوت , في المصانع, والوكالات السياحية )
- تقييم مكانة المياه المعدنية الحارة المستعملة في مجال السياحة (...)

### ب- الزراعة الصحراوية

تكون فيها:

- للـ تعريف وتحديد المواد البيولوجية المتوفرة.
- للـ عرض عدّة أنواع بيولوجية.
- للـ اقتراح مراجع " تبني تكنولوجيات حديثة" (مكننة، حفظ، تخزين...)
- للـ التحكّم في التسيير التقني اعتمادا على ممارسات العتيقة والمهارات المحلية.
- للـ وضع مراجع تقنية واقتصادية للمستوطنات الزراعية الجديدة.
- للـ تقييم المنتجات والمستخلصات، وتعزيز الزراعة البيولوجية.
- للـ إنشاء منصات رصد لممارسات استغلال البيئة ومراقبة نوعية المياه والتربة والمحاصيل الزراعية تهدف إلى الحفاظ على الصحة العمومية وسلامة المحيط .

هدفها الرئيسي:

جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين

### مواضيع البحث المقترحة

#### ➤ الإنتاج الزراعي

#### أولا زراعة النخيل

- التحكّم في تقنيات المحافظة الزراعة الصحية؛
- التحكّم في التخصيب؛
- التحكّم في تكنولوجية السقي و صرف المياه؛
- التحكّم في اللقاحات وتقنيات استعمالها؛
- التعرف واللجوء إلى التحديد الخرائطي لمناطق المدّ النخيلي؛
- إنشاء مختبرات مختصة في علاج مرض البيوض؛
- تعريف أصناف النخيل والمحافظة عليها وتمييزها ،
- وضع لوائح تصنيف تقنية ومكننة بعض الأشغال؛
- حفظ التمور وبعض تقنيات التخزين ؛
- إدخال بعض أنواع التمور غير المعروفة إلى السوق الوطنية؛
- تحويل المنتج الأساسي والمستخلص ( إنتاج أنواع جديدة)؛
- تصدير التحديثات تنظيم مادة التمر؛

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

- اعتماد الزراعة المخبرية في مستنبتات النخيل لما تجلبه من منافع ايكولوجية واقتصادية على غرار "الطنطبوشت"؛

- مقاومة مستنبتات النخيل للأمراض الفتاكة ( البيوض / السوس .. الخ ) .

### ثانيا: الزراعات الأكثر أهمية والأمن اقتصاديا

- التعرّف على زراعة التوابل والنباتات الطبية والعطرية والمحافظة عليها ؛
- التعرّف على زراعة الأعلاف والزراعة الصحراوية والعمل على توسيعها والمحافظة عليها؛
- إجهاد الموارد المائية؛
- استنزاف الأملاح.

### ➤ الإنتاج الحيواني

- ترقية تربية الإبل؛
- تعريف الميادين الصحراوية؛
- تحسين المنتج المستخلص من تربية الإبل ومشتقاته (حسب متطلبات السوق)؛
- المحافظة على الأجناس الحيوانية المحلية من غزو الأجناس الأجنبية؛
- الاعتناء بالجانب الصحي.

ت- السهوب والتصحّر: يتطلب النهوض بالمناطق السهبية إنشاء أولى لمنصات رصد (مراسد) متعددة التخصصات تسمح بـ

- ✓ تعريف المواصفات البنيوية واستعمال المساحات السهبية عبر الثروة النباتية والحيوانية والأرضية...الخ؛
- ✓ دراسة الحركية الاجتماعية المرتبطة بمختلف التحوّلات السوسيو- اقتصادية ؛
- ✓ تحليل الممارسات المتبعة في النشاط الرعوي؛
- ✓ إنجاز مشاريع تجارب نموذجية تسمح بتسيير حكيم للمساحات السهبية.

الهدف منها: التدرّج في اكتساب معارف شاملة حول المناطق السهبية؛ وخاصة منها تلك المتضرّرة كلياً أو جزئياً من خلال تحديد دقيق للمساحات المعنية وتشخيص العلاج الناجع

### الموضوعات المطروحة للدراسة

#### ➤ الموارد النباتية الطبيعية:

- جرد، عدّ، تحسن البضاء؛ وتطوير وتكثيف الاهتمام بالموارد النباتية الطبيعية على غرار المرمية

#### ➤ الموارد المائية:

- أشكال الاستغلال التقني للمياه السطحية؛

#### ➤ الموارد الترابية (المعدنية) :

- الخصوبة، المنتوجية، وكفاءة التّرب؛

- تحديد نطاق التربة الصالحة للزراعة؛

#### ➤ الموارد الحيوانية:

- السعة الرعوية؛
- تسيير المساحات المخصصة للرعي؛
- تحديد مسالك القطعان؛
- تحسين الصفات الوراثية مع مراعاة الصحة الجيدة؛
- استعادة الأنواع المحلية، والمهددة بالانقراض؛
- جرد الثروة الحيوانية التي تنبئ عن حالة النظام البيولوجي؛
- إنشاء محميات للصيد؛
- طرح إمكانية تصدير ضان الشُهوب.

#### ➤ الموارد البشرية

- العامل السوسيو-اقتصادي؛
- دعم الجهد العلمي والتقني؛
- ترقية النشاطات المكتملة.

#### ❖ تقييم وتحليل هذه المناطق (رسم خرائطي)

- تعداد الموارد الطبيعية وخاصة منها الغذائية؛
- تحديد العوامل المتفاعلة في هذه المناطق وعلاقتها ببعضها البعض (تقييم نجاعة السياسات المتبعة)؛
- كيفية الانتفاع من هذه الموارد (من، متى، كيف؟) ومدى تأثيرها على هذه الأنماط.

#### ❖ أساليب المشاركة الأكثر فعالية

#### ❖ إعادة تأهيل المناطق المتضررة

#### ث- المناخ / الوسط البيئي

لتدارك ما يفرضه علينا كل من المناخ والوسط البيئي على حدٍ سواء يجب اتخاذ التدابير التالية :

- استكمال المعالم المناخية الناقصة بالمتغيرات الضرورية لتدارك ذلك النقص.
- إنشاء شبكة محطات متخصصة في مجال الزراعة الجوية خاصة بالمناطق الجافة.

الهدف يتمثل في:

- التغيرات المناخية، أثارها وسائل التكيف معها؛
- حماية التربة من التدهور؛
- حماية البنى التحتية من خطر زحف الرمال،
- تثمين الطاقات المتجددة.

أولاً: محور المناخ

مواضيع البحث المقترحة :

- ✓ تحليل التباينات المناخية؛
- ✓ رصد المناخ والتنبؤ بأحواله؛
- ✓ مواصفات التنوع المناخي والموازنة المائية في المناطق الجافة وشبه الجافة؛
- ✓ انعكاسات التغير المناخي على التركيبة الفيزيولوجية والبيولوجية بهذه المناطق؛
- ✓ مؤشرات التغير المناخي

ثانياً: محور التربة

مواضيع البحث المقترحة :

- ✓ رسم خرائطي وتعليمي للموارد الترابية بالمناطق الجافة؛
- ✓ تضرر التُّرب وسبل الحماية؛
- ✓ تملح المساحات المسقية ( بالملح أو بالصوديوم )؛
- ✓ زحف الرمال والتصحر: دراسة الأسباب والنتائج والتدابير اللازم اتخاذها حيال ذلك. مُدججة....

ثالثاً: محور الطاقة المتجددة

الجدول (1-3): مواضيع البحث المقترحة حول محور الطاقات المتجددة

تجفيف المواد	الطاقة الشمسية"
تحسين قابلية الخصائص الفيزيائية لنظم الكهرباء الضوئية (استعمال حضري وعبر الضواحي...)	
مراعاة عامل تماشي التجهيزات الزراعية وتكييفها مع الزراعات المختلفة (مضخات شمسية، عتاد العمل...).	
تبخير المياه المركزة ( للحصول على مياه شروب بعد تصفية المياه المالحة).	
الدمج والمزاوجة بين ألواح الطاقة الشمسية ومروحيات الطاقة الكهرو-هوائية المتصلة بمولدات كهربائية (استدلال- كشف).	الطاقة الكهرو- هوائية
تقييم مشروع توليد الكهرباء الهوائية بغرض حث مجتمعات القصور على الاعتماد على أنفسهم في حل المشاكل المتعلقة بالمياه.	
تدفئة البيوت البلاستيكية.	الحرارة الأرضية
التدفئة الحضرية.	
اعتماد الطاقة الحرارية في استخراج المياه العذبة .	
الحصول على طاقة كهربائية من خلال عملية تحويل المياه الباطنية.	الطاقة الهيدرو-كهربائية
التحليل الكهربائي ( تطبيق : خلايا الوقود).	
المضي قدما في عملية توليد الكهرباء.	

Source : indicateur de centre (statut mission , orientation stratégiques, activités et perspectives du CRSTRA ) page 14



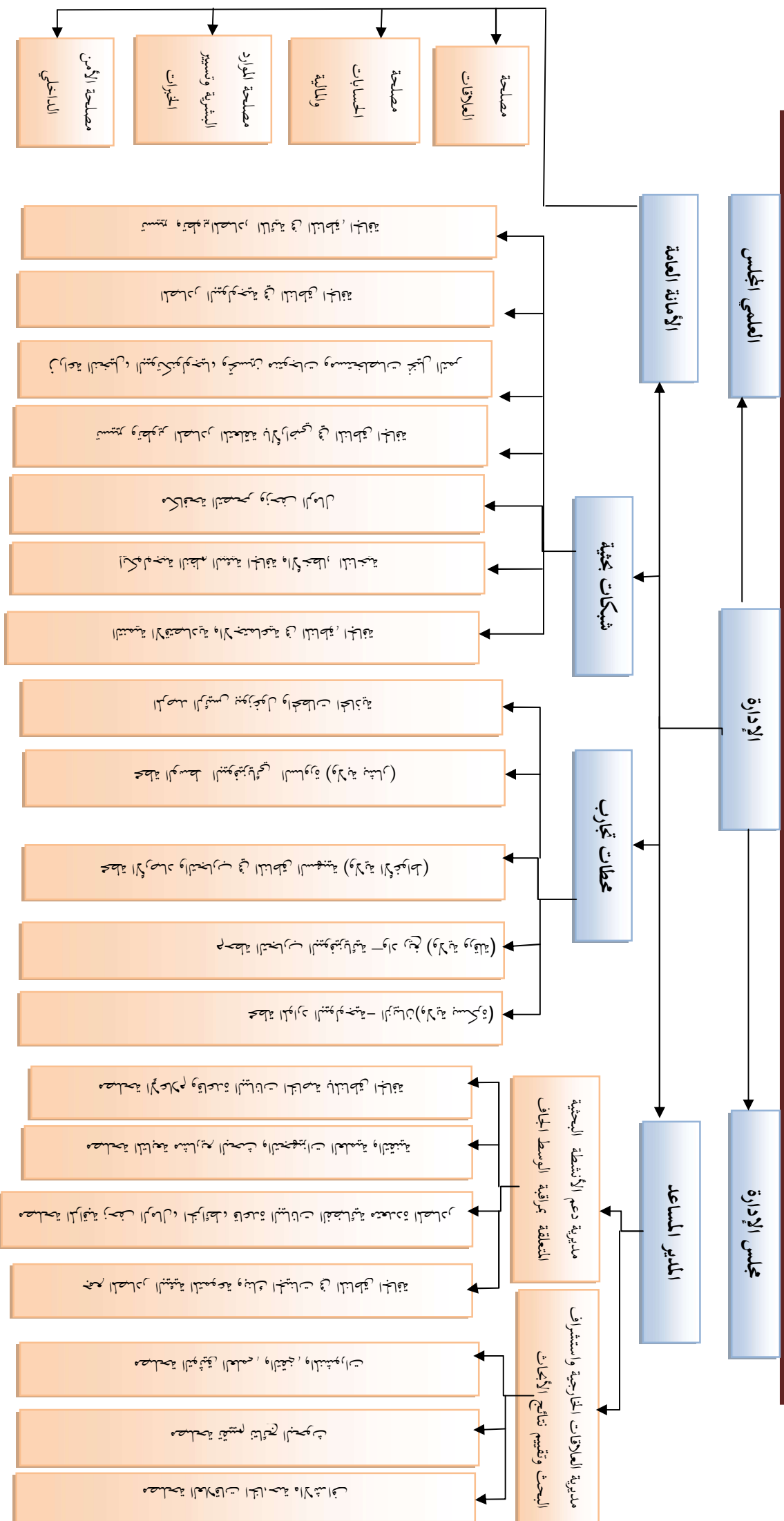
ج- العوامل الاقتصادية والاجتماعية:

من اجل أخذ العوامل السوسيو- اقتصادية، سعى مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة نحو وضع مقاييس ومعطيات مرجعية محدّدة وخاصة بمختلف الأوساط، لأجل ضمان تنمية مستدامة تحافظ على توازن النظم الايكولوجية، اعتمادا على :

- ◆ الدراسات المتاحة؛
- ◆ تحسين المهارات المحلية؛
- ◆ الحث على انجاز دراسات تكميلية واستشرافية؛
- ◆ مراعاة العوامل الجغرافية، المناخية، و السوسيو-اقتصادية.
- ◆ إنجاز و/أو اخذ الوسائل النظرية وتلاؤمها مع الوسط ، بعين الاعتبار، بغية التحكم الصّحيح في البنية الاجتماعية الحرجة التي تصطدم مع الأعباء السوسيو- ديموغرافية والاقتصادية لمراكز الحياة وملاءمة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية مع للموارد المحلية واحتياجات السّكان.
- ◆ تقييم متنوع لتأثير التطور الحضري الجديد على النسيج الاجتماعي، البيئة الطبيعية، الأسر الفقيرة غير المستقرّة، وعلى فرص العمل ومداخل الأسر.

الفرع 3: الهيكل التنظيمي

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة



Source : indicateur de centre (statut mission , orientation stratégiques, activités et perspectives du CRSTRA ) page 16

### المطلب الثالث: العلاقات الداخلية والخارجية لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة CRSTRA

ينظم المركز علاقاته الداخلية في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث وهذا كله تحت سلطة المدير الذي يساعده مدير مساعد وأمين عام، كما يملك المركز علاقات خارجية مع محيطه وهذا ما يوضحه كلا من الفرع الأول والثاني على الترتيب

#### الفرع الأول: تنظيم العلاقات الداخلية للـ CRSTRA

تتجسد العلاقات الداخلية للمركز في أقسام تقنية ومصالح وأقسام للبحث وفي ما يلي تسميات كل منها والمهام المكلفة

بها:

أولاً: الأقسام التقنية: تتكون الأقسام التقنية من قسمين:

#### 1. قسم العلاقات الخارجية والاستشراف وتممين نتائج البحث:

- تطوير العلاقات الخارجية والاستشراف
- تميم نتائج البحث، وتوزيعها وتحويلها.
- تسيير الموارد والمراجع العلمية والتقنية وكذا منشورات وإصدارات المركز.
- ترجمة الوثائق العلمية والتقنية
- ويظم هذا القسم في ثلاث مصالح:
- مصلحة العلاقات الخارجية والاستشرافية
- مصلحة تميم نتائج البحث
- مصلحة الوثائق العلمية والتقنية والإصدارات.

#### 2. قسم دعم نشاطات البحث في الوسط القاحل ورصدها:

- يكلف قسم دعم نشاطات البحث في القاحل ورصدها بما يأتي:
  - تسيير قواعد المعطيات المتخصصة في الوسط القاحل، التموين والمعالجة والتحيين.
  - متابعة مشاريع البحث.
  - تطوير وحفظ مجموعات الموارد الحيوية وبنك الجينات المتخصصة وتسييرها في الوسط القاحل لأغراض التميم والحفظ والحماية.
  - الجيوماتيک والخرائط وقاعدة معطيات الأقمار الصناعية.
  - تسيير الموقع الإلكتروني للمركز وصيانته التموين والصيانة والتحيين المنتظم.
  - تحديد احتياجات المركز في مجال التجهيزات العلمية والتقنية وتطويرها.
- وينظم هذا القسم في أربع مصالح:
- مصلحة الإعلام الآلي وقواعد المعطيات المتخصصة في وسط القاحل.
  - مصلحة متابعة مشاريع البحث والتجهيزات العلمية والتقنية
  - مصلحة مجموعات الموارد الحيوية وبنك الجينات في الوسط القاحل.
  - مصلحة الجيوماتيک والخرائط وقاعدة معطيات الأقمار الصناعية المتعددة المصادر.

ثانياً: المصالح الإدارية:

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

يلحق بالأمين العامل مكتب الأمن الداخلي، كما تكلف المصالح الإدارية بما يأتي:

- إعداد ووضع حيز التنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- ضمان متابعة المسار المهني لمستخدمي المركز.
- إعداد ووضع حيز التنفيذ مخططات سنوية ومتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لمستخدمي المركز.
- إعداد مشروع ميزانية التسيير وتجهيز المركز وكذا ضمان تنفيذه بعد المصادقة عليه.
- مسك المحاسبة العامة للمركز.
- ضمان تخصيص الوسائل لتسيير هياكل المركز.
- ضمان تسيير قضايا المنازعات والمنازعات القانونية للمركز
- ضمان تسيير الأملاك المنقولة والعقارية للمركز والمحافظة عليها وصيانتها.
- مسك دفاتر الجرد للمركز.
- ضمان حفظ وصيانة أرشيف المركز.
- وهذه المصالح الإدارية عددها ثلاث هي:
- مصلحة المستخدمين والتكوين.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة الوسائل العامة

ثالثا: أقسام البحث

تتكون أقسام البحث من سبعة أقسام وهي:

1. قسم تسيير الموارد المائية في المناطق الجافة وتثمينها ويكلف بالقيام بدراسات وأعمال بحث حول:
  - إعداد أدوات تسيير موارد المياه في المناطق الجافة وتثمينها
2. قسم تسيير الموارد الأرضية في المناطق الجافة وتثمينها ويكلف بالقيام بدراسات وأعمال بحث حول:
  - إعداد خرائط التربة الصالحة للاستغلال الزراعي.
  - متابعة ظاهرة الملوحة وتلوث المحيطات الكبرى المروية في المناطق الجافة.
  - إعداد أدوات التحكم في الري/المياه المصرفة وإعداد معايير لتحسين التربة
3. قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة ويكلف بالقيام بدراسات وأعمال بحث حول:
  - المحافظة على كل الموارد الحيوية الحيوانية والنباتية للمناطق الجافة وتطويرها
4. قسم زراعة النخيل والبيوتكنولوجيا وتثمين المنتجات الثانوية لنخيل التمر ويكلف بالقيام بدراسات وأعمال بحث حول:
  - المحافظة على ثروة النخيل وتثمين المنتجات والمنتجات الثانوية لنخيل التمر.

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

5. قسم مكافحة التصحر وتراكم الرمال ويكلف بالقيام بدراسات وأعمال بحث حول:

- رصد ومتابعة ظاهرة التصحر وتراكم الرمال من خلال شبكة مراصد المناطق السهبية والصحراوية.

6. قسم البيئة والأنظمة البيئية الجافة والأخطار المناخية ويكلف بالقيام بدراسات وأعمال بحث حول:

- النشاطات الاقتصادية وتقييم السياسات الاقتصادية العمومية في هذه المناطق

7. الدراسات والبحوث المكرسة للعلاقات في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية

- إعداد أدوات ومعايير التهيئة مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية السكن والهندسة المعمارية في المناطق الجافة

الفرع الثاني: العلاقات الخارجية للـ CRSTRA

يلخص الشكل التالي مختلف العلاقات التحالفية للمركز مع مختلف المؤسسات الأخرى سواء كانت وطنية أو دولية

الشكل (2-3): العلاقات التحالفية لـ CRSTRA

محليا	وطنيا	دوليا
تربية	وزارات ومؤسسات وزارية	عقود وإتفاقيات
تربية/تحسيس - توثيق	مجلس الإدارة، المجلس العلمي/ اللجنة العلمية/ لجنة إسناد المهام، خلية متعددة القطاعات، وطنية و/أو دولية	إتفاقية أوروبا للأخطار الكبرى
تكوين احترافي	مصادر مائية	جامعة أريزونا (و.م.أ)
استراتيجية، إدارة، إعلام آلي	ANRH DHW ABHS	مركز كاغليباري (إيطاليا)
دراسة ملفات	مخططات نموذجية أيام دراسة وتحسيس	المركز الوطني حول البحث العلمي فرنسا (CNRS)
زراعة، وسط/أخطار كبرى، سياحة وحرف يدوية	تهيئة البيئة المحيط والسياحة	اتفاقية ثلاثية الأطراف (CRSTRA-CIRAD) وجامعة (بسكره)
تنشيط علمي	ورشة التمرن على مختلف الأدوات دراسات الملفات المرتبطة بالـ SNAT	(مدنين IRA - برج سدرية تونس - BBCC شراكة - تربص)
أيام دراسية، طاوولات مستديرة مشاركة في حصص سمعية بصرية	الزراعة	• نقل التكنولوجيات • تبادل الخبرات • مشاريع دولية/ شراكة • أخطار كبرى/ مراصد تنبيه أولية • تحسين مستوى الباحثين
دروس مكثفة	مخططات نموذجية أيام دراسية وتحسيس من أخطار التصحر مراقبة مسار التصحر (مراصد)	
نظم المعلومات الجغرافية الاستشعار عن بعد الأخطار الكبرى	سياحة وحرف يدوية دراسات، مشاريع تنمية	
تحضير المشاريع	صناعة	
	PMI/PME (محصنة بسكره)	
	تعليم وإجراء بحوث علمية وتأطير تنظيم ورشات محددة المواضيع، أيام دراسية...	

Source : indicateur de centre (statut mission , orientation stratégiques, activités et perpectives du CRSTRA ) page19

المبحث الثاني: منهج وإجراءات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

✓ مجتمع الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الدائمين في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA البالغ عددهم 357 موظف.

✓ عينة الدراسة: تم توزيع 120 نسخة من الاستبيان على الموظفين حيث كان اختيار العينة بطريقة عشوائية ، وتم استرجاع 108 استبانة وكان هناك 101 استبانة فقط صالحة للدراسة وذلك بنسبة 84.16%

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج SPSS النسخة 25، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

✓ معامل الثبات معيار الفا كرونباخ Alpha de cronbach

✓ استخدام التكرارات والنسب المئوية

✓ استخدام المتوسط الحسابي

✓ استخدام الانحراف المعياري

✓ استخدام تحليل الانحدار

✓ الالتواء والتفلطح (skewness and kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي.

✓ وكذلك استخدام نموذج Bron and Kenny 1986: كونه أول نموذج يدرس الوساطة وله الفضل في ذلك وتم

استخدامه على نطاق واسع في العديد من الدراسات ويتضمن 3 معادلات انحدارية أساسية :

✓ انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل

✓ انحدار المتغير الوسيط على المتغير المستقل

✓ انحدار المتعدد للمتغير التابع على كل من المتغير المستقل والمتغير الوسيط

✓ اختبار Sobel للتأكد من الوساطة. (el karimi & rousel, 2003)

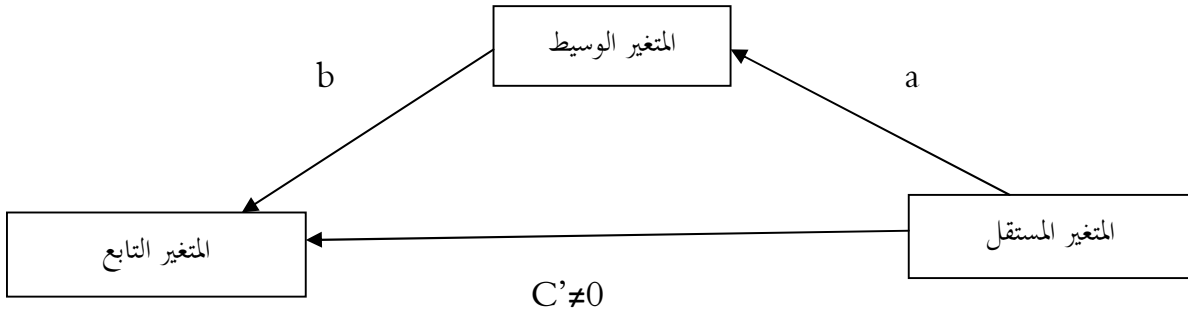
حسب Baron and Kenny (1986) المتغيرات الوسيطة هي مجموعة متنوعة من المتغيرات لها تأثيرات مميزة وروابط غير متجانسة مع المتغيرات التابعة والمستقلة، يمكن للمتغيرات الوسيطة أن تتدخل كلياً أو جزئياً لنقل تأثير المتغير المستقل على التابع

يميز Baron and Kenny (1986) بين نوعين من الوساطة، الوساطة الكاملة والوساطة الجزئية بشكل عام

وفقاً للشكل الموالي حيث أن هناك تأثير الوسيط عندما يؤثر كل من الاختلافات في مستوى المتغير المستقل بشكل كبير

على الاختلافات في المتغير الوسيط (a) وتؤثر الاختلافات في المتغير الوسيط على المتغير التابع (b) (وساطة جزئية)

الشكل (3-3): نموذج الوساطة الجزئية



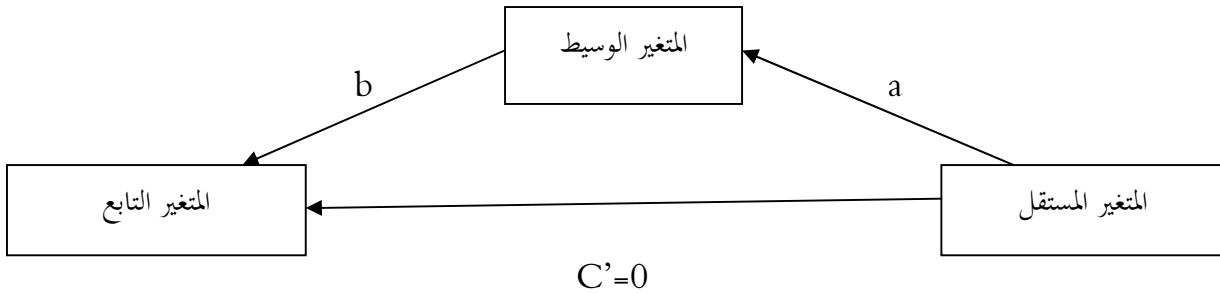
المصدر: (roussel و el karimi، 2003)

في هذه الحالة يؤدي إدخال المتغير الوسيط في النموذج إلى تقليل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع دون إلغائه

$$C - C' = a * b$$

أما المتغير الوسيط التام أو الكامل هو متغير ينقل تأثير المتغير المستقل بشكل كامل على المتغير التابع في هذه الحالة يتم إلغاء التأثير المباشر ( $C'$ ) تماما مع إدخال المتغير الوسيط في النموذج

الشكل (3-4): نموذج الوساطة الكاملة



المصدر: (roussel و el karimi، 2003)

$$C = a * b$$

يقدم Baron and Kenny (1986) سلسلة من أربعة اختبارات متتالية وضرورية لاختبار تأثير المتغير الوسيط في

عملية تأثير المتغير المستقل على التابع

✓ الخطوة الأولى:

الارتباط بين المتغير المستقل  $X_p$  على المتغير التابع  $Y$  لضمان وجود تأثير يجب التوسط فيه في انحدار  $Y$  على  $X_p$

ويكون دالا إحصائيا

✓ الخطوة الثانية:

إظهار أن المتغير المستقل  $X_p$  له تأثير كبير على المتغير الوسيط  $X_m$  ويجب أن يكون دالا إحصائيا ( انحدار  $X_m$  على

$X_p$ )

✓ الخطوة الثالثة:

إثبات وجود ارتباط بين المتغير الوسيط  $X_m$  والمتغير التابع  $Y$  مهم ، يضمن ذلك انحدار  $Y$  على كل من  $X_m$  و

$X_p$

✓ الخطوة الرابعة: اختبار Sobel

لإثبات وجود وساطة كاملة أو جزئية من أجل ضمان تأثير المتغير الوسيط والتحقق من أن العاملين  $a$  و  $b$  فإن

Kenny وآخرون (1998) أوصى باستخدام اختبار Sobel 1996 لحساب الخطأ المعياري (Sab) للتأثير غير المباشر

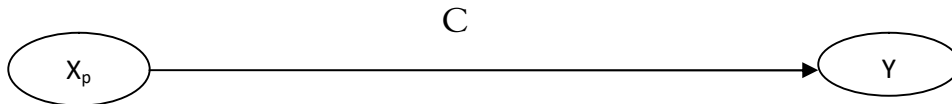
( $ab$ ) ، يتم الحصول على الخطأ Sab من الأخطاء المعيارية للمعاملات  $a$  و  $b$  والمشار إليها بـ  $Sa$  و  $Sb$  يتم تفسيره وفقا

لتوزيع القانون العادي

$$Sab = \frac{ab}{\sqrt{Sa^2 Sb^2 + b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2}}$$

الخطوة 1: انحدار  $Y$  على  $X_p$

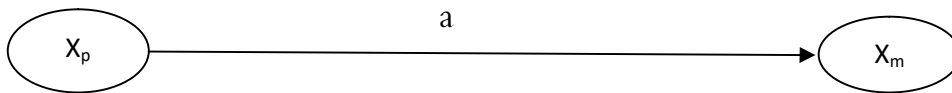
الشكل (3-5): انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل



المصدر: (el karimi و rousel، 2003)

الخطوة 2: انحدار  $X_m$  على  $X_p$

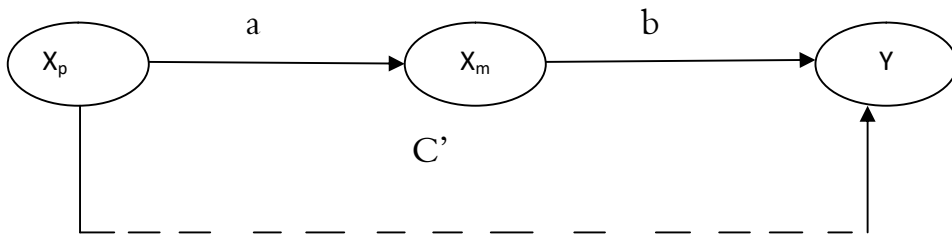
الشكل (3-6): انحدار المتغير الوسيط على المتغير المستقل



المصدر: (el karimi و rousel، 2003)

الخطوة 3: انحدار  $Y$  على  $X_m$  و  $X_p$

الشكل (3-7): انحدار المتغير التابع على كل من المتغير المستقل والوسيط



المصدر: (el karimi و rousel، 2003)

الخطوة 4: اختبار Sobel تحصلت على نتائجه باستخدام موقع خاص لحساب معلمة ودلالة اختبار sobel :

<https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

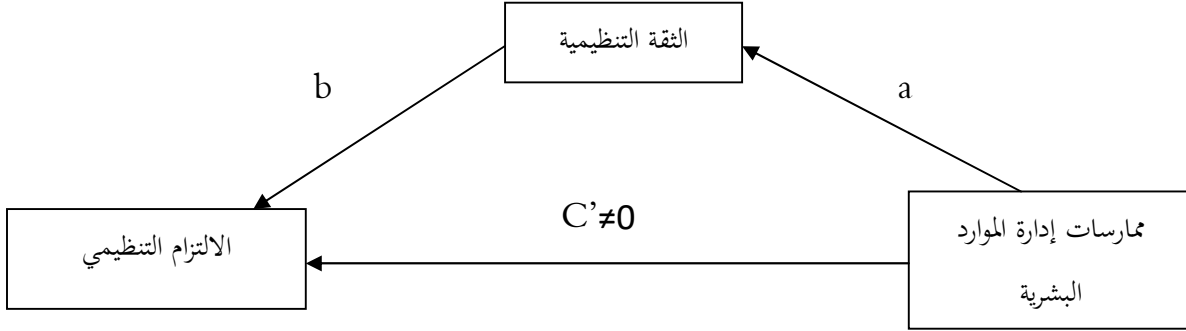


## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

سيقوم هذا البرنامج بحساب النسبة المرحية كاختبار لما إذا كان التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع عبر الوسيط يختلف اختلافاً كبيراً عن الصفر.

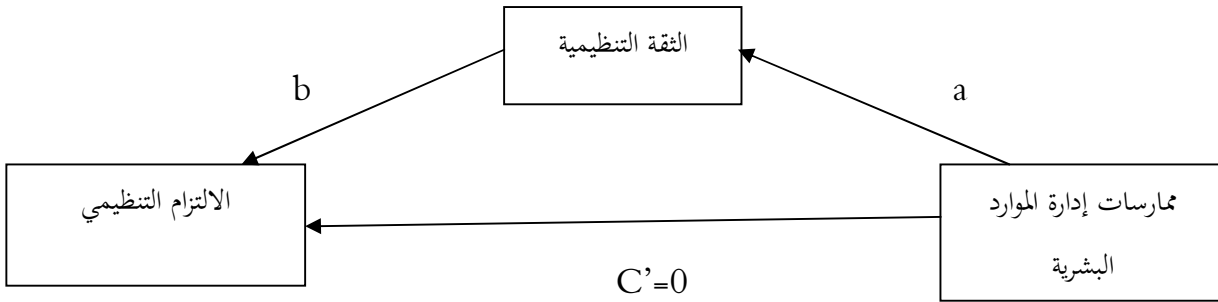
وعلى هذه الخطوات سيتم العمل به لاختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح في الأشكال التالية

الشكل (3-8): نموذج الوساطة الجزئية للثقة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي



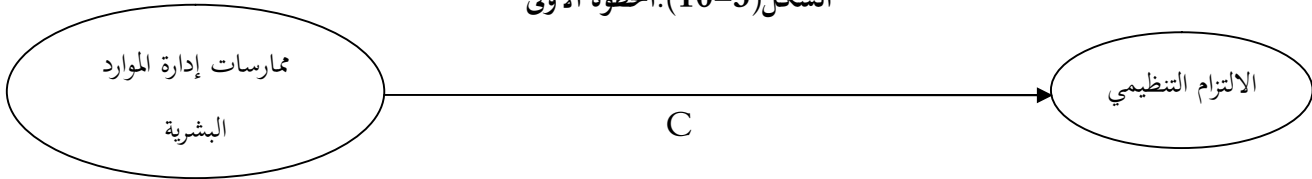
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

الشكل (3-9): نموذج الوساطة الكاملة للثقة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي



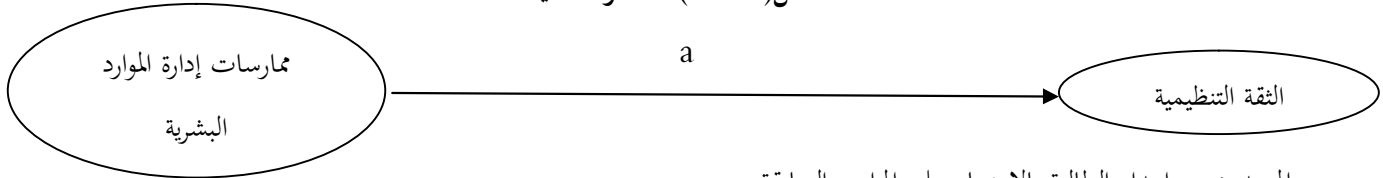
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

الشكل (3-10): الخطوة الأولى

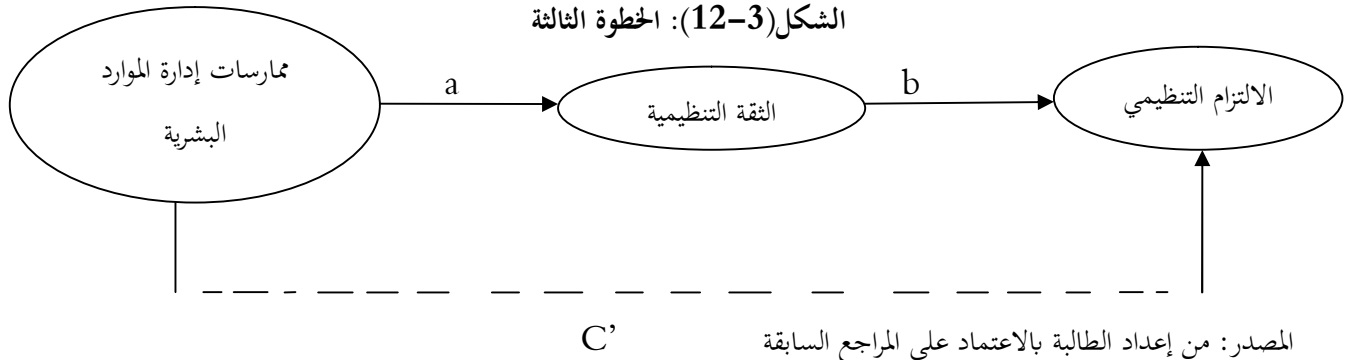


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

الشكل (3-11): الخطوة الثانية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

الخطوة الرابعة: اختبار sobel.

المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة

إن وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة تم تمثيلها في خمسة متغيرات:

الجدول (3-2): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	47	46.5%
	أنثى	54	53.5%
	المجموع	101	100%
العمر	30 سنة فأقل	2	2%
	31-40 سنة	52	51.5%
	41-50 سنة	42	41.6%
	51 سنة فأكثر	5	5%
	المجموع	101	100%
المؤهل العلمي	تقني	14	13.9%
	ليسانس	8	7.9%
	ماجستير/ماجستير	47	46.5%
	دكتوراه	32	31.7%
	المجموع	101	100%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	10	9.9%
	6-10 سنوات	33	32.7%
	11-15 سنوات	37	36.6%
	16 سنة فأكثر	21	20.8%

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

100%	101	المجموع	المركز الوظيفي
85.1%	86	موظف عادي	
14.9%	15	رئيس قسم	
0%	0	مدير وحدة إدارية	
100%	101	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من نتائج SPSS 25

من خلال الجدول يتضح لنا ما يلي:

من ناحية متغير الجنس أظهرت النتائج أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وقدرت بـ 53.5%

أما بالنسبة لمتغير العمر أوضحت النتائج أن أكبر فئة عمرية في عينة الدراسة كانت فئة [31 – 40] بنسبة 51.5%

ثم تليها فئة [41-50] سنة بنسبة 41.6% في حين الفئتين 30 سنة فأقل و 51 سنة فأكثر بنسبتين ضئيلتين 2% و 5% على التوالي.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فأشارت النتائج إلى أن معظم أفراد العينة هم من فئة خريجي ماستر / ماجستير بنسبة

46.5% و 31.7% منهم من فئة دكتوراه وفي الأخير من الفئتين تقني وليسانس بنسبة 13.9% و 7.9% على التوالي

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة نجد أن 36.6% منهم للذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 11 إلى 15 سنة حيث بلغ

عدددهم 37 موظف من أصل 101 ثم تأتي في المرتبة الثانية وبنسبة 32.7% لفئة [6-10] سنوات ثم تليها فئة 16 سنة

فأكثر بنسبة 20.8% و في الأخير نجد فئة 5 سنوات فأقل بنسبة 9.9%

وأخيراً بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي نجد أكبر نسبة والتي وصلت إلى 85.1% كانت للموظفين العاديين البالغ عددهم

86 موظف وهناك 15 رئيس قسم في حين لا يوجد في عينة البحث مدراء لوحدة إدارية.

### المطلب الثالث: أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية باعتبارها الأنسب من أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف

الدراسة، وذلك على خلفية الدراسات السابقة التي اهتمت بمجال متغيرات الدراسة وقد استخدمت هي الأخرى هذا النوع من

الأدوات، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

✓ القسم الأول الذي يضم المعلومات الشخصية والوظيفية وقد تم طرح أسئلة حول نوع جنس المستجيب والفئة العمرية

والمؤهل العلمي وعن أسئلة حو وظيفته بخصوص الخبرة الوظيفية والمركز الوظيفي بإجابات محددة على شكل فقرات.

✓ أما القسم الثاني فتضمن محاور متغيرات الدراسة حيث كان فيه:

الجزء الأول: كان حول ممارسات إدارة الموارد البشرية اشتمل 4 محاور بمجموع 20 فقرة على النحو التالي (توظيف، تدريب،

المكافآت والتعويضات، تقييم الأداء) كل بعد تضمن 5 فقرات.

الجزء الثاني: يتكون من المتغير الوسيط وهو الثقة التنظيمية الذي تم تقسيمه بدوره إلى 3 محاور (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في

المشرفين، الثقة في الزملاء) وذلك بمجموع 15 فقرة حيث تضمن كل بعد 5 فقرات.

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

الجزء الثالث: تضمن محاور المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي واشتمل (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) بمجموع 15 فقرة، كل بعد تضمن 5 فقرات.

جدول (3-3): جدول يوضح عدد فقرات كل بعد

عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير
5	توظيف الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية
5	تدريب الموارد البشرية	
5	تقييم أداء الموارد البشرية	
5	التعويضات	
5	الثقة في الإدارة العليا	الثقة التنظيمية
5	الثقة في المشرفين	
5	الثقة في الزملاء	
5	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
5	الالتزام الاستمراري	
5	الالتزام المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

وكانت الإجابات على كل فقرة بـ 5 درجات اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي والتي تمثلت عباراته في: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. حيث تم إعطاء الأوزان التالية 1-2-3-4-5 على التوالي لمقياس الدراسة، وقد تم الاعتماد على المعيار الإحصائي التالي:

الجدول (3-4): جدول يوضح تقييم مجالات المتوسط الحسابي

التقييم	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	[1.79-1]
غير موافق	[2.59-1.80]
محايد	[3.39-2.6]
موافق	[4.19-3.4]
موافق بشدة	[5-4.20]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

وهذا لتحديد اتجاهات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة وبعد وكذلك لكل المتغيرات

المطلب الرابع: صدق الاستبيان وصدق المحتوى

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

### المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبيان:

ثبات أداة الدراسة يعني ثبات الاستبيان واستقرار نتائجه وعدم تغيره بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على الأفراد المستجوبين عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وتم التحقق من ثبات استبيان الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbach بوصفه الطريقة الأكثر شيوعاً لتقدير التناسق الداخلي بين العبارات، فكلما اقترب هذا المعامل من الواحد فإن ذلك يعتبر مؤشراً جيداً كما يتم قبوله إذا كانت قيمته مساوية أو أكبر من 0.6.

### الجدول (3-5): تحليل ثبات وصدق المحك لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	صدق المحك
ممارسات إدارة الموارد البشرية	20	0.871	0.933
الثقة التنظيمية	15	0.846	0.919
الإلتزام التنظيمي	15	0.864	0.929
الإجمالي	50	0.909	0.953

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول (3-5) نلاحظ قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.864) و (0.864) لكل متغير، وبلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقراتها (0.909) وهذا يعني معامل ثبات مرتفع، والاستبيان في صورته النهائية وقابل للتوزيع وبذلك تم التأكد من ثبات أداء البحث، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### صدق المحتوى:

تم إعداد الإستبانة الأولية استناداً لدراسات سابقة تتضمن متغيرات الدراسة، ثم تم عرض الاستبانة على المشرف لتقييم مدى مطابقة فقرات الاستبانة مع متطلبات الدراسة، ومن ثم عرضها بعد ذلك على محكمين منهم الأستاذة الدكتورة أحلام خان من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للجامعة مُجَّد خيضر بسكرة قسم علوم التسيير حيث تم القيام بتعديل والإرساء على الشكل النهائي للاستبانة. وفي الأخير تم توزيعها على أفراد عينة البحث لاستيفاء الدراسة.

### المطلب الخامس: اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

القسم الأول:

توضح الجداول التالية تصورات الأفراد المستجوبين في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1. التوظيف

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

الجدول (3-6): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد "توظيف

الموارد البشرية"

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يشارك كل مدراء الإدارات في اختيار الموظفين	التكرار	15	35	24	26	2.63	1.056	محايد
		النسبة	14.9	34.7	23.8	25.7	1		
2	نظام الاختبار يحدد المعارف والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة	التكرار	5	29	19	48	3.09	0.981	محايد
		النسبة	5	28.7	18.8	47.5	0		
3	من معايير الاختبار الرغبة والقدرة على العمل ضمن فريق واحد	التكرار	3	15	39	42	3.25	0.841	محايد
		النسبة	3	14.9	38.6	41.6	2		
4	مقابلات واختبارات التعيين غير متحيزة	التكرار	3	19	36	41	3.20	0.872	محايد
		النسبة	3	18.8	35.6	40.6	2		
5	تمت المفاضلة بين المرشحين من خلال معايير محددة وواضحة	التكرار	2	19	19	59	3.51	0.955	موافق
		النسبة	2	18.8	12.9	58.4	7.9		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول (3-6) نجد أن الفقرة 5 والتي نصها " تتم المفاضلة بين المرشحين من خلال معايير محددة وواضحة" حصلت على المرتبة الأولى وبوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.955 ما يعني درجة موافقة كبيرة مما يدل على أن التوظيف في المركز يتم بنزاهة وعدم التحيز ، وكانت آراء أفراد العينة حول باقي فقرات بعد التوظيف (1-2-3-4) تشير إلى اتجاه "محايد" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.63-3.25) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.841-1.056) .

### 2. التدريب

من خلال الجدول (3-7) أدناه نلاحظ أن الفقرة 10 التي نصها " يعتمد تحديد البرامج التدريبية للموظفين على نتائج تقييم أدائهم" قد تم معارضتها وحصلت على اتجاه " غير موافق" وفقا لمقياس الدراسة بوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.901)، أما باقي العبارات (6-7-8-9) كانت باتجاه " محايد بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.62-3.17) وانحرافات معيارية (1.008-1.097)، مما يدل على قلة اهتمام مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة بالبرامج التدريبية للأفراد العاملين لكنها بحاجة إلى المزيد من الاهتمام به للدور المهم الذي يقدمه التدريب في رفع كفاءة العاملين بالمركز .

الجدول (3-7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد "التدريب"

الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
6	يخضع العاملون لدورات تدريبية حسب وظائفهم ومهامهم	13	23	7	54	4	3.13	1.097	محايد
		12.9	22.8	6.9	53.5	4			
7	تعتبر البرامج التدريبية المعتمدة واقعية ومفيدة للعاملين	9	22	17	49	4	3.17	1.096	محايد
		8.9	21.8	16.8	48.5	4			
8	هناك دعم من الإدارة العليا للبرامج وأنشطة تدريب العاملين	10	34	23	31	3	2.83	1.068	محايد
		9.9	33.7	22.8	30.7	3			
9	يتم تدريب الموظفين على تحمل لمزيد من المسؤوليات والمهام	13	37	27	23	1	2.62	1.008	محايد
		12.9	36.6	26.7	22.8	1			
10	يعتمد تحديد البرامج التدريبية للموظفين على نتائج تقييم أدائهم	11	44	31	14	1	2.50	0.901	غير موافق
		10.9	43.6	30.7	13.9	1			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

3. التعويضات

الجدول (3-8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد "التعويضات"

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
11	تتناسب الأجور التي تقدمها المؤسسة مع توقعات العاملين	24	30	22	22	3	2.50	1.163	غير موافق
		23.8	29.7	21.8	21.8	3			
12	يتم مراجعة نظام الأجور وفقا للظروف الاقتصادية والتنافسية	31	30	26	13	1	2.24	1.060	غير موافق
		30.7	29.7	25.7	12.9	1			
13	تمنح المؤسسة مكافآت لمواردها البشرية التي تتميز بالولاء والالتزام	45	23	25	4	4	2.00	1.105	غير موافق
		44.6	22.8	24.8	4	4			
14	يتم منح التعويضات المالية الغير مباشرة (خدمات طبية، إسكان..)	12	38	25	26	0	2.64	0.996	محايد
		11.9	37.6	24.8	25.7	0			
15	نظام التعويضات المطبق في المؤسسة عادل وغير متحيز	7	24	49	20	1	2.84	0.857	محايد
		6.9	23.8	48.5	19.8	1			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال النظر في الجدول (3-8) نلاحظ بأن الثلاثة فقرات الأولى (11-12-13) كانت باتجاه "غير موافق" بمتوسطات حسابية (2.50) (2.24) (2.00) على التوالي وانحرافات معيارية (1.163) (1.060) (1.0105) على التوالي أما الفقرتين 14 و 15 كانت باتجاه "محايد" بمتوسطات حسابية (2.64)-(2.84) على التوالي وانحرافات معيارية (0.996)

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

و (0.857) على التوالي، مما يدل على أن المركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة يهتم بمنح التعويضات لكن الموظفين غير راضيين.

### 4. تقييم الأداء

من خلال الجدول (3-9) أدناه نلاحظ أن الفقرتين 19 و 20 تحصلت على اتجاه "غير موافق" وفقا لمقاييس الدراسة بوسط حسابي (2.54) و (2.24) على التوالي وانحرافات معيارية (1.213) و (1.201) على التوالي، أم باقي فقرات هذا البعد كانت باتجاه "محايد" بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.22-2.84) وانحرافات معيارية تتراوح بين (0.99-0.933)، مما يدل على اهتمام مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة بعملية تقييم أداء الأفراد العاملين بمستوى متوسط مما يعني أن المركز بحاجة إلى مضاعفة جهوده نحو هذا البعد لرفع المستوى إلى الحد المأمول.

### الجدول (3-9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد "تقييم الأداء"

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
16	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري	5	25	15	55	1	3.22	0.996	محايد
		5	24.8	14.9	54.5	1			
17	تبنى الإدارة معايير واضحة وموضوعية لتقييم الموظفين	6	21	31	43	0	3.10	0.933	محايد
		5.9	20.8	30.7	42.6	0			
18	يتم تقييم أداء الموظفين بدون تحيز أو محاباة	8	29	35	29	0	2.84	0.934	محايد
		7.9	28.7	34.7	28.7	0			
19	إبلاغ الموظف بنقاط القوة والضعف في أدائه وفقا لنتيجة التقييم	25	28	20	24	4	2.54	1.213	غير موافق
		24.8	27.7	19.8	23.8	4			
20	يرتبط نظام تقييم الأداء بنظام المكافآت والحوافز للموظفين	37	26	18	17	3	2.24	1.201	غير موافق
		36.6	25.7	17.8	16.8	3			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

القسم الثاني الثقة التنظيمية: سيتم التطرق إلى عرض و تحليل إجابات عينة الدراسة حول كل عبارة تخص المتغير الوسيط

### 1. الثقة في الإدارة العليا

من خلال الجدول (3-10) نلاحظ أن آراء عينة البحث حول هذا البعد كانت باتجاه "محايد" باستثناء الفقرة 25 التي كان نصها "تقوم الإدارة بإشراك العاملين في جميع القضايا المهمة للمؤسسة" كانت باتجاه "غير موافق" حسب مقياس الدراسة مما يدل على غياب الثقة بين الإدارة والموظفين.



## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.38) و (2.83) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.926) و (1.21).

الجدول (3-10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الثقة في الإدارة العليا"

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
21	دائما ما تطبق الإدارة ما تعد به	18	40	30	13	0	2.38	0.926	محايد
		النسبة	17.8	39.6	29.7	12.9			
22	تتسم الإدارة بالعدالة في التعامل مع كل العاملين في المؤسسة	17	26	38	20	0	2.60	0.991	محايد
		النسبة	16.8	25.7	37.6	19.8			
23	تتمن الإدارة الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للموظفين	23	18	25	32	3	2.74	1.21	محايد
		النسبة	22.8	17.8	24.8	31.7			
24	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين الجميع	18	20	26	26	2	2.83	1.15	محايد
		النسبة	17.8	19.8	25.7	25.7			
25	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في جميع القضايا المهمة للمؤسسة	16	41	24	19	1	2.49	1.006	غير موافق
		النسبة	15.8	40.6	23.8	18.8			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

### 2. الثقة في المشرفين

الجدول (3-11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الثقة في المشرفين"

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
26	لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر	4	6	15	65	11	3.72	0.885	موافق
		النسبة	4	5.9	14.9	64.4			
27	أؤمن بقدرات وكفاءة مشرفي في تأدية عمله	8	5	39	44	5	3.33	0.950	محايد
		النسبة	7.9	5	38.6	43.6			
28	أعتمد على مشرفي في مساعدتي على تخطي صعوبات عملي	7	22	18	54	0	3.18	1.004	محايد
		النسبة	6.9	21.8	17.8	53.5			
29	يلبي مشرفي احتياجاتي الشخصية ويرفع من روحي المعنوية	6	14	31	49	1	3.25	0.921	محايد
		النسبة	5.9	13.9	30.7	48.5			
30	يسعى مشرفي دائما لتعزيز التفاهم ونبذ الاختلاف مع الجميع	7	5	32	55	2	3.40	0.895	موافق
		النسبة	6.9	5	31.7	54.5			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

من خلال الجدول (3-11) نلاحظ أنه بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمته له في الفقرة 26 (3.72) ثم الفقرة 30 (3.40) بانحراف معياري (0.885) و (0.895) على الترتيب حيث كانت المتوسطات الحسابية لل فقرات 27-28-29 متوسطة باتجاه " محايد" حسب مقياس الدراسة حيث تراوحت ما بين (3.18) و(3.33) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.004-0.921) مما يدل على وجود مستوى متوسط نوعا ما للثقة بين الموظفين والمشرفين.

### 3. الثقة في الزملاء

من خلال التحليل الإحصائي للجدول أدناه (3-12) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث لفقرات بعد "الثقة في زملاء" تتراوح بين (3.05) و (3.46) وتتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.841) و(0.926) حيث كان اتجاه آراء أفراد العينة في الفقرة 33 و34 باتجاه "موافق" أما باقي فقرات هذا البعد كانت باتجاه "محايد" وذلك وفق مقياس الدراسة.

الجدول(3-12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الثقة في الزملاء"

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
31	أؤمن بقدرات وكفاءة زملائي في إنجاز أعمالهم	5	14	22	58	2	3.38	0.926	محايد
		5	13.9	21.8	57.4	2			
32	يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل	3	19	20	56	3	3.37	0.924	محايد
		3	18.8	19.8	55.4	3			
33	أستطيع الاعتماد على زملائي في مساعدتي على إنجاز أعمالي	3	18	11	68	1	3.46	0.900	موافق
		3	17.8	10.9	67.3	1			
34	يبادر زملائي في مساعدتي بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي	4	16	16	64	1	3.42	0.908	موافق
		4	15.8	15.8	63.4	1			
35	زملائي في العمل يجوبون لي ما يجوبون لأنفسهم	7	11	54	28	0	3.05	0.841	محايد
		6.9	10.9	53.5	27.7	0			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

### القسم الثالث: الالتزام التنظيمي

#### 1. الالتزام العاطفي

من خلال الجدول(3-13) أدناه نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد حصلت على آراء محايدة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.70-3.25) بانحرافات معيارية بين (0.865-1.229) مما يدل على عدم اهتمام المركز بتعزيز الالتزام العاطفي لدى الموظفين بالقدر الكافي ويجب مراجعة سياساتها تجاه الموظفين ودراسة الأسباب

الجدول(3-13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الالتزام

#### العاطفي"

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
36	لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	التكرار	24	18	28	26	2.70	1.229	محايد
		النسبة	23.8	17.8	27.7	25.7			
37	أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية	التكرار	13	24	32	30	2.84	1.056	محايد
		النسبة	12.9	23.8	31.7	29.7			
38	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء إليها	التكرار	13	20	25	39	3.01	1.127	محايد
		النسبة	12.9	19.8	24.8	38.6			
39	عملي له معان شخصية ورمزية خاصة	التكرار	4	14	38	43	3.25	0.865	محايد
		النسبة	4	13.9	37.6	42.6			
40	أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المهنة التي أعمل بها حاليا	التكرار	9	11	37	39	3.20	1.010	محايد
		النسبة	8.9	10.9	36.6	38.6			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

### 2. الالتزام الاستمراري

الجدول (3-14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الالتزام

#### الاستمراري"

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
41	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة	التكرار	13	16	27	43	3.05	1.090	محايد
		النسبة	12.9	15.8	26.7	42.6			
42	أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الشركة لصعوبة الحصول على عمل آخر	التكرار	13	17	17	48	3.17	1.175	محايد
		النسبة	12.9	16.8	16.8	47.5			
43	استمراري في العمل هو ضرورة لي بقدر رغبتني لذلك	التكرار	8	13	27	46	3.31	1.046	محايد
		النسبة	7.9	12.9	26.7	45.5			
44	استمراري في العمل سببه المزايا التي أحصل عليها	التكرار	4	32	35	29	2.91	0.896	محايد
		النسبة	4	31.7	34.7	28.7			
45	أستمر في عملي للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة	التكرار	6	12	50	29	3.13	0.891	محايد
		النسبة	5.9	11.9	49.5	28.7			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول (3-14) نلاحظ ان آراء أفراد عينة البحث حول فقرات بعد الالتزام الاستمراري باتجاه "محايد"

بمتوسطات حسابية بين 2.91 و 3.31 بانحرافات معيارية بين 0.891 و 1.175 مما يدل على الاهتمام النسبي بمركز البحث

### الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

العلمي والتقني حول المناطق الجافة بالالتزام الاستمراري لدى الموظفين وأن المستوى المتوسط ربما يشير إلى تفاوت في الظروف الاجتماعية وبالتالي الخوف من ترك الوظيفة وصعوبة إيجاد أخرى.

#### 3. الالتزام المعياري

من خلال الجدول (3-15) التالي نلاحظ أنه المتوسط الحسابي بلغ أعلى قيمة لديه في العبارة 48 (3.46) بانحراف معياري (0.938) باتجاه موافق وأدنى قيمة له في العبارة 47 (2.90) بانحراف معياري (0.954).

مما يدل على الاهتمام النسبي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة بتعزيز الالتزام المعياري لدى الموظفين.

الجدول (3-15): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الالتزام المعياري"

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
46	أشعر أنني ملتزم بالبقاء في العمل في هذه المؤسسة	4	29	22	39	7	3.16	1.046	محايد
		4	28.7	21.8	38.6	6.9			
47	أشعر أنه من الخطأ مغادرة هذه المؤسسة حالياً ولو كان في صالحه	5	35	27	33	1	2.90	0.954	محايد
		5	34.7	26.7	32.7	1			
48	التزامي كبير جداً تجاه زملائي في المؤسسة	2	10	29	60	0	3.46	0.755	موافق
		2	9.9	28.7	59.4	0			
49	اعتقد أن بقائي في العمل أفضل لي على المدى الطويل	5	25	37	31	3	3.02	0.938	محايد
		5	24.8	36.6	30.7	3			
50	أعتبر أن التنقل من عمل لآخر غير مناسب ولا يحقق الاستقرار لي	7	27	22	39	6	3.10	1.082	محايد
		6.9	26.7	21.8	38.6	5.9			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

#### اتجاهات العامة أفراد العينة حول المتغيرات

جدول (3-16): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
ممارسات إدارة الموارد البشرية	2.80	0.55	محايد
الثقة التنظيمية	3.10	0.54	محايد
الالتزام التنظيمي	3.07	0.597	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

من خلال الجدول (3-16) أعلاه الذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لمتغيرات الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له في المتغير الوسيط "الثقة التنظيمية" وأدنى قيمة له في المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية بانحرافات معيارية محصورة بين 0.54 و 0.597 وجميعها باتجاه "محايد".

### المطلب السادس: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

حتى يتم إثبات أن البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان تتوزع توزيعاً قريباً من التوزيع الطبيعي فقد تم استخدام اختبار الاعتدالية والذي يتضمن حساب كل من معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) الذي يعتبر نوعاً من أنواع الاختبارات الإحصائية لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من التوزيع الطبيعي أم لا . حيث أن قاعدة معامل الالتواء يجب أن يكون المجال [3؛-3] ، أما معامل التفلطح في المجال [7؛-7] لكي تحكم على توزيع البيانات أنها تقترب من التوزيع الطبيعي. (مدوكي، 2019، صفحة 151)

يمثل الجدول التالي معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة :

### الجدول (3-17): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الالتواء	التفلطح
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-0.129	-0.385
الثقة التنظيمية	-0.749	0.431
الالتزام التنظيمي	-0.474	0.122

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول (3-17) أعلاه نلاحظ أن معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة تنتمي كلها توافق الشرط وتنتمي للمجالات المذكورة، وبالتالي يمكن القول أن البيانات الظاهرة محل الدراسة تقترب من التوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA .

من خلال نتائج الجدول أدناه تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما دعمته قيمة t المحسوبة البالغة (2.248) بمستوى دلالة (0.027) وهو أقل من (0.05). إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (0.220)، كما بلغت قيمة التحديد  $R^2$  (0.49) وبمعامل قدره (0.238) أي أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية فإن مستوى الالتزام التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة يزيد بـ 23.8% وعليه نرفض الفرضية الصفرية المتمثلة في عدم وجود أثر ذو

### الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة ونقبل بديلتها

ومنه: فإن الفرضية الفرعية الأولى صحيحة و أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي

الجدول(3-18):نتائج انحدار الالتزام التنظيمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	معامل B	t	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	R <sup>2</sup> المصحح	R
الثابت	2.412	7.966	0.000	5.052	0.027	0.49	0.220
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.238	2.248	0.027				

المتغير التابع:الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

وطابقت هذه الأخيرة مع نتائج دراسة (العفيف، 2018) بالإضافة إلى دراسة (القرالة، 2018) حيث كان تفسير هذا الارتباط راجع للتأثير الكبير للتعويضات والمكافآت التي تمنحها المؤسسة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ وحسب دراسة (mehwish, abeera, aideed, & tania, 2019) لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على التأثير على السلوك التنظيمي للموظفين وبواسطة ذلك يتم تحقيق أهداف المؤسسة حيث تركز على تحسين الأداء ، لا تسعى فقط لتوجيه الموظفين وإنما تمنحهم مهارات وتجعلهم كفاءات بشرية من أجل التزم تنظيمي طويل المدى حيث تشكل نوعا من التحدي. ✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الثقة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الثقة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA .

الجدول(3-19): نتائج انحدار الثقة التنظيمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	معامل B	t	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	R <sup>2</sup> المصحح	R
الثابت	1.702	6.971	0.000	34.288	0.000	0.257	0.507
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.500	5.856	0.000				

المتغير التابع:الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

من خلال نتائج الجدول (3-19) السابق يتضح وجود علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ (0.507) وهي تدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.257) و هي قيمة تدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل يساهم بـ 25.7% في الثقة التنظيمية، في حين أن باقي القيمة 74.3% تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F 34.288 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة إحصائياً ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.500) وهذا يعني أن التغير في وحدة واحدة من مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى التغيير في مستوى الثقة التنظيمية بنسبة 50% وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية القائلة أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الثقة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA " صحيحة.

تطابقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة (ahmed & aziz, 2020) ودراسة (زيادي و الخوالدة، 2021) حيث فسرت هذه الأخيرة النتائج بأن تقييم الأداء له أثر في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال وجود نظام تقييم مبني على أسس عادلة وهناك ارتباط كبير بينها وبين نظام المكافآت فرضا الموظفين عليها تعزز من ثقتهم. وأشار إلى وجود هذا الارتباط الإيجابي سواء كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية تقليدية أم من منظور إسلامي ✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود لممارسات إدارة الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود لممارسات إدارة الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)

الجدول(3-20): نتائج ائحدار الالئزام الئنظمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة الئنظمية

المتغيرات	معامل B	t	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	R <sup>2</sup> المصحح	R
الثابت	1.650	4.762	0.000				
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.14	0.124	0.902	10.213		0.172	0.415
الثقة الئنظمية	0.448	3.831	0.000				

المتغير التابع:الالئزام الئنظمي

المصدر: من إعداء الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول(3-20) أعلاه نلاحظ أن هناك وجود لعلاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالئزام الئنظمي في وجود ممارسات إدارة لموارد البشرية حيث أن قيمة R<sup>2</sup> قدرت بـ 0.172 ويعني ان 17.2% من تباين الالئزام الئنظمي راجع إلى

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

الثقة التنظيمية في وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجد قيمة اختبار F تقدر بـ 10.213 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) أي أن نموذج الانحدار صالح للتنبؤ، وقيمة  $R = 0.415$  أي أن 41.5% وهذا يعني علاقة ارتباط متوسطة نوعاً ما

ويتضح أيضاً أن الثقة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمعامل انحدار يقدر بـ 0.448 وقيمة  $t = 3.831$  وهي دالة إحصائياً، في حين أن معامل انحدار الالتزام على ممارسات إدارة الموارد البشرية قدر بـ 0.13 وقيمة  $t = 0.124$  بمستوى معنوية 0.902 وهي أكبر من (0.05) وبالتالي هي ليست دالة إحصائياً ومن هذا نستنتج أن هناك تأثير بسيط كامل لأنه في وجود الثقة التنظيمية (المتغير الوسيط) تم إلغاء التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة القائلة أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A) " صحيحة

وهذا ما تطابق مع دراسة (dagamara & katarzyna, 2015) بوجود اثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام بشكل غير مباشر من خلال الثقة التنظيمية

فسمحت نتائج هذه الدراسة بالتحقق من النموذج الذي يعرض العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقة والالتزام، بداية بتطوير الثقة التنظيمية ثم الالتزام من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي من خلالها يتم بناء مناخ أساسه مشاعر وتصورات الموظفين وتقييمهم لهذه الممارسات

فإن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق الثقة يكون بالاستخدام الفعال لهذه الممارسات المرتبطة بأنشطة المدير وعلاقة الموظفين بمروؤوسيتهم وفرقتهم.

وتشير النتائج إلى أنه قبل تبني المنظمة بعث الالتزام المدعو بالمشاعر الإيجابية في موظفيها يجب أولاً أن تكتسب ثقتهم في المدير والزملاء والمنظمة ككل عندها فقط يمكن بناء الالتزام، حيث لا يعتمد هذا الأخير على الثقة فقط وإنما يعتمد بشكل مباشر على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية من طرف الموظفين وهذا يعني وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية فعالة وثقة تنظيمية يخلق مستوى من الالتزام.

✓ اختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$ : لا يوجد اثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)

$H_1$ : يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)

بعد التحقق من الفرضيات السابقة بالاعتماد على نموذج baron and kenny تم إضافة نموذج sobel للتأكد من الفرضية الرئيسية



الجدول (3-21): نتائج اختبار sobel

Test statistic	Std error	p-value
3.20907144	0.06980212	0.00133

المصدر: من إعداد طالبة انطلقا من مخرجات موقع <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

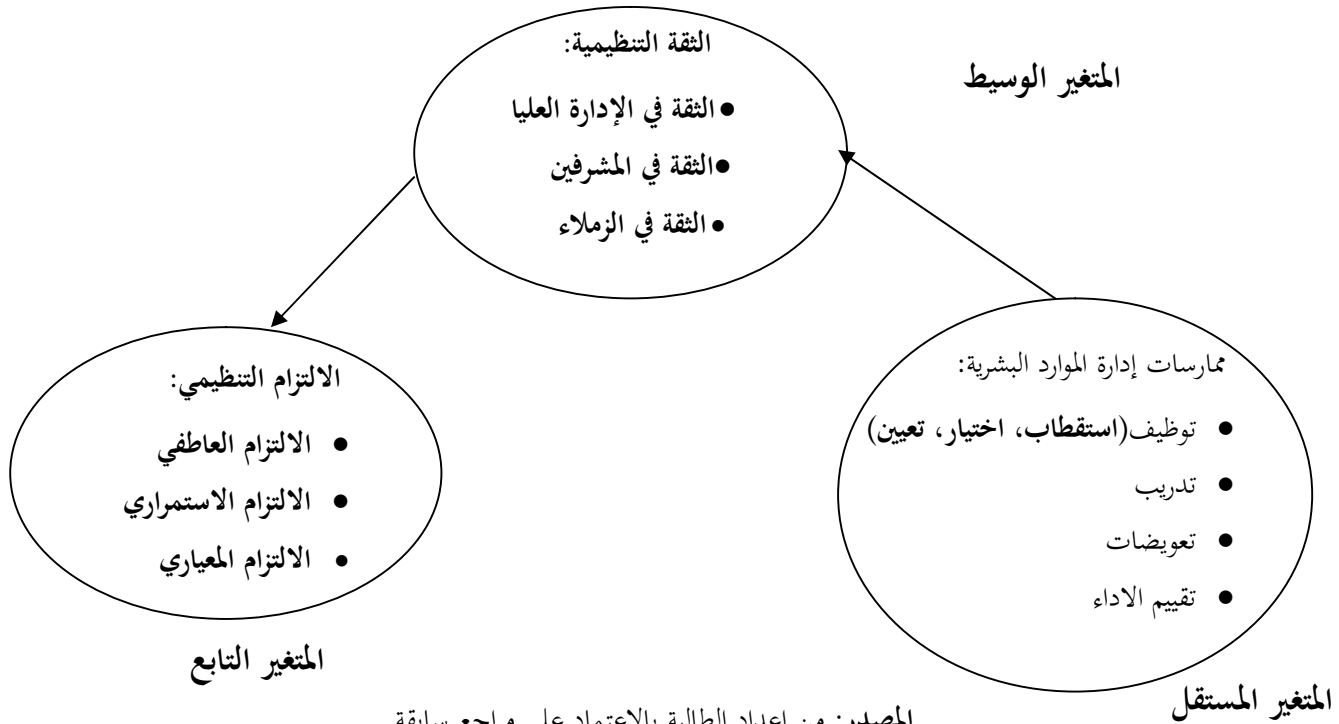
نلاحظ من خلال الجدول (3-21) أنه توجد وساطة لمتغير الثقة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بإحصائية 3.209 بدلالة 0.001 وهي أقل من (0.05) وبالتالي تأكيد الوساطة

ومنه فإن الفرضية الرئيسية القائلة أنه " يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A)" صحيحة

حيث تطابقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (sharmin, 2017) فأكد المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) أن التصورات الإيجابية تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الالتزام العاطفي للموظف من خلال شعور الموظف بأن الإدارة أوفت بمسؤوليتها نيابة عن المنظمة لذلك في مقابل هذا يحفز سلوك الموظفين وتزداد ثقتهم والالتزام العاطفي لديهم ويتجهون لتحقيق النجاح.

و من هنا نستنتج النموذج النهائي لهذه الدراسة

الشكل (3-13): نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مراجع سابقة

### خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA و محاوره وأهدافه، وكذا الهيكل التنظيمي المتبع، وقد اعتمدت في إنجاز هذه العمل على طريقة الاستبيان لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بوجود الثقة التنظيمية، حيث وزع على عينة الدراسة من موظفين المركز والذي احتوى على قسمين، قسم خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية وقسم خاص بمتغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي)، وبعد استرجاع الاستبيان قمت بتفريغه وتحليل بياناته باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واختبار الوساطة عبر موقع خاص لحساب معلمة ودلالة SOBEL والأدوات الإحصائية وفقا لمنهج الدراسة والمتمثلة في: النسب المئوية والتكرارات، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ وصدق المحك، الالتواء والتفلطح.

حيث تم التوصل لوجود وساطة كاملة للثقة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي مما يدل على أن مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة تهتم بالثقة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية بمستوى متوسط نوعا ما للتأثير في الالتزام التنظيمي لدى موظفيها.

الخاتمة

## الختامة:

من خلال هذه الدراسة تم التركيز على المتغيرات المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث تم دراسة المفاهيم الأساسية وعموميات خاصة بهذه المتغيرات والعلاقة بينهم في الجزء النظري أما التطبيقي الذي شمل دراسة ميدانية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA بهدف التحقق من وجود تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة. وفيما يلي سيتم سرد ملخص للنتائج النظرية والميدانية التي توصلت إليها هذه الدراسة بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات إلى إدارة المؤسسة محل الدراسة للعمل بماكما نختمها باقتراح بعض العناوين للأبحاث التي من شأنها تكملتها وتوسيع آفاق هذه الدراسة في المستقبل.

حيث كانت النتائج النظرية كما يلي:

- الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية مفهومان متلازمان لا ينفصلان حيث يكمن تحقيق الالتزام بوجود الثقة
- الموظفين الذين يملكون مستوى عال من الثقة تجاه المؤسسة بالضرورة يكون مستوى التزامهم عالي
- ممارسات إدارة الموارد البشرية تضمن تسيير سلوك الموظفين وتجعلهم مقتنعين أن الإدارة تقوم بمهامها على أكمل وجه

- تعد الثقة التنظيمية وسيطا مهما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

استنادا للدراسة الميدانية كانت نتائج الجزء التطبيقي متمثلة في:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية فعالة بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة
- أن الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة مرتفعة نوعا ما
- أن العاملين يشعرون بالالتزام بمستوى متوسط نحو مؤسستهم
- أنه هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على ثقة الموظفين
- وجود علاقة تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي
- أن الثقة التنظيمية لها دور وسيط كامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في المؤسسة

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة تم تقديم بعض التوصيات المتمثلة في:

- ضرورة زيادة مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام برفاهية الموظفين من الناحية الهيكلية ومكان العمل.
- السعي وراء نزاهة ممارسات إدارة الموارد البشرية بقدر الإمكان وتحفيز الموظفين للحفاظ على التزامهم.
- تقديم الاهتمام بالنواحي التي تخلق مناخا أساسه الثقة.
- التركيز على تطبيق عوامل تعزيز وبناء الثقة التنظيمية بين الأفراد.
- الاهتمام بزيادة مستوى الثقة والتعاون بين الزملاء من خلال دورات تدريبية جماعية.

- الاهتمام ببرامج التوظيف والتركيز على وضوح الأدوار لاختيار أفضل الكفاءات.
- ضبط التزام الموظفين وتعزيز التزامهم العاطفي لزيادة تعلقهم بالمؤسسة وتقديم الأفضل.
- تعزيز الالتزام الاستمراري من خلال توفير فرص لتلبية طموحاتهم.

#### آفاق البحث:

- تقديم دراسات أخرى حول متغيرات الدراسة في عينة تجمع مجموعة من المؤسسات.
- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الالتزام التنظيمي.
- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الثقة التنظيمية.
- الثقة التنظيمية كوسيط للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والالتزام التنظيمي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

✓ كتب

- ◆ إبراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق (الإصدار الطبعة الأولى). دار جرير للنشر والتوزيع.
- ◆ باري كشواري. (2006). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة العربية الثانية). (اعداد قسم الترجمة لدار الفاروق، المترجمون) القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ◆ سعاد علي ربحان المحمدي. (2017). الإدارة الإستراتيجية الصياغة والبدائل والاختيارات والتنفيذ (الرقابة ودراسة وتحليل الحالات الدراسية). عمان الأردن: دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع.
- ◆ سعيد بن يمينة. (2015). تنمية الموارد البشرية. المسيلة: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ◆ طه جابر عاطف. (2013). قضايا علمية معاصرة في الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). الدار الأكاديمية للعلوم.
- ◆ عبد الباري درة، زهير الصباغ، مروة أحمد، و ياسر العدوان. (2008). إدارة القوى البشرية. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- ◆ عبد الباري غبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي (الإصدار الطبعة الأولى). دار وائل للنشر والتوزيع.
- ◆ عبد الحميد خليل. (2018). إدارة الموارد البشرية. الجمهورية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
- ◆ علي السلمي. (1998). إدارة الموارد البشرية. القاهرة ، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ◆ مصطفى يوسف كافي. (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ◆ موسى فنجان غانم. (1990). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . بغداد: دار الكتب والوثائق .

✓ مذكرات والرسائل

- ◆ إبراهيم، إ. ص. (2019). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة. بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال . كلية الدراسات العليا ،السودان :جامعة السودان للعلوم ولاتكنولوجيا.
- ◆ أبو جياب ،م . م. (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة .رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال . كلية التجارة :الجامعة الإسامية غزة.
- ◆ أشواق مهني. (2018). مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم تخصص علمم التسيير . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

- ◆ أمل عبد الرحيم الشيخ. (2017). إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركة سيقا للغلال في الفترة من 2015-2017م). رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال . كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة شندي.
- ◆ البدواني ح. ب. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية .أطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية . الرياض، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ◆ الحداد، ن. ف. (2017). كانون الثاني. درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان .رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية . قسم الادارة والمناهج كلية العلوم التربوية :جامعة الشرق الأوسط.
- ◆ الشوابكة، ر. ض. (تموز، 2010)، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى .رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة . إدارة الأعمال :جامعة الشرق الأوسط.
- ◆ العوفي، م. ب. (2005). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض .بمبحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية . كلية الدراسات العليا :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ◆ بلجلبل نادية. (2014). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المطاحن الكبرى للجنوب GMS أوماش-بسكرة- الشركة الفرعية مطاحن الأوراس-باتنة- مطاحن الزيبان- القنطرة. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ◆ بن معتوق ح. (2021). القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة .أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية : جامعة محمد خيضر بسكرة
- ◆ بودهري، ع. ا. (2018). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة "هيبروك" .أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم . 2018 كلية العلوم الاجتماعية :جامعة وهران.2
- ◆ جمال نمر موسي المصري. (يوليو، 2009). أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة-قطاع غزة . رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير . غزة، كلية الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
- ◆ جهاد الطيب محمد خير. (2018). أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية-محلية شندي في الفترة من 2010-2017. دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال . كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جمهورية السودان: جامعة شندي.
- ◆ حامد حنون، س. إ. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية بقطاع غزة .دراسة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية-غزة .



- ◆ جلس، ص. م. (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين حالة دراسة على بلدية غزة. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال. عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- ◆ درنوني، ه. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع والإدارة والعمل. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- ◆ سناء جبيرات. (2015). تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- ◆ شتات عبد الرؤوف إيناس. (تشرين الأول، 2003). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية. رسالو مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ◆ صورية زاوي. (2016). أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علم تخصص علوم التسيير. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- ◆ طه، ن. ي. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة الخليل-فلسطين.
- ◆ عفاف حميد محمد الوحشي. (أفريل، 2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة. أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحكمة والسياسة العامة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم الحكومة والمجتمع، الإمارات العربية المتحدة: جامعة الإمارات العربية.
- ◆ فتيحة ونوغي. (2015). أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأستاذ التعليم العالي دراسة حالة جامعة فرحات عباس - سطيف. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- ◆ لعون، ع. (2016). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس والارطوفونيا: جامعة وهران 2.
- ◆ مراد بلخيري. (2006). إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق - دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر - شلغوم العيد. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. بسكرة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- ◆ منير زكريا أحمد عدوان. (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال / إدارة الموارد البشرية. غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

- ◆ نجوى فلكاوي. (2017). تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة-سطيف. أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم تخصص إدارة الموارد البشرية . سطيف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد لامين دباغين سطيف 2.
- ◆ يوسف مدوكي. (2019). أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية-دراسة حالة مجموعة من قطاع الصناعة الألكترونية والكهرومنزلية في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة. ✓ مجلات ومقالات
- ◆ ابراهيم م. ف.، ابراهيم ح. م. & علوان ر. ش. (2019). (الصمت التنظيمي وتأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين: بحث استطلاعي لآراء العاملين في الشركة العاملة للصناعات الجلدية في بغداد. مجلة الادارة والاقتصاد، (42) 120، الصفحات 203-222
- ◆ أجد حسين العفيف. (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية. المجلة العربية العربية الإدارية، 38 (4)، الصفحات 73-102.
- ◆ الحرتسي، س. ح. & ربحي، ك. (جوان، 2010). أثر الثقة التنظيمية في إنجاح البناء المعرفي "دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي". المجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البلدة، (18) 2، الصفحات 163-186.
- ◆ الشيخ الداوي. (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة البحث (6)، الصفحات 9-16.
- ◆ العتيبي م. ب. (نوفمبر، 2019)، مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، (11) 35، الصفحات 423-456.
- ◆ المطري، ض. ا. (2019). العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الاسكان في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، (01) 27، الصفحات 27-54.
- ◆ النعيمي، ش. ا. & الهبتي، م. ا. (2016). تقوية مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء/دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من الأطباء في مستشفى الرمادي التعليمي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، (22) 91، الصفحات 90-111.
- ◆ بدر بن أحمد بن علي العمري. (2 كانون الثاني، 2020). استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي (15)، الصفحات 341-363.
- ◆ بومنقار م. & عيساوي، ف. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمنطقة فرتيال-عنابة-الجزائر. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، (3)، الصفحات 65-80.
- ◆ تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. (2010). مجلة الادارة والاقتصاد، (83)، الصفحات 167-202.
- ◆ خباية عبد الله، و سعاد بعجي. (15 جانفي، 2008). تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق لمنتجات البتروولية المتعددة نفضال. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 1 (1)، الصفحات 94-117.

- ◆ خدام عبد الحليم أمينة، ارتيمة جزاع هاني، و بدر باسمه. (2020). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين(دراسة ميدانية:على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان. *المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال* ، 8 (1)، الصفحات 117-148.
- ◆ خلف، ي. ل.، (حزيران 2021)، السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية بحث استطلاعي لآراء العاملين في جامعة فلوجة. *مجلة اقتصاديات الأعمال* . (1).
- ◆ خوين، دس. ر. (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد-بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية-مساهمة مختلطة. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، (35)، الصفحات 119-143.
- ◆ زيان، ع. ا. و.، بوسهمين، أ. (2018). أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنزؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة البشائر الاقتصادية*، (2)، 4، الصفحات 388-406.
- ◆ سالم شرماط. (2021). نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية. *دفاتر السياسة والقانون* ، 13 (3)، الصفحات 157-174.
- ◆ صادق، م. ف. (2019). يناير. (الثقة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، (1)، 73، الصفحات 244-305.
- ◆ عائشة صفراي. (2019). الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها. *route educational ans social science journal* ، 6 (4)، الصفحات 234-249.
- ◆ عبد الخير، ف. ي.، (ديسمبر، 2017)، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الرعاية الاجتماعية والإرشاد بولاية القضايف. *مجلة جامعة البطانة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، (2)، 5، الصفحات 257-291.
- ◆ عبد الرحمان محمد زيادي، و غدير أحمد الخوالدة. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية* ، 6 (15)، الصفحات 171-185.
- ◆ علاء عبد الحفيظ الزغيايلات القرالة. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الجنوب الأردن. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث* ، 2 (5)، الصفحات 1-23.
- ◆ عطية، ط. ط. و.، مهدي، آ. ع. (2016). تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي. *مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية*، (94)، 22، الصفحات 325-344.
- ◆ عواد، ي. و.، إبراهيم، ق. ع. (4، 2015). العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرها في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة للكهرباء دمشق). *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، (02)، 37، الصفحات 257-279.
- ◆ غراز، ا. و.، نسيبة، ف. ا. (2020). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية. *حوليات جامعة الجزائر*، (94)، 22، الصفحات 401-422.

- ◆ فرح يس فرح عبد الخير، و مأمون يس بدوي بابكر. (2018). أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري بولاية القضايف. *مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية*، 9 (2)، الصفحات 77-111.
  - ◆ قعودة، ن. ا. & .، سلامي، م. (2020). جويلية. (أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دور الوساطة لنية ترك العمل - دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 10 (04)، الصفحات 91-110.
  - ◆ مُجّد، أ. أ. (2014). أثر الثقة التنظيمية على اتجاه معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة المنيا نحو إدارة المعرفة وعلى درجة ممارسة بعض العمليات. *مجلة التربية وثقافة الطفل*، 3 (4)، الصفحات 1-77.
  - ◆ مناع، ي. ح. (2014). يوليو. (تأثير الثقة التنظيمية و إدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماونيات. *المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة*، 12)، الصفحات 290-365
- ✓ المواقع

◆ إبراهيم، ح. ع. (2013). *المعجم*. Consulté le 2022, sur <https://www.almougem.com>.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- ◆ ahmed, a., & aziz, j. (2020). exploring organizational trust as mediator in the relationship between hrm practices and organizational performance. *research journal of science and economics review* , 1 (2), pp. 85-92
- ◆ dagamara, l., & katarzyna, k. (2015). the model of HRM-trust-commitment relationships. *industrial management and data systems* , 115 (8), pp. 1457-1480.
- ◆ el karimi, a., & roussel, p. (2003). analyse des variables modératrices et médiatrices parles méthodes d'équations structurelles: applications en grh. *the agrh conferences*, (pp. 1063-1096). grenoble france
- ◆ gulsum, b., adem, p., mehmet, k. t., & mehdi, d. (2016). investigation of the relationship between organizational trust of organizational commitment. *universal journal of educational research* , 4 (6), 1418-1425.
- ◆ mehwish, j., abeera, a., aideed, b., & tania, h. (2019). human resource practices and organizational commitment: The mediating role of jobsatisfaction in emerging economy. *conget business and management* , 6, pp. 1-22
- ◆ melevin, j. s. (2013). the influence of trust and affective organizational commitment on intent to leave. *doctoral study submitted in paryizl fulfillment of the requirements for the degree of doctor of business administration* . college of management and technology: valden university
- ◆ muzzammil, w. s., ji, z. l., muhammad, j., & muhammad, z. (2020). relationship between human resources management practices, relationship commitment and sustainable performance. *green finance* , 2 (3), 227-242
- ◆ neve, i., colin, h., & mark, n. s. (2019). trust,distrust and human resources management in K townsend K Cafferekey, T Dundon and A McDermott. *Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations* , 247-263.

- ◆ sharmin, s. (2017). the mediating effect of organizational trust on human resources management and effectif commitment . *graduat school of business* . faculty of economics and management, malaysia: university kebangsaan.
- ◆ egriboyun, d. (2015). the relation between organizational trust, organization support and organizational commitment. *african journal of business management* , 9 (4), 134-156.
- ◆ sharmin, s. (2018). the mediating effect of organizational trust on human resources management a,d affective commitment. *international journal of human resource studies* , 8 (1), 38-59.
- ◆ shay, s. t., baruch, y., & shimo, L. d. (2004). the consequences of emerging HRM practices for employees trust in their managers. *personnel review* , 336, 628-647.

الملاحق



وزارة التعليم لعالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الأخ الفاضل ... الأخت الفاضلة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي" ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ:

يوسف مدوكي

من إعداد الطلبة:

راوية حنافي

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة لك

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر:

30 سنة فأقل  31-40 سنة

41-50 سنة  51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

تقني  ليسانس  ماستر/ماجستير  دكتوراه

4- عدد سنوات العمل/الخبرة:

5 سنوات فأقل  6-10 سنوات

11-15 سنوات  16 سنة فأكثر

5- المركز الوظيفي:

موظف عادي  رئيس قسم  مدير وحدة إدارية

القسم الثاني: محاور الإستبانة: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة.

المتغيرات	الأبعاد	الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
I. ممارسات إدارة الموارد البشرية	1. التوظيف	01	يشارك كل مدراء الإدارات في اختيار الموظفين					
		02	نظام الاختيار يحدد المعارف والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة					
		03	من معايير الاختيار الرغبة والقدرة على العمل ضمن فريق واحد					
		04	مقابلات واختبارات التعيين غير متحيزة					
		05	تتم المفاضلة بين المترشحين من خلال معايير محددة وواضحة					
	2. التدريب	06	يخضع العاملون لدورات تدريبية حسب وظائفهم ومهامهم					
		07	تعتبر البرامج التدريبية المعتمدة واقعية ومفيدة للعاملين					
		08	هناك دعم من الإدارة العليا لبرامج وأنشطة تدريب العاملين					
		09	يتم تدريب الموظفين على تحمل المزيد من مسؤوليات والمهام					
		10	يعتمد تحديد البرامج التدريبية للموظفين على نتائج تقييم أدائهم					
3. المكافآت والتعويضات	11	تناسب الأجور التي تقدمها المؤسسة مع توقعات العاملين						
	12	يتم مراجعة نظام الأجور وفقا للظروف الاقتصادية والتنافسية						
	13	تمنح المؤسسة مكافآت لمواردها البشرية التي تتميز بالولاء والالتزام						
	14	يتم منح التعويضات المالية الغير مباشرة (خدمات طبية، إسكان..)						
	15	نظام التعويضات المطبق في المؤسسة عادل وغير متحيز						
4. تقييم الأداء	16	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري						
	17	تتبنى الإدارة معايير واضحة وموضوعية لتقييم الموظفين						
	18	يتم تقييم أداء الموظفين بدون تحيز أو محاباة						
	19	إبلاغ الموظف بنقاط القوة والضعف في أدائه وفقا لنتيجة التقييم						
	20	يرتبط نظام تقييم الأداء بنظام المكافآت والحوافز للموظفين						
II. الثقة التنظيمية	1. الثقة في الإدارة العليا	21	دائما ما تطبق الإدارة ما تعد به					
		22	تتسم الإدارة بالعدالة في التعامل مع كل العاملين في المؤسسة					
		23	تثمن الإدارة الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للموظفين					
		24	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين الجميع					
		25	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في جميع القضايا المهمة للمؤسسة					
	26	لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر						



					أؤمن بقدرات وكفاءة مشرفي في تأدية عمله	27	2. الثقة في المشرفين	III. الالتزام التنظيمي
					أعتمد على مشرفي في مساعدتي على تخطي صعوبات عملي	28		
					يلبي مشرفي احتياجاتي الشخصية ويرفع من روحي المعنوية	29		
					يسعى مشرفي دائما لتعزيز التفاهم ونبذ الاختلاف مع الجميع	30		
					أؤمن بقدرات وكفاءة زملائي في إنجاز أعمالهم	31	3. الثقة في الزملاء	
					يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل	32		
					أستطيع الاعتماد على زملائي في مساعدتي على إنجاز أعمالي	33		
					يبادر زملائي في مساعدتي بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي	34		
					زملائي في العمل يحبون لي ما يحبون لأنفسهم	35		
					لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	36	1. الالتزام العاطفي	
					أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية	37		
					يصعب عليّ الالتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء إليها	38		
					عملي له معان شخصية ورمزية خاصة	39		
					أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المهنة التي أعمل بها حاليا	40		
					ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة	41	2. الالتزام الاستمراري	
					أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الشركة لصعوبة الحصول على عمل آخر	42		
					استمراري في العمل هو ضرورة لي بقدر رغبتني لذلك	43		
					استمراري في العمل سببه المزايا التي أحصل عليها	44		
					أستمر في عملي للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة	45		
					أشعر أنني ملتزم بالبقاء في العمل في هذه المؤسسة	46	3. الالتزام المعياري	
					أشعر أنه من الخطأ مغادرة هذه المؤسسة حاليا ولو كان في صالحني	47		
					التزامي كبير جدا تجاه زملائي في المؤسسة	48		
					اعتقد أن بقائي في العمل أفضل لي على المدى الطويل	49		
					أعتبر أن التنقل من عمل لآخر غير مناسب ولا يحقق الاستقرار لي	50		

الملحق (2): جدول نتائج ثبات الاستبيان

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	15

الملحق (3): جدول نتائج التوزيع الطبيعي

### Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
ممارسات	101	-,129	,240	-,385	,476
ثقة	101	-,743	,240	,431	,476
التزام	101	-,474	,240	,122	,476
N valide (liste)	101				

الملحق (4): جداول تحليل انحدار الالتزام التنظيمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,733	1	1,733	5,052	,027 <sup>b</sup>
	de Student	33,956	99	,343		
	Total	35,689	100			

a. Variable dépendante : التزام

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسات

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,220 <sup>a</sup>	,049	,039	,58566

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,412	,303		7,966	,000
	ممارسات	,238	,106	,220	2,248	,027

a. Variable dépendante : التزام

الملحق (5): جداول تحليل انحدار الثقة التنظيمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,647	1	7,647	34,288	,000 <sup>b</sup>
	de Student	22,080	99	,223		
	Total	29,728	100			

a. Variable dépendante : ثقة

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسات

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,507 <sup>a</sup>	,257	,250	,47226

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,702	,244		6,971	,000
	ممارسات	,500	,085	,507	5,856	,000

a. Variable dépendante : ثقة

الملحق (6) : جداول تحليل انحدار الالتزام التنظيمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,156	2	3,078	10,213	,000 <sup>b</sup>
	de Student	29,534	98	,301		
	Total	35,689	100			

a. Variable dépendante : التزام

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسات ثقة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,415 <sup>a</sup>	,172	,156	,54896

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات ثقة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,650	,347		4,762	,000
	ممارسات	,014	,115	,013	,124	,902
	ثقة	,448	,117	,408	3,831	,000

a. Variable dépendante : التزام