

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تحت عنوان:

مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرشاقة

التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

عين تموشنت

إشراف الأستاذة:

د. منقوري منال

إعداد:

• حمياني فرح

• أولاد عباد كوثر

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
د. مراد اسماعيل	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. منقوري منال ابتسام	أستاذة محاضرة أ	مشرفا
د. مخلوف سليمة	أستاذة محاضرة ب	ممتحنا

2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وتقدير

مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتوجه بخالص الشكر والعرفان والامتنان الى أستاذتنا الفاضلة "منقوري منال ابتسام" التي

تابعت عملنا هذا ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة والمفيدة.

والى أعضاء لجنة المناقشة على توجيهاتهم وتصحيحاتهم وإضافاتهم وتقديرهم.

الى أستاذنا "مراد إسماعيل" الذي ساعدنا في حساب البرنامج الاحصائي SPSS

والذي لم يبخل علينا بالنصح والارشاد.

والى كل عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لمساعدتهم على انجاز دراستنا الميدانية وعلى

آرائهم السديدة.

الى كل من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد وكان سندا لنا في هذا المشوار الدراسي.

لهم ألف تحية وشكر.

حمياني فرح، أولاد عباد كوثر



## الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تيسر الصعوبات وتنال الغايات.

الى من علمني أول حرف، ورباني على طاعة الله، الى والدي الكريمين جزاكما الله عني كل خير وجعل  
تعبكما في ميزان حسناتكما.

الى من كان دعاؤهم سندا لي في دروب العلم، الى إخوتي، أهلي وأحبي بارك الله فيكم.

الى كل من كان له أثر في مسيرتي العلمية، أستاذتي "منقوري منال"، وزملائي الأعزاء أسأل الله أن يوفقكم  
ويرفع قدركم في الدنيا والآخرة.

الى من كن عنوانا للوفاء، ومصدرا للدعم، الى صديقاتي الجميلات، لقد كان لرفقتكن الأثر البالغ لمسيرتي.

أهدي عملي المتواضع لوجه الله تعالى، راجية منه القبول وأن يجعله علما نافعا ينتفع به.

حمياني فرح





## الإهداء

الحمد لله الذي سهل لنا الطريق ووفقنا لتحقيق هذا الإنجاز، بفضله وتوفيقه تحققت ثمار جهدنا.

أهدي هذا العمل الى من كانت لي سنداً وملجأً، الى نبع الحنان ودفئ القلب، الى أمي الغالية لك مني كل الحب والتقدير والامتنان.

الى عائلتي التي لم تبخل يوماً بالدعم والدعاء.

الى صديقاتي العزيزات، رفيقات الدرب والذكريات الجميلة.

أهديكن ثمرة جهدي هذا عرفانا لما قدمتم لي من دعم وتحفيز.

شكراً من القلب.

أولاد عباد كوثر



## قائمة الجداول

العنوان	رقم الصفحة
البسملة	
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
الملخصات	
مقدمة	أ-و
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
تمهيد	1
المبحث الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية	18-2
المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	2
أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية	2
ثانياً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية	3
ثالثاً: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	4
المطلب الثاني: الرشاقة التنظيمية	13
أولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية	14
ثانياً: التطور التاريخي للرشاقة التنظيمية	15
ثالثاً: أهمية الرشاقة التنظيمية	16
رابعاً: أهداف الرشاقة التنظيمية	16
خامساً: عناصر الرشاقة التنظيمية	17
سادساً: أبعاد الرشاقة التنظيمية	17
سابعاً: معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية	18

## قائمة الجداول

25-19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
21	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
25	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "سونلغاز" عين تموشنت
29	تمهيد
40-30	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
30	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
30	أولا: منهج الدراسة
31	ثانيا: مصادر جمع البيانات
32	ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة
32	رابعا: فرضيات الدراسة
33	المطلب الثاني: الأداة والطريقة المستخدمة في الدراسة
33	أولا: أداة الدراسة
39	ثانيا: الطرق المستخدمة في الدراسة
40	المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة
74-45	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
45	المطلب الأول: تحليل نتائج عبارات الاستبيان
60	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
74	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
76	خلاصة الفصل الثاني
78	الخاتمة العامة
82	قائمة المراجع
87	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	الطرق التقليدية والحديثة لتقييم الأداء	01
14	التعريفات الواردة في الادبيات حول مفهوم الرشاقة التنظيمية	02
25	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	03
31	درجات مقياس ليكرث الخماسي	04
32	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستعبدة والمقبولة	05
33	محاور الاستبيان	06
34	معامل الارتباط بين عبارات بعد الاستقطاب والتعيين	07
35	معامل الارتباط بين عبارات بعد التدريب والتطوير	08
36	معامل الارتباط بين عبارات بعد نظام التعويضات والحوافز	09
36	معامل الارتباط بين عبارات بعد تقييم الأداء	10
37	معامل الارتباط بين عبارات بعد نظام الصحة والسلامة المهنية	11
37	معامل الارتباط بين عبارات الرشاقة التنظيمية	12
39	اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ	13
40	خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي	14
41	خصائص العينة حسب العمر	15
42	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	16
43	خصائص العينة حسب الخبرة	17
44	خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي	18

## قائمة الجداول

46	تحليل عبارات بعد الاستقطاب والتعيين	19
47	تحليل عبارات بعد التدريب والتطوير	20
49	تحليل عبارات بعد نظام التعويضات والحوافز	21
51	تحليل عبارات بعد تقييم الأداء	22
52	تحليل عبارات بعد الصحة والسلامة المهنية	23
54	تحليل عبارات بعد رشاقة الاستشعار	24
56	تحليل عبارات بعد رشاقة اتخاذ القرار	25
58	تحليل عبارات بعد رشاقة الممارسة والتطبيق	26
61	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية	27
61	تحليل التباين الأحادي	28
61	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية	29
63	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة الاستقطاب والتعيين على الرشاقة التنظيمية	30
64	تحليل التباين الأحادي	31
64	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة الاستقطاب والتعيين على الرشاقة التنظيمية	32
65	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة التدريب والتطوير على الرشاقة التنظيمية	33
66	تحليل التباين الأحادي	34
66	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة التدريب والتطوير على الرشاقة التنظيمية	35
68	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة نظام التعويضات والحوافز على الرشاقة التنظيمية	36
68	تحليل التباين الأحادي	37

## قائمة الجداول

69	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة نظام التعويضات والخوافز على الرشاقة التنظيمية	38
70	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة تقييم الأداء على الرشاقة التنظيمية	39
71	تحليل التباين الأحادي	40
71	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة تقييم الأداء على الرشاقة التنظيمية	41
72	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة نظام الصحة والسلامة المهنية على الرشاقة التنظيمية	42
73	تحليل التباين الأحادي	43
73	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة نظام الصحة والسلامة المهنية على الرشاقة التنظيمية	44

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02	تحليل خصائص عينة الدراسة (النوع الاجتماعي)	41
03	تحليل خصائص عينة الدراسة (الفئة العمرية)	42
04	تحليل خصائص عينة الدراسة (المستوى التعليمي)	43
05	تحليل خصائص عينة الدراسة (الخبرة)	44
06	تحليل خصائص عينة الدراسة (المسمى الوظيفي)	45
07	منحنى الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية	63
08	منحنى الانحدار الخطي لممارسة الاستقطاب والتعيين والرشاقة التنظيمية	65
09	منحنى الانحدار الخطي لممارسة التدريب والتطوير والرشاقة التنظيمية	67
10	منحنى الانحدار الخطي لممارسة نظام التعويضات والحوافز والرشاقة التنظيمية	70
11	منحنى الانحدار الخطي لممارسة تقييم الأداء والرشاقة التنظيمية	72
12	منحنى الانحدار الخطي لممارسة نظام الصحة والسلامة المهنية والرشاقة التنظيمية	74

## الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرشاقة التنظيمية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية عين تموشنت. وقد تناولت الدراسة خمسة أبعاد رئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، والصحة والسلامة المهنية. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِع على عينة مكونة من 70 موظفًا. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. V22، بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية. أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية، حيث ساهمت بدرجات متفاوتة في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، وتسريع اتخاذ القرار، وتحقيق مرونة تنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، نظام الصحة والسلامة المهنية، الرشاقة التنظيمية.

### **Abstract:**

This study aimed to highlight the extent to which human resource management (HRM) practices contribute to enhancing organizational agility, through a field study conducted at the electricity and gas distribution company, Sonelgaz, in the Wilaya of Aïn Témouchent. The study addressed five key dimensions of HRM practices: recruitment and selection, training and development, compensation and incentives systems, performance appraisal, and occupational health and safety. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 70 employees. The data were analyzed using the statistical program SPSS V22, with the aim of determining the nature of the relationship between HRM practices and organizational agility. The results showed a positive and significant impact of HRM practices on organizational agility, as they contributed

to varying degrees in improving the organization's ability to adapt to changes, accelerate decision-making, and achieve organizational flexibility.

**Keywords: Human Resource Management Practices, Recruitment and Selection, Training and Development, Compensation and Incentives System, Performance Evaluation, Occupational Health and Safety System, Organizational Agility.**



# مقدمة



في ظل التغيرات المتسارعة والمتقلبة التي تطرأ على بيئة الأعمال العالمية، لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة كافيًا لضمان بقاء المؤسسات واستدامتها. بل أصبح لزامًا على المنظمات الحديثة أن تتبنى مناهج مرنة وتطويرية تجعل من العنصر البشري محركًا استراتيجيًا للتغيير والتجديد. وفي هذا الإطار، تبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس في بناء قدرات تنظيمية قادرة على مواكبة هذه التحولات، ليس فقط من خلال إدارة الموظفين، بل عبر استثمار كفاءاتهم وتطوير قدراتهم بما يخدم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

ومن ناحية أخرى، ظهرت الرشاقة التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعل مع التغيرات الطارئة، واتخاذ القرارات الذكية، وتنفيذها بكفاءة عالية. وبذلك، فإن الجمع بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية يشكل توجهاً استراتيجياً يعزز القدرة التنافسية، ويمنح المؤسسة مرونة استباقية لمواجهة التحديات واستثمار الفرص.

يروم هذا البحث إلى تسليط الضوء على التفاعل القائم بين هذين المفهومين، من خلال تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات، وبيان كيف يمكن لهذا التكامل أن يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح المستدام.

### ■ إشكالية الدراسة:

ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها كالتالي:

ما مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية وهي:

- ✓ ما المقصود بممارسات إدارة الموارد البشرية؟ وما هي أبعادها؟
- ✓ ما مفهوم الرشاقة التنظيمية؟ وما هي أبعادها؟
- ✓ ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام التعويضات والخوافز، ونظام الصحة والسلامة المهنية) في مؤسسة "سونلغاز" عين تموشنت؟
- ✓ ما مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق) في مؤسسة "سونلغاز" عين تموشنت؟

■ فرضيات الدراسة:

على إثر الإشكالية المطروحة يمكن صياغة فرضيات الدراسة التالية:

● الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت.

○ الفرضيات الفرعية:

ينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة الاستقطاب والتعيين على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب والتطوير على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة نظام التعويضات والحوافز على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تقييم الأداء على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة نظام الصحة والسلامة المهنية على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت.

■ مبررات اختيار الموضوع:

المبررات الذاتية:

- الميول الشخصي والاهتمام بالمواضيع الحديثة الخاصة بالإدارة والرغبة في البحث والاطلاع على هذه المواضيع نظرا لأهميتها مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي؛
- الرغبة في تزويد المكتبة الجامعية بمرجع إضافي، لأن الملاحظ هناك بعض النقص من حيث المصادر ذات الصلة بالموضوع في مجال القيادة الرشيقة
- الرغبة في فهم موضوع البحث والتعمق والتحكم فيه.

### المبررات الموضوعية:

- الأهمية التي يحظى بها موضوعي ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية؛
- محاولة تشخيص مدى اهتمام المؤسسات في الجزائر بموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية

### ■ أهداف الدراسة:

تكمن اهداف البحث الحالي في:

- معرفة مدى اهتمام المنظمة بموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وكيف تطبق ابعادها.
- تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " -عين تموشنت-
- توضيح تأثير المتغير المستقل أي ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الرشاقة التنظيمية بما يحقق النجاح التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

### ■ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في الجوانب الآتية:

- تبرز أهمية الدراسة النظرية من أهمية مفهومي ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية باعتبارهما من المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين أدائها التنظيمي.
- تناول البحث الحالي موضوعات حديثة في الإدارة وتعد هذه الدراسة إضافة للمكتبة الاكاديمية لجامعة عين تموشنت -بلحاج بوشعيب-
- تخدم الدراسة الواقع الإداري في مؤسسة اقتصادية كونها تركز على تحقيق النجاح في هذه المؤسسة من خلال تعزيز الفعالية التنظيمية عبر تنمية بيئة عمل مرنة وسريعة الاستجابة
- تسهم الدراسة في حل معوقات العمل التي تواجه المنظمات في تحقيق التكيف والمرونة المطلوبة لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة الاعمال.
- تفيد نتائج هذه الدراسة على المستوي العملي متخذي القرار في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " عين تموشنت بمعلومات واقعية حول مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرشاقة التنظيمية، مما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات التطويرية.

### ■ حدود البحث:

## مقدمة

تتمثل حدود البحث في :

- الحدود الموضوعية: ممارسات إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تعزيز الرشاقة التنظيمية
- الحدود البشرية: تناولت الدراسة الحالية العاملين الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت-
- الحدود الزمنية: تمتد الحدود الزمانية للدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" في الفترة من 15 الى 21 ديسمبر 2024 ، ثم من 21 الى 28 مارس 2025 ، أما الدراسة ككل فتم إنجازها خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2025/2024.
- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة الحالية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت.

### ■ منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية للموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال استخدام دراسة الحالة والاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 22.

### ■ مرجعية الدراسة:

لغرض جمع المعلومات حول موضوع الدراسة فتم الاعتماد على ما يلي:  
لإعداد الفصل النظري، تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات والملتقيات، وأطروحات الدكتوراه والمجستير، أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - عين تموشنت.

### ■ صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة نذكر ما يلي:

- عدم توفر الوقت الكافي لإجراء الدراسة
- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة؛

## مقدمة

- امتناع بعض أفراد العينة عن الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة

### ■ هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين:

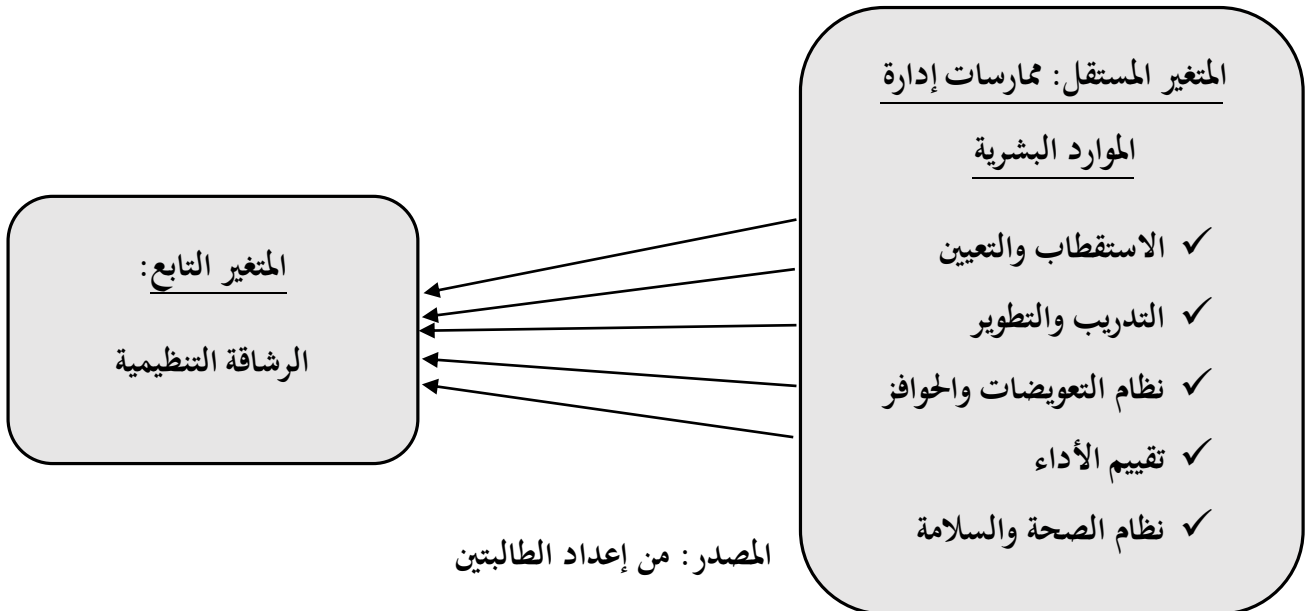
**الفصل الأول :** الأدبيات النظرية والتطبيقية لممارسات إدارة الموارد البشرية و الرشاقة التنظيمية ، حيث حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية و الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري للدراسة والذي تكون من الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية ، و عناصر الرشاقة التنظيمية ، كما تضمن المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية ممثلة في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وإجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز " سونلغاز " -عين تموشنت. تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

### نموذج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، سوف نعتمد على نموذج خاص، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

### الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



## مقدمة

---

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية ( الاستقطاب و التعيين ، التدريب و التطوير ، نظام التعويضات و الحوافز، تقييم الاداء ، نظام الصحة و السلامة المهنية )  
المتغير التابع: الرقابة التنظيمية .



# الفصل الأول



### تمهيد

يعد العنصر البشري من أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية، وهو ما جعل ممارسات إدارة الموارد البشرية تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء. في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني مقاربات إدارية حديثة تضمن لها المرونة وسرعة الاستجابة، وهو ما يندرج ضمن "مفهوم الرشاقة التنظيمية". وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يوضح المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

المبحث الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية

باتت ممارسات إدارة الموارد البشرية من العوامل الحاسمة للنجاح داخل المؤسسات، فإدارة الموارد البشرية الفعالة تسهم في تطوير مهارات وكفاءات العاملين وتحفزهم على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل من خلال تطبيق استراتيجيات مرنة للتطوير، التدريب والاحتفاظ بالموظفين. تساهم هذه الممارسات في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص وكذا مواجهة التهديدات، مما ينعكس بشكل إيجابي على قدرتها في البقاء والتنافس في الأسواق المتغيرة.

المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من المهام الحيوية في أي منظمة، حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها من خلال التركيز على إدارة الافراد وتنمية مهاراتهم. وفي هذا السياق، يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتالي:

- عرفها ( Benjamin & Udechukwu ) بأنها: " تلك الممارسات التي تؤثر على نجاح أو فشل المنظمة، وتتمثل في الاستقطاب، والتدريب والتطوير، والتعويضات، وتقييم الأداء، وإدارة علاقات العاملين". (مصطفى، البنوي، و محمد العوضي، بدون سنة، صفحة 121)
- وفعال (الشمري) فهي: "مجموعة نشاطات تقوم بها ادارة الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة التي تخدم التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية". (ابراهيم ولي و شكور مجيد، 2021، صفحة 198)
- بينما عرفها (Keir) على أنها: " مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابهة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها ". (عبيد التميمي، 2017، صفحة 24)
- كما عرفها (نوي وهولينيبيك) بأنها: " فلسفة وسياسات ونظام وتقنيات لها تأثير مباشر على إدارة العامل البشري. ومن نفس المنظور، يُعرف (الغزلاي) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها: " جميع الإجراءات والعمليات التي يستخدمها مدير الموارد البشرية لصالح الموظفين داخل المؤسسة ". (HERMOUCHE, 2024, p. 481)

➤ ويرى لادو وويلسون أن هذه العملية: "هي العملية التي تستخدمها الشركة لإدارة موظفيها بشكل أفضل والتركيز على التطوير. وقد وضع فريدريك تايلور، المعروف بأنه أبو الإدارة العلمية، أسس أساليب إدارة الموظفين، بما في ذلك ممارسات التوظيف والاختيار النهائي، والتدريب وتنمية المهارات، وتقييم الأداء، والمكافآت". (HERMOUCHE, 2024, p. 482)

من خلال التعاريف السابقة، نعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP): "مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على التخطيط، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والمكافآت، وإدارة المسار الوظيفي وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل ادارة الموارد البشرية لغرض تحقيق معدلات أداء أفضل للمنظمة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية".

### ثانياً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

ان لممارسات إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة نذكر منها: (بن محمد بن عامر العيسري، 2022، صفحة 24)

- التركيز على تعزيز الإنتاج وتحسين جودته وزيادته كمياً ونوعياً.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحديد العوائق الرئيسية التي تؤثر على أداء الموظفين وإنتاجية المؤسسة، وتعمل على حلها.
- توفر الدعم اللازم للمدراء لتنفيذ السياسات وتقديم الحلول للمشاكل المتعلقة بالموظفين.
- التركيز على التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالموظفين، من خلال إجراء مناقشات مع الإدارة التنفيذية لتحقيق الأهداف المشتركة.
- التركيز على توفير مناخ تنظيمي مناسب يعتمد على برامج الموارد البشرية يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة الإنتاجية والفعالية العامة للشركة، مما يؤدي إلى تحسين أدائها العام. (بن محمد بن عامر العيسري، 2022، صفحة 25)
- تعتبر ممارسات ادارة الموارد البشرية أداة فعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية القصيرة والطويلة الأجل، من خلال التركيز على دور الموظفين كعنصر حيوي في الموارد التنظيمية، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والتحسين المستمر للمنظمة. (عبيد التميمي، 2017، صفحة 26)

- تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من نجاح المنظمة، حيث تساهم في تحديد وتطوير الموارد البشرية وتحسين مهاراتهم لخلق رأس المال البشري الذي يعزز صورة المنظمة وسمعتها التنظيمية وعلامتها التجارية. (ابراهيم ولي و شكور مجيد، 2021، صفحة 199)

### ثالثًا: أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية

في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية عنصرًا حيويًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، حيث تشمل الاستقطاب والتعيين، التدريب، التعويضات، التمكين، وتقييم الأداء.

#### ❖ 1/ الاستقطاب والتعيين:

تأتي عملية الاستقطاب والتعيين بعد تخطيط الموارد البشرية، حيث يتم تحديد احتياجات القوى العاملة ويتم ذلك من أجل ملئ الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب.

#### ✓ مفهوم الاستقطاب والتعيين:

يعرف الاستقطاب والتعيين بأنه: "النشاط الذي يتم من خلاله الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان تشغيل العمليات باستمرار، ويشمل ذلك عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة في المستقبل".

كما أنه: "عملية استكشافية تهدف إلى تحديد المرشحين المحتملين للوظائف الحالية أو المستقبلية، وتمثل عملية الوصل بين الباحثين عن وظائف والمنظمات". (عبيد التميمي، 2017، صفحة 29)

#### ✓ أهمية الاستقطاب والتعيين:

- الحصول على الموارد البشرية اللازمة والمتوافقة مع متطلبات وظائف المنظمة، مما يضمن تحقيق أهدافها. (عبيد التميمي، 2017، صفحة 31)

- الاستقطاب والتعيين يتيحان للمنظمة توصيل رسالتها للموظفين بأنهم في المكان المناسب لبناء وتطوير حياتهم الوظيفية. (أبو اسنينة، 2017، صفحة 35)

- يزيد الاستقطاب والتعيين من فاعلية المنظمة من حيث استقرار العمالة واحتواء قوة عاملة ذات كفاءة عالية. (عبيد التميمي، 2017، صفحة 31)

- نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة، مما يضمن نجاح المنظمة على المدى الطويل. (أبو اسنينة، 2017، صفحة 35)

✓ خطوات عملية الاستقطاب:

تتمثل فيما يلي: (أبو اسنينة، 2017، صفحة 36)

**الخطوة الأولى:** تبدأ العملية بمراجعة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، التي تحدد العدد والنوعية المطلوبة، بالإضافة إلى مكان التعيين ووقت البدء بعملية الجذب.

**الخطوة الثانية:** إجراء التحليل الوظيفي لتحديد وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها، وذلك للوظائف المطلوبة.

**الخطوة الثالثة:** دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، سواء كانت مصادر داخلية أو خارجية.

**الخطوة الرابعة:** استلام طلبات المتقدمين للعمل، سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو الإلكتروني، مع إرفاق المستندات الرسمية المطلوبة، مثل صورة جواز السفر أو البطاقة المدنية وصور عن الشهادات الدراسية وشهادات الخبرة ورسائل التعريف.

✓ مصادر الاستقطاب:

سياسة الاستقطاب لأفراد العمل تعني تحديد المصادر التي تحصل فيها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لضمان الحصول على أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب.

هناك مصدرين رئيسيين يعتمد عليهما الاستقطاب وهي: (أبو اسنينة، 2017، صفحة 37)

• المصدر الداخلي:

يتمثل في مجموعة من المصادر من داخل المنظمة، مثل الترقية والنقل والإعلان الداخلي والموظفين السابقين وقاعدة المعلومات الاستقطاب من خلال العاملين.

• المصدر الخارجي:

تعتمد المنظمة على مجموعة متنوعة من المصادر الخارجية لتلبية احتياجاتها من العاملين، خاصة عند عدم كفاية المصادر الداخلية. وتتيح هذه المصادر الخارجية فرصاً أكثر للاختيار وتطوير الكفاءات نظرًا لتعدد وتنوعها، وتنوع هذه المصادر حيث تم ذكرها كما يلي:

الإعلان في وسائل الاعلام، طالبي العمل، مكاتب التوظيف، الجامعات والكليات ومراكز التدريب، النقابات العمالية، الجماعات المرجعية والتقدم مباشرة للمنظمة، المستقطبون التنفيذيون، الاستقطاب عبر الانترنت.

### ❖ 2/ التدريب:

يُعد تدريب الموارد البشرية من الأنشطة الأساسية والمتكاملة التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، فلا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تؤدي دورها بفعالية دون فهم دقيق لاحتياجات التدريب، التي يجب أن تُحدد وفق منهج علمي مدروس. فالتدريب القائم على تحليل الاحتياجات يساهم في تعزيز أداء الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

### ✓ مفهوم التدريب:

عرف (Ivancevich) التدريب بأنها: "عملية منظمة تتعلق بالمهارات والقدرات المرتبطة بالوظيفة الحالية لتحسين أداء وسلوكيات العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة". (مصطفى، البنوي، و محمد العوضي، بدون سنة، صفحة 122)

في حين عرفه (Richant) أنه: "عملية تسهيل التعلم واكتساب المهارات والتصرفات المتعلقة بالعمل من طرف العمال". (غنام، 2018/2017، صفحة 80)

### ● أهمية التدريب:

تكمن أهمية تدريب الموارد البشرية فيما يلي: (بن محمد بن عامر العيسري، 2022، صفحة 41)

- تحسين إنتاجية الموظفين من خلال زيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم.
- تقليل الأخطاء المرتكبة أثناء العمل، مما يؤدي إلى رضا العملاء.
- تعزيز معنويات الموظفين نتيجة لزيادة قدراتهم وتطوير مهاراتهم، مما يقلل من معدل الدوران في العمل.
- تعزيز الثقة بين المديرين والعاملين.
- تطوير قدرة العاملين على تبادل الآراء والأفكار.

### ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على ثلاثة مستويات وهي: (غنام، 2018/2017، صفحة 81)

**الفرد:** تتمثل الاحتياجات بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.

**الوظيفة:** فتحليل الوظيفة يساعد في تحليل معايير العمل في وظيفة معينة، وتحديد المهارات والقدرات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، حيث يتم تقييم أداء الموظف مع وصف الوظيفة ومواصفاتها.

المنظمة: توفير الفرص لتطوير كفاءاتهم التي تمكنهم من تحقيق الأهداف المهنية والشخصية داخل أهداف المنظمة حيث يركز على:

- تحديد، تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين.
- تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.

### ✓ أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع من حيث مضمونه، ومن أهمها: (غنام، 2017/2018، صفحة 84/85)

1. توجيه الموظف الجديد: تعتبر خطوة أساسية في التعيين، وتشمل معلومات عن المنظمة وسياساتها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى حقوق الموظف وواجباته.
2. التدريب التخصصي: يهدف إلى تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين، ورفع كفاءة أدائهم.
3. التدريب الإداري: يشمل زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد، مثل تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية.
4. التدريب المهني: يقوم به مراكز متخصصة في مجالات محددة، ويؤدي إلى منح الشهادات للمتدربين الذين اجتازوا البرنامج.
5. التدريب في مجالات مختلفة: يشمل التدريب في مجالات مثل الجودة والحاسوب والتسويق والمحاسبة والمالية وغيرها.

### ❖ 3/ نظام التعويضات والحوافز:

تعد التعويضات من العوامل الأساسية التي تؤثر على الوضع الوظيفي للموظفين، حيث تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، الولاء، والإنتاجية. كما تعتبر قوة اقتصادية تمكن الأفراد من تلبية احتياجاتهم المختلفة، فضلاً عن كونها تمثل مركزاً اجتماعياً للفرد في المجتمع حيث تشمل التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والحوافز، إلى جانب التعويضات غير المباشرة ذات البعد المعنوي.

### ✓ مفهوم التعويضات:

تعرف التعويضات بأنها: "جميع العوائد التي تحصل عليها الموارد البشرية من المنظمة من خلال عملها لكونها أعضاء فيها". (غنام، 2017/2018، صفحة 86)

### ✓ أهمية نظام التعويضات:

- يساعد المنظمة على تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.
- يسهم في الاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين وتقليل معدل دوران العمل.
- يحفز الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.
- يعزز من سمعة المنظمة لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين وكذلك بين الموظفين المحتملين، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي. (عبيد التميمي، 2017، صفحة 51)

### ✓ أنواع التعويضات:

تنقسم الى نوعين نلخصهما فيما يلي: (غنام، 2018/2017، صفحة 86/87)

#### ➤ التعويض المباشر (الرواتب والأجور):

➤ التعويض المباشر يشمل الرواتب والأجور التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله في المنظمة. يتم تحديد الراتب أو الأجر عند التعيين، ويضاف إليه العلاوات والمكافآت مع مرور الوقت. عملية تحديد الأجور تتطلب تقييم الوظائف بناءً على عوامل اقتصادية، اجتماعية، نفسية، مثل الأداء والمستوى التعليمي وصعوبة الوظيفة.

تُستخدم عملية تقييم الوظائف لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة في المنظمة، مما يساعد في تحديد الأجر المناسب. بعد تقييم الوظائف، يتم تحديد هيكل الرواتب الذي يراعي التناسق مع الأجور السائدة في سوق العمل حيث تهدف هذه العملية إلى ضمان العدالة الداخلية والخارجية للأجور وتحفيز الموظفين لزيادة رضاهم وإنتاجيتهم. من المهم أن تكون زيادة الأجور متوازنة مع زيادة الإنتاج والعرض في السوق لتجنب رفع التكاليف التي قد تؤثر على الأسعار.

#### • التعويض غير المباشر (الحوافز):

التعويض غير المباشر يشمل المكافآت والحوافز التي تُمنح للموظفين تقديرًا لأدائهم المتميز، حيث تمثل وسيلة للاعتراف بجهودهم وتحفيزهم. تسعى إدارة الموارد البشرية لتوفير تعويضات ملائمة تهدف إلى رفع معنويات الموظفين وتشجيعهم على تحسين أدائهم، يمكن أن تأخذ هذه التعويضات أشكالاً متعددة مثل زيادة الأجور والعلاوات، بالإضافة إلى الحوافز النقدية الأخرى، التأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، وخدمات إضافية مثل الخدمات المالية، الاجتماعية، الرياضية، القانونية، بالإضافة إلى الإسكان والمواصلات.

في الدول المتقدمة، تم تطوير ما يُعرف بمزايا التعويضات المرنة، حيث تُمنح للموظفين خيارات تخصيص حزم التعويضات وفقًا لاحتياجاتهم الفردية، مما يزيد من تحفيزهم ويُسهّم في تحقيق أهداف مثل الرضا الوظيفي، تحسين الأداء، وزيادة الالتزام، فضلاً عن تقليل معدل دوران العمال.

### ❖ 4/ تقييم الأداء:

يُعد تقييم أداء العاملين من الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى قياس كفاءة الموظف ومدى توافق أدائه مع مسؤوليات وظيفته. تتم هذه العملية بشكل منهجي ودوري استنادًا إلى معايير محددة مسبقًا، مما يتيح التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء. ويسهم هذا التقييم في تطوير استراتيجيات للتحسين المستمر، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الفرد، وفعالية المنظمة وتنمية المجتمع.

### ✓ مفهوم تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية تهدف إلى تحسين الأداء الفردي بشكل مستمر وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال رصد وقياس وتحليل السلوكيات والمهارات والاتجاهات التي يظهرها الأفراد في أداء عملهم، ومقارنتها بالمعايير المحددة، بهدف تحسين الأداء وتطوير المهارات والقدرات الفردية بشكل مستمر". (عبد الله عثمان العمري و ناصر آل سفران، 2024، صفحة 473)

### ✓ أهمية تقييم الأداء:

تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي: (أبو اسنينة، 2017، صفحة 44/43)

- يُعتبر تقييم الأداء جزءًا أساسيًا في إدارة الموارد البشرية، حيث يُعد عملية مستمرة تهدف إلى قياس ومراقبة أداء الموظفين بشكل منتظم.
- من خلال هذه العملية، يمكن للمنظمة اكتشاف الجوانب التي تحتاج إلى التحسين وكذلك معرفة نقاط القوة، مما يساعد على تعزيز الإنتاجية الفردية وزيادة فعالية المنظمة ككل.
- يساعد التقييم في تعزيز الروح المعنوية للموظفين، حيث يُشعرهم بأن جهودهم محل تقدير ويشجع على تفاعل إيجابي بين العاملين والإدارة، ويسهم في تحسين الأداء بشكل عام.
- يتيح التقييم للموظفين فرصة لتحديد الأخطاء التي قد يكونون وقعوا فيها، مما يساعدهم على تحسين مهاراتهم وتحقيق التقدم في مسيرتهم المهنية، سواء عبر الترقية أو الحصول على مكافآت.

- يعزز التقييم أيضاً العلاقات الإيجابية بين الموظفين والمدربين، كما يساهم في تقليل المشكلات مثل الغياب وقلة الحوافز، ويؤدي إلى تحسين الجو العام في مكان العمل.

### ✓ خطوات تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم أداء العنصر البشري من العمليات المعقدة التي تتداخل فيها العديد من العوامل والقوى. ولذلك، يتعين على القائمين على هذه العملية من رؤساء، مشرفين، ومسؤولين في إدارة الأفراد داخل مختلف المنشآت أن يخططوا لها بشكل دقيق. وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد الخطوات التي يتكون منها تقييم الأداء، إلا أنه تم الاتفاق على الخطوات التالية: (أبو اسنينة، 2017، صفحة 46/45)

### 1. تحديد معايير قياس الأداء:

نظراً لأن العديد من الوظائف في المنظمات الحديثة معقدة وقد تشمل عدة أبعاد، يجب استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، مع ضرورة توافر شروط معينة في هذه المعايير. ولتحديد معايير الأداء لكل وظيفة في المنظمة، يجب الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي. من بين المعايير التي تُستخدم في تقييم الأداء هي الصدق، الثبات، التمييز، القبول، الوضوح، والتوافق.

### 2. تحديد طريقة قياس الأداء:

توجد العديد من الطرق لقياس أداء الأفراد في المنظمات، وعادة ما يتم إجراء عملية تقييم الأداء باستخدام واحدة أو أكثر من الطرق الرسمية التالية:

### الجدول رقم 1: يوضح الطرق التقليدية والحديثة لتقييم الأداء

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
1. التقييم على أساس النتائج	1. طريقة الدرج البياني
2. الوقائع ذات الأهمية القصوى	2. طريقة الترتيب
3. البحث الميداني	3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين
4. التقدير الجماعي	4. طريقة التوزيع الاجباري
5. الإدارة بالأهداف	5. طريقة القوائم
6. الاتجاه السلوكي في قياس الأداء	6. طريقة التقييم بحرية التعبير

المصدر: محمد أبو اسنينة، تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2017، ص 45.

### 3. تحديد مصادر جمع البيانات:

توجد العديد من المصادر التي تتحمل مسؤولية تقييم أداء الموظفين، وأياً كان الشخص المكلف بتنفيذ عملية التقييم، يجب أن تتوفر لديه معلومات كافية عن أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ليتمكن من الوصول إلى نتائج عادلة وموضوعية بشأن كفاءة الفرد. وهذا يتطلب تدريب المقيم بشكل جيد وتزويده بالمعلومات والإرشادات التي يجب اتباعها لتنفيذ المهمة على أكمل وجه.

فيما يلي عرض لأهم مصادر جمع بيانات تقييم أداء الموظفين:

- الرئيس المباشر كمقيم ومصدر للمعلومات.
- التقييم الذاتي.
- تقييم المرؤوسين.
- تقييم الزملاء في العمل.
- التقييم المشترك.
- تقييم 360 درجة.

### 4. مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار:

تعد هذه الخطوة أساسية للكشف عن الفجوات والانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي. ومن الأمور الهامة في هذه المرحلة هو قدرة المقيم على الوصول إلى تقييم دقيق وواقعي يعكس الأداء الفعلي للموظف، مع ضمان أن تكون النتيجة مقبولة لدى العامل نفسه وتعكس جهوده بصدق.

### 5. مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين:

لا يكفي أن يتعرف العاملون على نتائج تقييم أدائهم فقط، بل من الضروري أن تتم مناقشة جميع الجوانب، سواء الإيجابية أو السلبية بين العامل والمقيم أو المشرف المباشر.

تهدف هذه المناقشة إلى توضيح بعض النقاط المهمة التي قد لا يكون العامل مدركاً لها، خاصة فيما يتعلق بالجوانب السلبية في الأداء، مما يساهم في فهم أفضل للأداء وتعزيز التحسين المستمر.

### 6. الخطوات التصحيحية:

تنقسم الإجراءات التصحيحية إلى نوعين: الأول هو النوع المباشر والسريع، حيث لا يتم البحث عن أسباب الانحرافات في الأداء، بل يقتصر الأمر على تعديل الأداء ليتطابق المعايير دون التعمق في الأسباب. هذا النوع من التصحيح يعد وقتياً ومؤقتاً.

أما النوع الثاني فهو الإجراء التصحيحي الجذري، حيث يتم البحث بشكل دقيق عن أسباب الانحرافات وتحليلها في كافة أبعادها بهدف تحديد السبب الرئيسي وراءها، تعتبر هذه العملية أكثر تعقيداً من النوع الأول، كما أنها تحقق فوائد كبيرة للمنظمة على المدى الطويل.

### ❖ 5 / نظام الصحة والسلامة المهنية:

#### ✓ مفهوم الصحة والسلامة المهنية:

أ- **الصحة المهنية:** تعني الصحة المهنية حماية العنصر البشري من الإصابات الجسدية أو الاضطرابات النفسية التي قد تنشأ داخل بيئة العمل. (حرايرية، 2017، صفحة 3)

ب- **السلامة المهنية:** تُعنى بحماية كافة عناصر الإنتاج، وبالأخص العنصر البشري، من الأضرار التي قد تترتب على حوادث العمل، وذلك من خلال اتخاذ التدابير المناسبة للوقاية منها. (حرايرية، 2017، صفحة 3)

ت- **السلامة والصحة المهنية:** " تُعنى بتوفير بيئة عمل آمنة ومناسبة تضمن سلامة العامل وسلامة الأدوات والمعدات المستخدمة أثناء أداء المهام". (حرايرية، 2017، صفحة 4)

" هي مجموعة من البرامج التي تستهدف حماية العاملين من المخاطر والأمراض المحتملة التي قد يواجهونها أثناء أداء عملهم". (عثمان محمد، 2016)

بصفة عامة، فإن الصحة والسلامة المهنية هي ذلك التخصص الذي يُعنى بكل المخاطر التي قد تحدث في مكان العمل أو نتيجة للعمل نفسه وتتسبب في وقوع ضرر يلحق بصحة العاملين. يشمل هذا التخصص مهام توقع المخاطر وتحديدتها وتقييمها والسيطرة عليها، مع الأخذ في الاعتبار التأثير المحتمل في المحيط والبيئة العامة.

#### ✓ أهداف الصحة والسلامة المهنية:

يسعى برنامج الصحة والسلامة المهنية إلى تحقيق أهداف أساسية، منها: (حرايرية، 2017، صفحة 4)

- حماية العامل البشري وصحته.
- الحفاظ على المهارات والخبرات المتخصصة وتطويرها.

- رفع الكفاءة المهنية للعاملين من خلال التدريب المستمر والتأهيل.
  - تحديد أساليب العمل وتنفيذها بأقل جهد وأقل مخاطرة.
  - حماية عناصر الإنتاج، وهو هدف مشترك يشمل جميع العاملين سواء كانوا مباشرين أو غير مباشرين.
  - خفض تكاليف الإنتاج مع زيادة الإنتاجية، والعمل على خفض الفاقد في المواد الخام والقدرة المحتملة.
  - تعزيز الثقة في العاملين الاقتصاديين وتحفيزهم على الاستمرار.
- أما في المؤسسات الحديثة، فتسعى برامج الصحة والسلامة المهنية إلى:
- تقديم خدمات وقائية واحتياطات تضمن حماية الأفراد من المخاطر المرتبطة بالعمل مثل الإصابات والأمراض المهنية الناجمة عن طبيعة العمل.
  - الحفاظ على الآلات والمعدات من خلال الصيانة المستمرة والدورية لضمان استمرارية أداؤها الجيد لفترة أطول.
  - حماية المواد، سواء كانت خامات أو منتجات من التلف أو الضياع من خلال تخزينها بشكل سليم لضمان الحفاظ على خصائصها وتركيباتها.
  - وعليه، تُعد الصحة والسلامة المهنية من الركائز الأساسية لضمان بيئة عمل آمنة وصحية، مما يساهم في رفع إنتاجية العاملين وتقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث والإصابات. إن تطبيق مبادئ الصحة والسلامة المهنية يتطلب تضامناً الجهود بين العاملين وأصحاب العمل والجهات التشريعية لتحقيق بيئة عمل خالية من المخاطر.

### المطلب الثاني: الرقابة التنظيمية

نظرًا للتغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها المنظمات في عصرنا الحالي، أصبح من الصعب عليها تحقيق الاستمرارية والنجاح دون التكيف مع هذه التحولات التي تؤثر على بيئاتها المختلفة، سواء الداخلية أو الخارجية. وتتعدد العوامل التي تسهم في هذه التغيرات، وتشمل الجوانب السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية وغيرها. ولضمان استجابة فعالة لهذه التحديات، كان لا بد من تبني أساليب حديثة تتيح للمنظمات التعامل بكفاءة مع التغيرات، مما أدى إلى ظهور مفهوم الرقابة التنظيمية كنهج أساسي في مواجهة هذه التحولات.

أولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية

تعددت مفاهيم الرشاقة التنظيمية نظراً للاختلاف والتباين بين الباحثين، نذكر منها في الجدول التالي: (ابراهيم الحنيطي، 2019، صفحة 59)

الجدول رقم 2: التعريفات الواردة في الأدبيات حول مفهوم الرشاقة التنظيمية

المصدر	التعريف
Park, 2011	نظام تصنيعي مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية والموارد البشرية والإدارة المثقفة والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق "السرعة، المرونة، الزبائن، المنافسين، الموردين، البنية التحتية، والاستجابة". وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب الزبائن.
Mc Carthy et al, 2010	ان المنظمة الرشيقة هي التي تلي بسرعة طلبات الزبائن، وتقدم منتجات جديدة، ويمكن أن تحصل على التحالفات الاستراتيجية أو تتخلص منها سريعاً.
Hill & Jones, 2009	عملية إعادة ترتيب، وإلغاء وحدات العمل والأسواق والصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متميزة.
Hitt, et al, 2007	عبارة عن استراتيجية إدارية استباقية مقصودة.
Pavlou & Elsayy, 2006	تركيب من الدرجة الثانية يتكون من ثلاث تراكيب من الدرجة الأولى هي: الاستشعار، اتخاذ القرار، والتمثيل بممارسة الرشاقة وتطبيقها.
Overby, et al, 2006	القدرة التنظيمية لاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب.
Tsourveloudis & Valavanis, 2002	قدرة الشركة على العمل بشكل مريح في بيئة السوق العالمية المتغيرة والمتجزئة بسرعة وباستمرار من خلال إنتاج الجودة والأداء العالي.

القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتغير المستمر وغير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة والفعالية للأسواق المتغيرة، مدفوعة بواسطة تعريف الزبون بالمنتجات والخدمات.	<b>Gunasekaran,</b> <b>1999</b>
--	------------------------------------

المصدر: رعد إبراهيم الحنيطي، أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال، 2019، ص 59

### ثانياً: التطور التاريخي للرشاقة التنظيمية

في تسعينيات القرن الماضي، واجهت المؤسسات الأمريكية تحديات كبيرة في منافسة الشركات اليابانية، مما دفعها للبحث عن نموذج إداري جديد يتمتع بمرونة أكبر ويعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. لهذا الغرض، تم تخصيص ميزانية قدرها 8 ملايين دولار لتمويل أبحاث أجراها كل من Dove, Nagel, Preiss, و Goldman في جامعة "Lehigh" عام 1991، حيث قدموا تقريرهم إلى الكونغرس الأمريكي بهدف تحديد العوامل التي يمكن أن تعزز القدرة التنافسية للصناعة الأمريكية.

وخلص التقرير إلى أن نموذج الإنتاج الضخم التقليدي لم يعد كافياً لمواكبة المنافسة، خاصة في الأسواق الآسيوية التي تبنت معايير عالية من المرونة. بناءً على ذلك، تم التأكيد على ضرورة تطوير نظام إنتاج جديد قائم على مفهوم الرشاقة التنظيمية، بحيث يكون أكثر توافقاً مع المتغيرات الحديثة في البيئة التنافسية.

بعد فترة وجيزة، تم إنشاء منتدى التصنيع الرشيق (AMEF) لنشر وتعزيز مبادئ المؤسسات الرشيقة، ومساعدة الشركات الأمريكية الكبرى على تبني هذا النهج، خاصة في قطاعات مثل الحوسبة والاتصالات. على سبيل المثال، تبنت مايكروسوفت مفهوم الرشاقة التنظيمية بشكل واسع، حيث استخدمته كجزء من استراتيجيتها الترويجية، معلنة عن نفسها كمؤسسة رشيقة.

مع مطلع الألفية الجديدة، بدأ التركيز على تبني هذا النموذج ليس فقط داخل المؤسسة، ولكن أيضاً في علاقتها مع العملاء. واعتمدت شركات كبرى مثل IBM و Google على هذا النهج لتعزيز تنافسيتها.

لم تقتصر تطبيقات الرشاقة التنظيمية على مجال الحوسبة، بل امتدت إلى القطاعات الإبداعية والمشاريع المبتكرة. وفي مايو 2014، قدمت ماري ميشيل ليفيك دراسة هدفت إلى توسيع نطاق المنهجية الرشيقة خارج قطاع تطوير البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات، مستفيدة من التجارب المكتسبة من المنظمات في كيبك، التي نجحت في دمج الرشاقة في برامجها التنموية. (قنيش و بن عمو، 2023، صفحة 66/65)

### ثالثاً: أهمية الرشاقة التنظيمية

لعبت الرقابة التنظيمية دورًا جوهريًا في تعزيز كفاءة المؤسسات وقدرتها على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق. ويمكن توضيح أهميتها من خلال الجوانب التالية: (عزيز العتيبي، 2022، صفحة 31/30)

### 1. الجانب العملي:

- ✓ تقليل فترات الانتظار، مما يؤدي إلى تسريع عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة بنسبة تصل إلى 50%.
- ✓ تحسين استغلال المساحات التشغيلية، مما يساهم في رفع جودة المنتجات والخدمات.

### 2. الجانب الإداري:

- ✓ تقليل الإجراءات الورقية، مما يساهم في تبسيط عمليات التوثيق والمعالجة الإدارية، بالإضافة إلى تعزيز كفاءة توزيع المهام عبر اختيار الأفراد المناسبين للمناصب المناسبة.
- ✓ تحديد المتطلبات الوظيفية مسبقًا لضمان استقطاب موظفين ذوي كفاءة عالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

### 3. الجانب الاستراتيجي:

- ✓ دعم التوسع وزيادة الحصة السوقية من خلال تبني استراتيجيات تسويقية فعالة.
- ✓ تقليل النفقات وتحسين استغلال الوقت، مما يساهم في توفير فرص جديدة للنمو والتطور المستمر.

### ➤ رابعًا: أهداف الرقابة التنظيمية

- تسعى إدارة المنظمات من خلال الابتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية إلى بناء بيئة تنافسية تعتمد على توقع وقيادة التغيير.
- يتم النظر إلى الرقابة التنظيمية كاستجابة للقوى الداخلية، مدعومة بالمزايا المعرفية التي تستند إلى مهارات الإدارة العليا لاستباق التوجهات المستقبلية والحصول على رؤى واضحة حول الأعمال. هذا يساعد على إظهار الإبداع في جميع مستويات المنظمة ويمنع حدوث الجمود والصلابة في العمليات.
- الإسهام في الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه ضمن الإطار التنافسي المحيط بها.
- تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة.
- تحسين القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية لفهم ديناميكيات بيئة العمل بشكل أفضل. (نور الدين مصباح شاهين، 2023، صفحة 19/18)

### خامسا: عناصر الرشاقة التنظيمية

نلخص العناصر الرئيسية للرشاقة التنظيمية على النحو الآتي: (ابراهيم الحنيطي، 2019، صفحة 62/63)

1. **السرعة (Speed):** تعني قدرة المنظمة على التفاعل بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة، بهدف الاستفادة منها في الوقت المناسب والتفوق على المنافسين.
2. **الاستجابة (Responsiveness):** تعكس قدرة المنظمة على رصد التغيرات في بيئتها والتعامل معها بفعالية، بما يضمن تكيفها مع هذه التغيرات.
3. **الجدارات (Capabilities):** تتعلق بتوفير الموارد اللازمة من المال، والتكنولوجيا، والموارد البشرية لضمان تنفيذ الاستجابة المناسبة في الوقت المحدد.
4. **المرونة (Flexibility):** تشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها. تعني زيادة المرونة قدرة أكبر على التكيف والتغيير استجابةً للظروف المتغيرة.

### سادسا: أبعاد الرشاقة التنظيمية

رغم تعدد آراء الباحثين في تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية، إلا أن هناك توافقاً حول الأبعاد التالية: (بنت عبد الله المفيز، بنت راشد الحمدان، و بنت محمد العيفان، 1442، صفحة 279/280)

- **رشاقة الإدراك والاستشعار:** تتعلق بالقدرة على التعرف على التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة. يبدأ ذلك بفهم شامل للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يتيح التمييز بين أنواع التغيير ومصادره وخصائصه. ويعد استشعار البيئة جزءاً أساسياً من رشاقة المنظمة.
- **رشاقة اتخاذ القرار:** تعني القدرة على جمع وتحليل المعلومات من مصادر متعددة، وتنظيمها لتقييم تأثير الأحداث الخاصة على الأعمال، دون التأخير. يتم من خلال ذلك تحديد الفرص والتهديدات من خلال تفسير هذه الأحداث، وتحديد خطط العمل اللازمة لإعادة توزيع الموارد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية جديدة.
- **رشاقة التصرف والممارسة:** تشير إلى القدرة على تنظيم وتعديل العمليات الداخلية للمنظمة بشكل يتماشى مع القرارات التي تم اتخاذها لمواجهة التغيرات المحيطة. وتتمثل في استخدام مجموعة من الأنشطة لإعادة تشكيل الموارد وتنظيم عمليات العمل بمرونة.

### سابعاً: معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية

كما هو الحال عند تطبيق أي مدخل إداري جديد، قد تواجه المنظمات عدداً من المعوقات والتحديات في تطبيق الرقابة التنظيمية كشفت عنها العديد من الدراسات والتي من أهمها: (محمد إمام السيد، 2024، صفحة 12)

#### ❖ المعوقات المرتبطة بالإدارة:

- غياب مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار يمثل تحدياً كبيراً أمام تطبيق الرقابة التنظيمية.
- عدم التزام الإدارة العليا بتوفير الدعم اللازم للأفراد يُعتبر عقبة في وجه الابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات.
- عدم تبني مفهوم المرونة في الإدارة يعتبر من المعوقات الرئيسية، حيث يؤدي التطبيق غير السليم لممارسات الرقابة إلى عواقب سلبية في تنفيذ العمليات التنظيمية.

#### ❖ المعوقات المتعلقة بوعي العاملين وتدريبهم:

- نقص الوعي يعتبر عاملاً محورياً، حيث يُعتبر الوعي الكافي حافزاً مهماً لتحفيز الإنتاج وتحقيق سمعة حسنة بين الموظفين. كما يُعد نقص التدريب والتعليم، بالإضافة إلى ضعف أنظمة المكافآت، من العوامل التي تعيق المنظمة عن تحقيق الرقابة التنظيمية.

#### ❖ المعوقات المرتبطة بالتكنولوجيا:

- توفر التكنولوجيا المناسبة التي تساهم في تحسين عمليات الإنتاج يعد عاملاً مساعداً. ومع ذلك، فإن عدم توفر تقنيات قيمة مضافة تدعم عمليات التصنيع أو تبرر الاستثمار المرتفع في التقنيات الحديثة يُعتبر من المعوقات التي تواجه رقابة التصنيع.

تُعد الرقابة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يعزز قدرتها التنافسية واستدامتها. من خلال التركيز على أبعاد الرقابة التنظيمية، يمكن للمنظمات تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

➤ دراسة عبد الناصر محمد علي حمودة، نادية أمين محمد علي وعبد العزيز غالب عبدان القدسي (2018) بعنوان أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية، المؤتمر الدولي الثاني، إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، الغردقة، مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، وتم إجراء الدراسة على عينة بلغت (350) مفردة من موظفي البنوك، وبلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي نحو (305) قائمة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم جمع البيانات اللازمة من مفردات العينة باستخدام الاستقصاء، واشتملت قائمة الاستقصاء على قسمين لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقدرات الرقابة التنظيمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتدريب، وتقييم الأداء) وبين قدرات الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة)، بحيث أن اهتمام البنوك التجارية بتطبيقات وأنشطة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء والتدريب والتوظيف يؤدي إلى تحسين مستوى قدرات رقابتها التنظيمية من حيث قدرتها على استشعار التغيرات البيئية، ومن ثم استجابتها السريعة وتكيفها الاستباقي مع هذا التغيرات. وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة اهتمام القيادات الإدارية للبنوك بالتطبيق الفعال للممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن يراعى في ذلك ربطها بتحقيق الرقابة التنظيمية، بالإضافة إلى عدد من التوصيات الأخرى، واقترح بعض الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

➤ دراسة سهى عبد المنعم محمد شلبي (2021) بعنوان أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر دراسة تطبيقية على بنك القاهرة، المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية ببنك القاهرة، تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (384) مفردة توزعت على فروع القاهرة والجيزة وفقاً لنسبة عدد الفروع منسوبة للعدد الإجمالي بالمحافظتين، كشفت النتائج عن وجود علاقات تأثير معنوية من كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي، وكذلك

فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرشاقة التنظيمية للبنك من حيث رشاقة الإجراءات ورشاقة الهيكل التنظيمي وصحة الفرضيات البحثية التي اختبرتها الدراسة.

➤ دراسة أحمد إبراهيم موسى إبراهيم (2021) بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، المجلة العربية للإدارة، جامعة المنوفية، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية،

استهدف هذا البحث تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة من العينة، والتي تم تحديد حجمها 377 مفردة، وقد تم إرسال قائمة الاستقصاء عبر شبكة الإنترنت إلى أكثر من 600 من العاملين بكافة وحدات الجامعة، وتمت الإجابة على 331 قائمة، من بينها 296 قائمة صالحة للتحليل بنسبة 78.5% من حجم العينة.

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، وكان من أهمها وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وفي نهاية هذا البحث، تم التوصل إلى عدد من التوصيات، وكان من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام السادة المسؤولين بجامعة المنوفية بتفعيل أساليب تحفيز العاملين المادية والمعنوية، وضرورة سعيهم الجاد نحو تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية للجامعة من أجل زيادة قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية الديناميكية المضطربة، وعلى الحد من التهديدات التي تواجهها أو يمكن أن تواجهها، وعلى استثمار الفرص المتاحة والتي يمكن أن تتاح في البيئة المحيطة في المستقبل.

➤ دراسة مختار قنيش، جيلالي بن عبو (2023) بعنوان تبني مقاربة الرشاقة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات دراسة حالة مؤسسة التقنيات الحديثة ITComp الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر.

تعرف المنظمات تحولات وتطورات متسارعة في ظل بيئة تتميز بالغموض والتعقيد وعدم اليقين ويزور تحدي الانتقال نحو مجتمع المعرفة والتحول الرقمي، أدى الى ظهور وتطور مقاربات، مناهج وأدوات جديدة لإدارة الموارد البشرية وترقيتها، ومنها على سبيل المثال لا الحصر منهجية الرشاقة. وتعد منهجية نظامية للإبداع والابتكار ظهرت ابتداء في مجال تطوير برمجيات الكمبيوتر، حيث أنها صممت أساسا لتحسين عمل فرق تطوير البرمجيات، إلا أنها شاعت لتصبح النموذج الافتراضي والتشغيلي لمختلف فرق العمل في مختلف الشركات، الصناعات والوظائف.

لذا هدفت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على هذه المنهجية الحديثة، ومدى تبنيتها وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية العاملة في القطاع التكنولوجي، وتناولت بالدراسة "مؤسسة التقنيات الحديثة IT Comp" استهدافا وجذبا للمواهب الرقمية، تطويرها والحفاظ عليها باعتبارها رافعة ودعم أساسية للتميز والريادة في ظل البيئة الرقمية.

➤ دراسة إيهاب سمير القبيح، سلوى عبد الرحيم أسعد (2024) بعنوان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية حالة دراسية: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مجلة نماء

للاقتصاد والتجارة، المجلد 08، العدد 01

تؤكد هذه الدراسة على الدور الحيوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في قيادة الرقابة التنظيمية، وهو أمر بالغ الأهمية للنجاح في بيئة اليوم الديناميكية، لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واستكشاف العلاقة بين المتغيرات. كما تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة المستهدف، والمتمثل في الموظفين المثبتين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والبالغ عددهم (207) موظفاً وموظفة، حيث تم توزيع (135) استبانة على عينة الدراسة المتاحة، فيما خضعت (113) منها للتحليل الإحصائي فقط. وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي للممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية، حيث كان بعد تمكين الموظفين الأكثر تأثيراً على الرقابة التنظيمية، تلاه بعد التدريب والتطوير، وأخيراً بعد التعويضات والحوافز، فيما لا يوجد تأثير لبعدي الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء على الرقابة التنظيمية، كما أوصى الباحثان بضرورة مراجعة سياسة تقييم الأداء المعمول بها داخل (الجهاز المركزي للإحصاء) بل وتطويرها بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة في بيئة عملها المحيطة بها، وربط هذه السياسة بنظام معاصر للمكافآت والحوافز.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

➤ Nibedita Saha, Ales Gregar & Petr Saha, (2017);  
Organizational agility and HRM strategy: Do they really

## enhance firms competitiveness ?, International Journal of Organizational Leadership vol 06, n°03

تهدف هذه المقالة إلى تأكيد وشرح الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية التي تناقش الروح التنظيمية والقدرة والمرونة والرشاقة والسرعة. في حين أن الأنشطة الرئيسية لمسؤولي الموارد البشرية المشاركين في المسائل التشغيلية تُعتبر بشكل تدريجي مصدرًا للميزة التنافسية في الأسواق الحالية شديدة التنافسية وسريعة التغير.

ومن ثم، فإن الغرض من هذه المقالة هو الكشف عن أن استراتيجية الموارد البشرية تمكن الشركات من فهم قيمة العملاء الداخليين والخارجيين، ومعرفة المنافسين، والمنتجات، والتكنولوجيا، ومصادر الميزة التنافسية. كما أن نجاح الأعمال التجارية يقوم على أساس أن المؤسسة تحقق تقدمًا تنافسيًا من خلال الاستفادة من موظفيها بشكل مناسب وفعال. لذلك، يجسد هذا المقال بعض المقترحات البحثية التي توضح كيف يمكن للشركات أن تستجيب بسرعة ومرونة للبيئة المتغيرة دون مواجهة اضطرابات السوق. بعد ذلك، يهدف البحث إلى فهم ما إذا كانت المرونة التنظيمية وقيمة الموارد البشرية يمكن أن تخلق فرقًا وتأثيرًا حقيقيًا على أداء الأعمال. وأخيرًا، تسلط نتائج هذه الدراسة الضوء على أهمية المرونة التنظيمية وفعالية الموارد البشرية التي لها تأثير في تعزيز الأداء التنظيمي والقدرات التنافسية.

### ➤ **Mohammad Qwaidar Alamro, Seied Beniamin Hosseini & Ayesha Farooq (2019), Organizational Agility and HRM Practices: Theoretical Framework and Perspective, Restaurant Business ; 118(12)**

نتيجة للتغيرات التي لا تنتهي التي تحدث في بيئة الأعمال يجب على المؤسسات أن تضمن امتلاكها لأشخاص أكفاء قادرين على التكيف مع التطور. فالمنظمة الرشيقة هي المنظمة التي تمتلك القدرة على مواجهة التغيرات والنجاح بدعم من العناصر والاستراتيجيات الكفؤة. وتؤكد هذه المقالة البحثية على الميزة التنافسية التي تقدمها المؤسسات في السيناريوهات المضطربة. ومع ذلك، تقدم هذه الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات لخلق رابط واضح بين الرشاقة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية. وتوفر الدراسة مشاهدًا تجريديا يعترف بحكم الأشخاص في بناء المنظمات المستجيبة. ويعترف الباحثون بأن رأس المال البشري هو المحرك الأكثر فاعلية لتطوير نتائج المرونة. ومع ذلك، يقترح هذا البحث إعادة صياغة المفاهيم فيما يتعلق بالرشاقة التنظيمية ودمج القدرات التنظيمية كمفهوم مركزي من خلال التقييم المتسق للمواءمة الرأسية والأفقية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- **Ahmed Asfahani, (2021), the impact of modern strategic human resources management models on promoting organizational agility, Academy of Strategic Management Journal 20(2)**

هذه الدراسة هي دراسة تحليلية وصفية تركز على تأثير النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتبحث تحديداً في قدرتها على تعزيز المرونة التنظيمية للمؤسسات. وتبدأ الدراسة بتعريف الرشاقة التنظيمية، ثم تتناول أربعة نماذج استراتيجية محددة للموارد البشرية بشكل متعمق: نموذج الأداء العالي، ونموذج الملاءمة الاستراتيجية، ونموذج الالتزام العالي، ونموذج أفضل الممارسات. بالنسبة لنموذج الأداء العالي، يتم تسليط الضوء على الابتكار كعامل رئيسي. أما بالنسبة لنموذج المواءمة الاستراتيجية، فقد وجد أن هيكل إدارة الموارد البشرية يحتاج إلى التنبؤ بالأنماط المستقبلية في بيئة العمل الخارجية. يركز نموذج الالتزام العالي على المسار الوظيفي والمرونة الوظيفية والتحفيز، فرق العمل، واستقرار العلاقات الوظيفية للموظفين. ينظر نموذج أفضل الممارسات إلى الاستراتيجية التنظيمية الشاملة. وتُظهر مراجعة الأدبيات في هذا المجال أن جميع ممارسات الموارد البشرية هذه تعزز الرشاقة التنظيمية كما هو متوقع في فرضيات البحث. وتختتم الدراسة بالتوصية بأن تتبنى إدارة الموارد البشرية جميع نماذج السياسات هذه من أجل ضمان مرونة منظماتهم.

- **Ibtihale HERMOUCHE & Azzouz ELHAMMA, (2024), The role of HR practices in developing organisationnel agility: A literature review , International Journal of Accounting, Finance, Auditing , Management and Economics – IJAFAME, Volume 5, Issue 5**

يتمثل الهدف الأسمى للشركات اليوم في زيادة قدرتها التنافسية وكفاءتها من أجل التأقلم مع السياق البيئي المتقلب. وللتغلب على هذا التحدي، تحتاج المؤسسات إلى تجهيز نفسها بموارد بشرية كفؤة قادرة على مواكبة الوتيرة التصاعدية المستمرة من خلال تبني السلوكيات المرنة وتطويرها. وينطوي ذلك على الحاجة إلى الدعم التنظيمي والنشر المناسب للأساليب والاستراتيجيات لدعم وتوجيه الموظفين خلال هذه المرحلة الانتقالية التي يفرضها التحول الخاطف في عالم الأعمال. فالشركة الرشيقة هي الشركة التي تظهر قدرة على التصرف بشكل استباقي وفعال في مواجهة مختلف الحالات الطارئة والتغيرات التي تطرأ، وذلك بفضل الرؤى الاستراتيجية المحددة جيداً والموظفين المهرة والأكفاء. استناداً إلى مراجعة شاملة للأدبيات النظرية الموجودة، هدفت هذه الورقة البحثية إلى إقامة صلة مباشرة

بين الرشاقة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية التي غالبًا ما يتم تجاهلها. كما سعت الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على الأهمية الحاسمة لرأس المال البشري في تعزيز وتطوير المرونة والرشاقة التنظيمية، مع تشجيع البحوث المستقبلية المتعلقة بهذا الموضوع.

➤ **Wang Jian & Orlina D. Regua, (2024), The Role of Strategic Human Resource Management in Achieving Organizational Agility, International Journal of Science and Engineering Applications Volume 13–Issue 08**

في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالسرعة وعدم القدرة على التنبؤ، أصبحت رشاقة الحركة التنظيمية عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح. وعليه، بحثت هذه الدراسة في الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الرشاقة التنظيمية. ومن خلال تحليل ممارسات المنظمات الرشيقة، حدد البحث الاستراتيجيات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز القدرة على التكيف والاستجابة والمرونة. وتشمل هذه الاستراتيجيات إدارة المواهب، والتعلم والتطوير المستمر، وترتيبات العمل المرنة، والتركيز القوي على مشاركة الموظفين وتمكينهم. وسلطت الدراسة الضوء أيضاً على كيفية مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية، مما يمكن الشركات من الاستجابة السريعة لتغيرات السوق والفرص الناشئة. من خلال مزيج من الأساليب النوعية والكمية، كشف البحث عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لإدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية، مما يوضح أن مبادرات الموارد البشرية الاستراتيجية تدفع الابتكار وتحسن الأداء وتحافظ على الميزة التنافسية. قدمت النتائج رؤى قيمة لمحتري الموارد البشرية وقادة الأعمال وصانعي السياسات الذين يسعون إلى تنمية قوة عاملة مرنة قادرة على الازدهار في مشهد الأعمال الديناميكي. أكدت الدراسة على ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استراتيجية الأعمال الأساسية لتحقيق الرشاقة والنجاح المؤسسي على المدى الطويل.

➤ **ZOIHRI , A., & RYAHY , A. (2024). L'agilité des pratiques RH : tendance managériale ou nécessité de modernisation ? African Scientific Journal, 3(26).**

في بيئة غير مؤكدة ومعقدة، تولى الإدارة اليوم اهتماماً متزايداً لإشكالية القدرة على التكيف مع التغيير. بالنسبة للعديد من منظري وممارسي الإدارة، يعتمد هذا بشكل أساسي على تطوير مهارات الموظفين لتنفيذ أساليب الإدارة الجديدة المعروفة باسم الإدارة الرشيقة. وفي الممارسة العملية، يتم التركيز على تحسين الموارد المادية للمنظمة، والأهم من ذلك الموارد البشرية، نحو نهج مرن ورشيق. وهذا ما يسلط الضوء على الحاجة إلى إعادة تشكيل ممارسات إدارة

الموارد البشرية. هدفت هذه المقالة إلى البحث، من خلال مراجعة الأدبيات، في كيفية قدرة وظيفة الموارد البشرية على الاستفادة من المرونة لتطور ممارساتها. وقد أتاحت نتائج التحليل النظري للباحثين تطوير نموذج مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الرشيقة يتكون من 4 ممارسات و3 قدرات رشيقة للموارد البشرية، مما يساهم في تطويرها.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

#### الجدول رقم 3: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية (2024/2025). بالنسبة للحدود المكانية تمت في شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، عين تموشنت	أنجزت الدراسات في بيئات عربية و اجنبية و كانت من (2017، 2024) بالنسبة للاطار المكاني: الجزائر، مصر، فلسطين، المغرب، الهند، المملكة العربية السعودية، الولايات المتحدة الأمريكية، جمهورية تشيكوسلوفاكيا	من حيث الزمان والمكان
ركزت دراستنا على عينة عشوائية من العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، عين تموشنت	ركزت بعض الدراسات السابقة على عينات عشوائية والبعض الآخر مستهدفة مثل الموظفين المثبتين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	عينة الدراسة
استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي العام، ممثل في شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، عين تموشنت	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام	من حيث نوع القطاع
اعتمدت دراستنا على متغيرين هما: ممارسات إدارة الموارد البشرية	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:	متغيرات الدراسة

<p>كمتغير مستقل بأبعاده: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، ونظام الصحة والسلامة المهنية)، والمتغير التابع الرشاقة التنظيمية</p>	<p>✓ ممارسات إدارة الموارد البشرية ✓ الرشاقة التنظيمية ✓ كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية ✓ عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ✓ مقارنة الرشاقة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية ✓ ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ✓ قيادة الرشاقة التنظيمية ✓ الإدارة الرشيقة ✓ استراتيجية إدارة الموارد البشرية</p>	
<p>استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وتدعيمها.</p>	<p>استخدمت بعض الدراسات الدراسة القياسية، وبعضها الاستبيان وبعض الدراسات أضافت المقابلة لتدعيم دراستهم.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>استخدمت الدراسة البرنامج الاحصائي SPSS.V.22 كأداة لتحليل البيانات.</p>	<p>استخدمت أغلب الدراسات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).</p>	<p>أداة تحليل المعلومات</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل الأول:

تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، مع التركيز على النتائج المعرفية التي توصلت إليها الدراسات السابقة، حيث أظهرت هذه الأخيرة تنوعاً في التوجهات النظرية والمعرفية لكل من المفهومين، مما يعكس الأهمية المتزايدة لهما في سياق المنظمات الحديثة. عملت المفاهيم التي تناولها هذا الفصل في التمهيد لتأسيس قاعدة علمية صلبة للتحليل الميداني لاحقاً.



# الفصل الثاني



### تمهيد:

عقب التطرق في الفصل النظري الى أبرز المفاهيم المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، يهدف هذا الفصل الثاني الى اجراء دراسة ميدانية ترمي الى قياس مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرشاقة التنظيمية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية عين تموشنت، وتندرج هذه الدراسة ضمن مسعى اسقاط الأطر النظرية على الواقع العملي للمؤسسة بالنظر الى مكانتها الاستراتيجية كإحدى اهم المؤسسات الحيوية في الجزائر.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

تناولنا في هذا المبحث منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات وعينة الدراسة ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وأداة الدراسة من حيث الصدق والثبات.

قبل التطرق لمحتوى هذا المبحث، من الضروري تقديم لمحة موجزة عن المؤسسة التي أجريت فيها دراستنا الميدانية، وذلك لفهم خصوصية السياق التنظيمي والاجتماعي الذي انبثقت منه المعطيات.

**مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز":** هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ومساهماتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43%.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة إلى الفترة 2005 / 2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

وظموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

### المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.

❖ أولا: منهج الدراسة.

تم الاعتماد في هذا الجزء من الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، والذي يهدف إلى توفير البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق توزيع الاستبيانات على أفراد العينة وتصنيفها وتحليلها لتحقيق تصور أفضل وأدق للموضوع محل الدراسة وهذا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS. V. 22)

❖ ثانيا: مصادر جمع البيانات.

اعتمدنا في جمع البيانات الخاصة بالدراسة على مصادر التالية:

**الاستبيان:** لجأنا لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة للاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رسمية للبحث حيث قمنا بجمع البيانات من خلال تصميم استمارة تكونت من محورين ومعلومات شخصية أساسية. وللإجابة على فرضيات الدراسة استعملنا مقياس "ليكرث الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 4: درجات مقياس " ليكرث الخماسي "

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS. V22

كما تم تحديد طول خلايا المقياس "ليكرث الخماسي" وذلك بحساب المدى  $4 = 5 - 1$  تم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على خلايا المقياس  $0.80 = 4 / 5$  بعد ذلك نضيف طول الخلية الى أصغر القيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا حتى نصل الى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق بشدة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.81 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.61 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة محايد.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.41 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق.

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.21 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق بشدة.

❖ ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت باختلاف جنسهم ووظائفهم.

عينة الدراسة: بهدف إجراء الدراسة تم توزيع الاستبيان على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة والذين تم اختيارهم عشوائياً وبدون تمييز، حيث بلغ عددهم 100 موظف، وتمكننا من استرجاع 70 استبيان تام قابل للتحليل.

الجدول رقم 5: يمثل الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والمقبولة

عدد الموظفين	الاستبيانات
100	الاستبيانات الموزعة
70	الاستبيانات المسترجعة
0	الاستبيانات المستبعدة
70	الاستبيانات المقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين

❖ رابعاً: فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

➤ **H0** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الرشاقة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز".

➤ **H1** : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الرشاقة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز".

الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على تعزيز الرشاقة التنظيمية بشركة "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%.

- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تعزيز الرقابة التنظيمية بشركة "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات والحوافز على تعزيز الرقابة التنظيمية بشركة "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تعزيز الرقابة التنظيمية بشركة "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الصحة والسلامة المهنية على تعزيز الرقابة التنظيمية بشركة "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%.

### المطلب الثاني: الأداة والطريقة المستخدمة في الدراسة.

#### ❖ أولاً: أداة الدراسة.

حتى تتمكن من تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الجانب التطبيقي اعتمدنا على جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على تصميم الاستبيان (انظر الى الملحق رقم 1) كأداة رئيسية للبحث وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة، المسح النظري وتوجيهات الأستاذة المشرفة. يتكون الاستبيان من أسئلة شملت متغيرات الدراسة وينقسم بدوره الى جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بعين تموشنت الذي يشمل (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة والمسمى الوظيفي).
- الجزء الثاني: يتضمن محورين:
- المحور الأول: يتضمن العبارات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية.
- المحور الثاني: يتضمن العبارات المتعلقة بالرقابة التنظيمية.

#### الجدول رقم 6: محاور الاستبيان

العبارات	المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
من 1 الى 5	الاستقطاب والتعيين
من 6 الى 10	التدريب والتطوير

من 11 الى 15	نظام التعويضات والحوافز
من 16 الى 20	تقييم الأداء
من 21 الى 25	نظام الصحة والسلامة المهنية
العبارات	المحور الثاني
من 1 الى 21	الرشاقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبتين

#### أ- صدق الاستبيان

**الصدق:** يقصد بصدق أداة الدراسة أن عبارات الاستبيان تقوم بقياس ما وضعت لأجله، حيث قمنا بالتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، حيث تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين، وبعد تحكيمه وتصحيحه تم توزيعه على أفراد العينة.

#### - اختبار صدق أداة الدراسة

**الصدق الظاهري (للمحكمين):** تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وعرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم، وبناءً عليها وعلى اقتراحاتهم التي تركزت في جملتها على تغيير صياغة بعض الأسئلة، والتنويه لبعض الأخطاء النحوية والمنهجية في طلب تعبئة الاستبيان وفي صياغة أسئلة البيانات الشخصية وبعض متغيراتها، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين ليكون الاستبيان في صيغته النهائية كما هو موضح في الملحق 1.

**صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال حساب معدل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات البعد الخاص بها.

وعليه نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية H0: لا يوجد ارتباط بمعنى  $r \in [-1.1]$

الفرضية H1: يوجد ارتباط بمعنى  $r = [-1.1]$

الجدول رقم 7: معامل الارتباط بين عبارات بعد الاستقطاب والتعيين

الارتباط	العبارات	الرقم
0.667	تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية حسب المؤهل العلمي	1
0.644	يشارك مدراء الأقسام مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المؤسسة	2
0.388	تتم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	3
0.597	تتبع المؤسسة طرق عادلة في توظيف الموارد البشرية	4
0.498	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية حسب المهارات والخبرات	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد الاستقطاب والتعيين مع الدرجة الكلية للمحور (ممارسات إدارة الموارد البشرية) محصورة بين  $r = [-1.1]$ ، إذن نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط بين فقرات بعد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم 8: معامل الارتباط بين عبارات بعد التدريب والتطوير

الارتباط	العبارات	الرقم
0.708	تبرمج المؤسسة دورات تدريبية بصفة مستمرة وليس عند الضرورة فقط	1
0.665	تحرص المؤسسة على تخصيص برامج تدريب متنوعة وملائمة لاحتياجات الموظفين	2
0.571	تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية بصفة دورية بهدف تنمية مهاراتهم الوظيفية	3
0.630	تعتمد المؤسسة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد.	4
0.555	تحرص المؤسسة على تقييم فعالية البرامج التدريبية المنجزة بشكل منتظم.	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد التدريب والتطوير مع الدرجة الكلية للمحور (ممارسات إدارة الموارد البشرية) محصورة بين  $r = [-1.1]$ ، إذن نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط بين فقرات بعد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم 9: معامل الارتباط بين عبارات بعد نظام التعويضات والحوافز

الارتباط	العبارات	الرقم
0.235	يتم تحديد التعويضات التي تمنح للعاملين بناء على تقييم أدائهم.	1
0.811	تراعي المؤسسة معيار العدالة فيما يتعلق بمنح المكافآت والأجور.	2
0.750	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لمعايير تقييم أداء المورد البشري تكيفا مع مختلف التغيرات.	3
0.842	تعتبر الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة دافعا قويا لتحسين أداء المورد البشري.	4
0.685	يتلقى الموظفون تقديرا واعترافا عن الأداء الجيد والإنجازات في المنظمة	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد نظام التعويضات والحوافز مع الدرجة الكلية للمحور (ممارسات إدارة الموارد البشرية) محصورة بين  $r = [-1.1]$ ، إذن نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط بين فقرات بعد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم 10: معامل الارتباط بين عبارات بعد تقييم الأداء

الارتباط	العبارات	الرقم
0.604	تستخدم المؤسسة طرقا مختلفة وعادلة لتقييم أداء العاملين	1
0.601	يتم تقييم العاملين بشكل دوري في المؤسسة.	2
0.473	معايير تقييم أداء العاملين واضحة للجميع.	3
0.631	تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	4
0.745	يتم الإفصاح عن نتائج تقييم الأداء للعاملين.	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد تقييم الأداء مع الدرجة الكلية للمحور (ممارسات إدارة الموارد البشرية) محصورة بين  $r = [-1.1]$ ، إذن نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط بين فقرات بعد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم 11: معامل الارتباط بين عبارات بعد نظام الصحة والسلامة المهنية

الارتباط	العبارات	الرقم
0.521	معايير الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة موثقة ومطبقة بشكل تام.	1
0.445	تتم المؤسسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري.	2
0.630	اهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين.	3
0.696	يتم مراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار.	4
0.724	تملك المؤسسة معايير رقابية على الوثائق الخاصة بمعايير الصحة والسلامة.	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد نظام الصحة والسلامة المهنية مع الدرجة الكلية للمحور (ممارسات إدارة الموارد البشرية) محصورة بين  $r = [-1.1]$ ، إذن نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط بين فقرات بعد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم 12: معامل الارتباط بين عبارات الرشافة التنظيمية

الارتباط	العبارات	الرقم
0.540	تستطلع المؤسسة التغييرات البيئية في الوقت المناسب.	1
0.532	تمتلك المؤسسة المرونة العالية في الاستجابة للتغيرات البيئية.	2
0.550	تملك المؤسسة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير على أداؤها.	3
0.326	لدى المؤسسة آفاق للتطوير والتجديد السريع في تقديم الخدمات	4

0.591	تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة.	5
0.441	تكتشف المؤسسة المشكلات المستقبلية التي تهددها بسرعة.	6
0.487	تتميز المؤسسة بسرعتها في اكتشاف التغيرات في رغبات واحتياجات العملاء	7
0.266	يتم صنع القرار في المؤسسة بشكل جماعي	8
0.424	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	9
0.426	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة.	10
0.464	تتخذ المؤسسة القرارات الاستراتيجية بمشاركة ذوي الاختصاص.	11
0.581	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الظروف الداخلية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات.	12
0.636	تشجع الإدارة العليا الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.	13
0.406	يبادر الموظفون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل للإدارة العليا.	14
0.607	تستطيع المؤسسة تنفيذ قراراتها بكل سهولة في الوقت المناسب.	15
0.370	تحسن المؤسسة في عملياتها لضمان استمرارية خدماتها.	16
0.553	تحرص المؤسسة دائما على وضع أهداف تتناسب مع امكانياتها المتاحة.	17
0.275	تهتم المؤسسة بقياس التقدم في تحقيق أهدافها.	18
0.697	تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.	19
0.519	تعديل المؤسسة الهيكل التنظيمي والتشغيلي في الوقت المناسب.	20
0.543	تستطيع المؤسسة تلبية احتياجات وحل شكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير.	21

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المتغير التابع مع الدرجة الكلية للمحور محصورة بين  $[-1.1]$ ، اذن نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 وعليه يمكن القول ان هناك ارتباط بين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور.

ب- ثبات أداة الاستبيان

قمنا بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (alpha de Cronbach) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس، وهناك فرضيتين بالنسبة لهذا المعامل وهما:

الفرضية H0: عدم مصداقية البيانات إذا كان  $AC = [0;6.1]$

الفرضية H1: هناك مصداقية البيانات إذا كان  $AC \notin [0;6.1]$

وكلما كان أكبر من 0.6 يعني أن الأداة تتمتع بثبات مقبول ويمكن توضيح ذلك من خلال توضيح اختبار الثبات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 13: اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
ممارسات إدارة الموارد البشرية	25	0.861
الرشاقة التنظيمية	21	0.842
المجموع الكلي	46	0.93

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الفا كرونباخ قيمته 0.93 أي اننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية H0 وهذا يدل على ان جميع المتغيرات تتمتع بثبات مقبول ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

#### ❖ ثانيا: الطرق المستخدمة في القياس

- التكرارات والنسب المئوية: من أجل التعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة، وإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: من أجل التعرف أو معرفة درجة الموافقة على الأسئلة من طرف أفراد العينة المدروسة لكل فقرة.
- الانحراف المعياري: من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة ومدى تشتتها أو تركزها فكلما اقتربت قيمته من الصفر يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها.
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ): الهدف منه قياس مدى ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ويتمثل الحكم على درجة الثبات من خلال:

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6-0.7) يدل على أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7-0.8) يدل على أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.8 فيدل هذا على أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- معامل الارتباط "بيرسون": لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحاور مع الدرجة الكلية للمحور.
- معامل بيرسون: لمعرفة مستوى الارتباط الاحصائي بين المتغيرين.
- تحليل الانحدار البسيط: والذي يستخدم لمعرفة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

### المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة

#### ❖ أولاً: النوع الاجتماعي

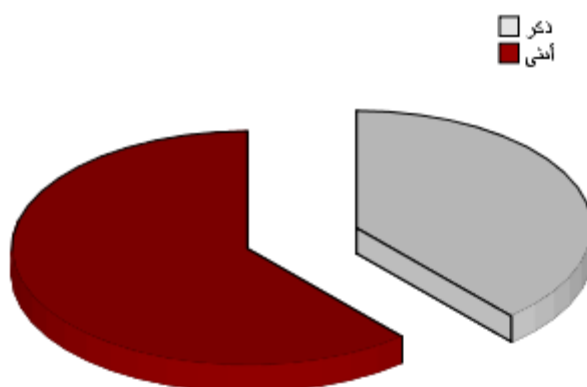
#### الجدول رقم 14: خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	27	38.6
أنثى	43	61.4
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الإناث في العينة أكبر من عدد الذكور وذلك بنسب تبلغ 61.4% بالنسبة للإناث، و38.6% بالنسبة للذكور، وهذا توزيع طبيعي للغاية، وترجى الزيادة للإناث لطبيعة العمل الإداري الذي يعرف بشكل عام وجوداً أكبر للإناث، والشكل التالي يوضح توزع هذه النسب على شكل دائرة نسبية:

الشكل رقم 2: تحليل خصائص عينة الدراسة - النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

❖ ثانيا: العمر

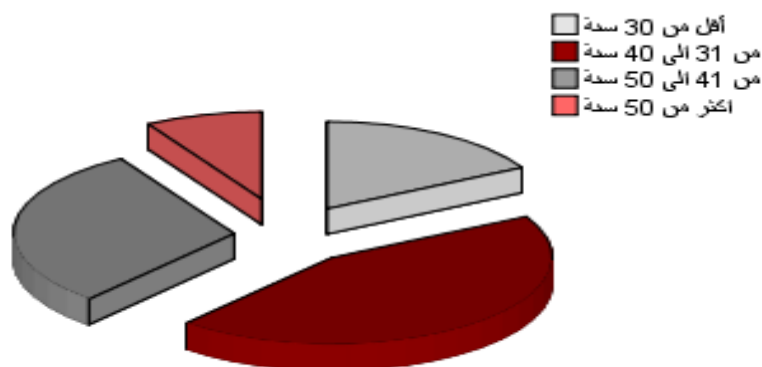
الجدول رقم 15: خصائص العينة حسب العمر

النسب المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
17.1	12	أقل من 30 سنة
44.3	31	من 31 الى 40 سنة
30	21	من 41 الى 50 سنة
8.6	6	أكثر من 50 سنة
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلب افراد عينة الدراسة تتراوح فئات العمرية ما بين 31 الى 40 سنة، وذلك بنسبة عالية بلغت 44.3%، ثم يتراوح من أعمارهم أكثر من 41 الى 50 سنة بنسبة 30%، أما أقل من 30 سنة فبلغت 17.1%، بينما أكثر من 50 سنة بلغت 8.6% فقط، ما يدل على أن جميع الفئات العمرية متاحة في المؤسسة مع وجود الأكثرية من الفئة الشابة التي تفيد عمل المؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك على شكل دائرة نسبية:

الشكل 3: تحليل خصائص عينة الدراسة - الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

❖ ثالثاً: المستوى التعليمي

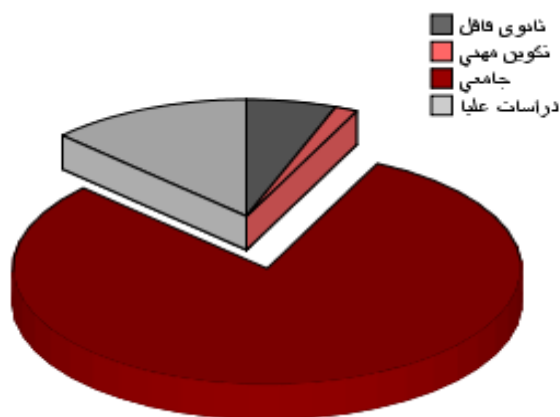
الجدول رقم 16: خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
5.7	4	ثانوي فأقل
1.4	1	تكوين مهني
80	56	جامعي
12.9	9	دراسات عليا
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ من خلال الجدول ان ذوي المستوى الجامعي يشكلون اعلى نسبة مقارنة ببقية المستويات في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الجامعيين 80%، وتليها ذوي مستوى الدراسات العليا بنسبة 12.9%، ثم مستوى الثانوي فأقل بنسبة 5.7% ثم 1.4% للتكوين المهني، وهذا يدل على المستوى التعليمي والتأهيل العالي ووجود الكفاءات القادرة على تفعيل المعاملات الإدارية والتعامل مع التكنولوجيا والتقنيات الحديثة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 4: تحليل خصائص عينة الدراسة - المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

❖ رابعا: الخبرة

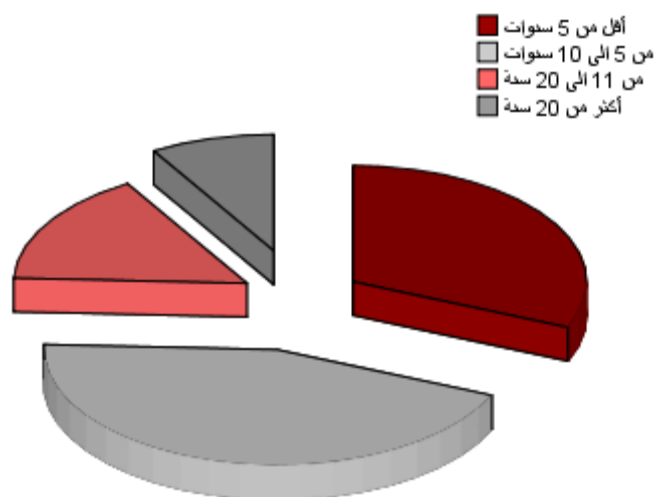
الجدول رقم 17: خصائص العينة حسب الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	الخبرة
31.4	22	أقل من 05 سنوات
44.3	31	من 05 الى 10 سنوات
15.7	11	من 11 الى 20 سنوات
8.6	6	أكثر من 20 سنة
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الموظفين الذين خبرتهم من 5 الى 10 سنوات يشكلون الغالبية بنسبة بلغت 44.3%، بينما بلغت أقل من 5 سنوات خبرة نسبة 31.4%، ومن 11 الى 20 سنة بلغت 15.7%، و8.6% لأكثر من 20 سنة خبرة، وهذا يدل على وجود موظفين ذوي خبرة وأقدمية بعدد كبير، والشكل التالي يوضح توزيع هذه النسب على شكل دائرة نسبية:

الشكل 5: تحليل خصائص عينة الدراسة - الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

❖ خامسا: المسمى الوظيفي

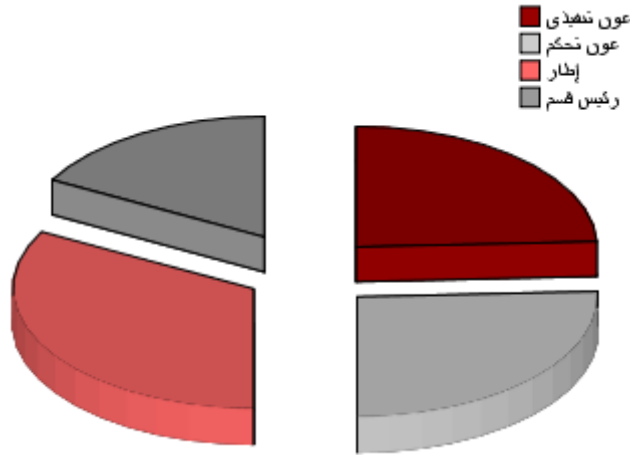
الجدول رقم 18: خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

النسب المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
24.3	17	عون تنفيذي
25.7	18	عون تحكم
32.9	23	إطار
17.1	12	رئيس قسم
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الإطارات يمثل الأغلبية بنسبة 32.9% تليها نسبة عون تحكم حيث بلغت 25.7%، ثم عون تنفيذي بنسبة 24.3%، ونسبة 17.1% لرئيس قسم، وهذا يدل على تناسق عينة الدراسة من موظفين ذوي مناصب مختلفة تعبر عن العمل في المؤسسة ككل، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 6: تحليل خصائص عينة الدراسة – المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

يتضمن هذا المبحث كل من تحليل نتائج محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، ونتائج اختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: تحليل نتائج عبارات الاستبيان.

#### 1- تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد الاستقطاب والتعيين".

كانت نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الاستقطاب والتعيين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: تحليل عبارات بعد الاستقطاب والتعيين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	الاستقطاب والتعيين	
											1	2
01	تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية حسب المؤهل العلمي.	0%	3	8	50	9	3.93	0.644	3	موافق	5	4
		12.9%	4.3%	11.4%	71.4%	12.9%						
02	يشارك مدراء الأقسام مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المؤسسة.	0%	4	7	52	7	3.89	0.649	4	موافق	7	52
		10.0%	5.7%	10.0%	74.3%	10.0%						
03	تتم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	0%	1	5	46	18	4.16	0.605	1	موافق	18	46
		25.7%	1.4%	7.1%	65.7%	25.7%						
04	تتبع المؤسسة طرق عادلة في توظيف الموارد البشرية.	0%	2	11	42	15	4.00	0.702	2	موافق	15	42
		21.4%	2.9%	15.7%	60.0%	21.4%						
05	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية حسب المهارات والخبرات.	0%	1	11	53	5	3.89	0.526	4	موافق	5	53
		7.1%	1.4%	15.7%	75.7%	7.1%						
	مجموع العبارات	—	—	—	—	—	3.97	0.352	—	موافق	—	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22

### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة البعد الأول "الاستقطاب والتعيين" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.35 يعبر عن رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات التعيين والاستقطاب، حيث أنه:

- فيما يخص استقطاب المؤسسة للموارد البشرية حسب المؤهل العلمي، أفادت النتائج بان نسبة غير الموافقين بلغت 4.3% فقط، بينما سجلت أعلى نسبة للموافقين 71.4%، وهذا يدل على ان المؤسسة تستقطب كفاءات متخصصة قادرة على تلبية احتياجات العمل التقنية والفنية.

- بالنسبة لمشاركة مدراء الأقسام مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المؤسسة، اتضح ان نسبة غير الموافقين بلغت 5.7%، في حين بلغت نسبة الموافقين أعلى نسبة 74.3%، وهذا ان دل على شيء فإنه يدل على انه يتم اختيار المرشحين الأنسب لاحتياجات ومتطلبات كل قسم والتي يحددها مدراء الأقسام في المؤسسة.
- العبارة الثالثة التي تعبر عن اهتمام المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين اضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في التعيين، فقد بلغت نسبة غير الموافقين 1.4%، أما نسبة الموافقين فبلغت أعلى نسبة 65.7%، مما يعني ان المؤسسة تقوم باختيار المترشح الأكثر كفاءة وتوافقا مع متطلبات الوظيفة.
- بالنسبة لاتباع المؤسسة طرق عادلة في توظيف الموارد البشرية، ظهر أن نسبة غير الموافقين كانت أقل نسبة حيث بلغت 2.9%، بينما بلغت نسبة الموافقين أعلى نسبة 60.0%، بالتالي فان المؤسسة تعتمد مبدأ الشفافية وتكافؤ الفرص بين جميع المتقدمين للتوظيف.
- بالنسبة لسعي المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية حسب المهارات والخبرات، فقد أوضحت النتائج أن أقل نسبة كانت لغير الموافقين حيث بلغت 1.4%، أما أعلى نسبة فكانت للموافقين بنسبة 75.7%، أي أن المؤسسة تعمل على تحسين الأداء وتحقيق أهدافها بالاستعانة بكفاءات عالية.

## 2- تحليل عبارات المحور الأول "بعد التدريب والتطوير"

كانت نتائج استجابات أفراد العينة لبعء التدريب والتطوير كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: تحليل عبارات بعد التدريب والتطوير

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الاستجابة
01	تبرمج المؤسسة دورات تدريبية بصفة مستمرة وليس عند الضرورة فقط.	2	10	18	29	11	3.53	1.018	5	موافق
		2.9%	14.3%	25.7%	41.4%	15.7%				
02		1	5	14	41	9	3.74	0.829	3	موافق

				12.9%	58.6%	20%	7.1%	1.4%	تحرص المؤسسة على تخصيص برامج تدريب متنوعة وملائمة لاحتياجات الموظفين.	
موافق	2	0.745	3.77	7	45	14	3	1	تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية بصفة دورية بهدف تنمية مهاراتهم الوظيفية.	03
				10%	64.3%	20%	4.3%	1.4%		
موافق	1	0.847	3.91	15	41	7	7	0	تعتمد المؤسسة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد.	04
				21.4%	58.6%	10%	10%	0%		
موافق	4	0.814	3.66	8	36	21	4	1	تحرص المؤسسة على تقييم فعالية البرامج التدريبية المنجزة بشكل منتظم.	05
				11.4%	51.4%	30%	5.7%	1.4%		
موافق	_____	0.536	3.72	_____	_____	_____	_____	_____	مجموع العبارات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22

### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة البعد الثاني "التدريب والتطوير" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري قدره 0.536، يعبر عن رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات التدريب والتطوير حيث أنه:

- فيما يتعلق ببرمجة المؤسسة دورات تدريبية بصفة مستمرة وليس عند الضرورة فقط، النسبة الأقل كانت لغير الموافقين إذ بلغت 14.3%، في المقابل بلغت نسبة الموافقين 41.4% وهي أعلى نسبة، مما يدل على ان المؤسسة تعمل على رفع كفاءة موظفيها بشكل مستمر وتسعى لمواكبة التطورات التقنية والمهنية عن طريق التدريب.

- تحرص المؤسسة على تخصيص برامج تدريب متنوعة وملائمة لاحتياجات الموظفين، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 7.1%، في حين كانت اعلى نسبة من نصيب الموافقين حيث بلغت 58.6%، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم بغية تحسين أدائهم الوظيفي.

- العبارة الثالثة المتعلقة بقيام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية بصفة دورية بهدف تنمية مهاراتهم الوظيفية، أظهرت النتائج أن النسبة لغير الموافقين بلغت 4.3%، على النقيض من ذلك بلغت نسبة الموافقين أعلى نسبة قدرت ب 64.3%، هذا يوحي الى اهتمام المؤسسة بتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

- بالنسبة لاعتماد المؤسسة لبرامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد، فكانت نسبة غير الموافقين 10%، وتقابلها نسبة 58.6% للموافقين، مما يشير إلى أن المؤسسة تسهل اندماج العاملين الجدد في بيئة العمل وتمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة.

- أظهرت نتائج العبارة الخامسة الخاصة بحرص المؤسسة على تقييم فعالية البرامج التدريبية المنجزة بشكل منتظم أن نسبة غير الموافقين بلغت 5.7%، فيما بلغت نسبة الموافقين 51.4% لتمثل أعلى نسبة، هذا يوضح ان المؤسسة تسعى دائما للتأكد من تحقيق أهداف التدريب ومنه تحسين جودة البرامج المستقبلية.

### 3- تحليل عبارات المحور الأول بعد نظام التعويضات والحوافز

كانت نتائج استجابات أفراد العينة لبعد نظام التعويضات والحوافز كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: تحليل عبارات بعد نظام التعويضات والحوافز

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الاستجابة
نظام التعويضات والحوافز										
01	يتم تحديد التعويضات التي تمنح للعاملين بناء على تقييم أدائهم.	0	1	18	36	15	3.93	0.729	1	موافق
		0%	1.4%	25.7%	51.4%	21.4%				
02	تراعي المؤسسة معيار العدالة فيما يتعلق بمنح المكافآت والأجور.	0	12	28	24	6	3.34	0.866	5	محايد
		0%	17.1%	40%	34.3%	8.6%				
03	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لمعايير تقييم أداء المورد البشري تكيفا مع مختلف التغيرات.	0	10	16	36	8	3.60	0.875	3	موافق
		0%	14.3%	22.9%	51.4%	11.4%				
04	تعتبر الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة دافعا قويا لتحسين أداء المورد البشري.	1	9	18	34	8	3.56	0.911	4	موافق
		1.4%	12.9%	25.7%	48.6%	11.4%				
05	يتلقى الموظفون تقديرا واعترافا عن الأداء الجيد والإنجازات في المنظمة	1	9	10	40	10	3.70	0.922	2	موافق
		1.4%	12.9%	14.3%	57.1%	14.3%				

موافق	_____	0.585	3.62	_____	_____	_____	_____	_____	مجموع العبارات
-------	-------	-------	------	-------	-------	-------	-------	-------	----------------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22

### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نتيجة البعد الثالث "نظام التعويضات" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري قدره 0.585، يعبر عن رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات نظام التعويضات والحوافز حيث أنه:

- أظهرت نتائج العبارة الأولى الخاصة بتحديد التعويضات التي تمنح للعاملين بناء على تقييم أدائهم، أن نسبة غير الموافقين كانت أقل نسبة حيث بلغت %1.4، ويقابلها من جانب آخر نسبة الموافقين التي بلغت %51.4، ويستنتج من ذلك أن المؤسسة تحفز الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- بلغت نسبة غير الموافقين عن عبارة مراعاة المؤسسة لمعيار العدالة فيما يتعلق بمنح المكافآت والأجور %17.1، ويقابلها نسبة مختلفة تعبر عن وجهة نظر مغايرة وكانت هذه النسبة للمحايدين بحيث بلغت %40، هذه الحيادية العالية قد تعكس غموضاً أو تبايناً في تطبيق العدالة من وجهة نظر الموظفين.
- بالنسبة لقيام المؤسسة بمراجعة دورية لمعايير تقييم أداء المورد البشري تكيفا مع مختلف التغيرات، تشير البيانات الى ان نسبة غير الموافقين بلغت %14.3، ويقابلها نسبة مختلفة من الموافقين تعبر عن وجهة نظر مغايرة بحيث بلغت %51.4، وهذا يدل على ملاءمة التغيير مع التطورات المستجدة وتحقيق المؤسسة لأهدافها بفعالية.
- فيما يخص اعتبار الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة كدافع قوي لتحسين ادارة المورد البشري، فكانت النسبة الأقل لغير الموافقين إذ بلغت %12.9، بينما كانت أعلى نسبة للموافقين حيث بلغت %48.6، هذا يعني ان المؤسسة تشجع الموظفين من خلال الحوافز المقدمة على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل.
- أشارت النتائج إلى أن نسبة غير الموافقين عن تلقي الموظفين للتقدير والاعتراف عن الأداء الجيد والإنجازات في المنظمة أن قدرت ب %12.9، في حين قدرت نسبة الموافقين %57.1، مما يدل على تحفيز المؤسسة للموظفين على العمل على تقديم أداء متميز من خلال التقدير والامتنان مما يعزز انتمائهم للمؤسسة.

### 4- تحليل عبارات المحور الأول بعد تقييم الأداء

كانت نتائج استجابات أفراد العينة لبعء تقييم الأداء كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: تحليل عبارات بعد تقييم الأداء

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الاستجابة	تقييم الأداء					
											1	2	3	4	5	
01	تستخدم المؤسسة طرقا مختلفة وعادلة لتقييم أداء العاملين.	2	3	15	42	8	3.73	0.833	4	موافق	2.9%	4.3%	21.4%	60%	11.4%	
		0	3	16	36	12	3.81	0.767	3	موافق	0%	4.3%	27.1%	51.4%	17.1%	
03	معايير تقييم أداء العاملين واضحة للجميع.	0	8	21	36	5	3.54	0.793	5	موافق	0%	11.4%	30.0%	51.4%	7.1%	
		0	3	15	42	10	3.84	0.715	2	موافق	0%	4.3%	21.4%	60%	14.3%	
05	يتم الإفصاح عن نتائج تقييم الأداء للعاملين.	0	5	13	36	16	3.90	0.837	1	موافق	0%	7.1%	18.6%	51.4%	22.9%	
		0	0	0	0	0	3.76	0.482	—	موافق	—	—	—	—	—	
مجموع العبارات											—	—	—	—	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V.22

### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة البعد الرابع "تقييم الأداء" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 0.482، مما يعبر عن رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات تقييم الأداء حيث أن:

- استخدام المؤسسة لطرق مختلفة وعادلة لتقييم أداء العاملين ظهرت بنسبة 4.3% لغير الموافقين، ونسبة 60% للموافقين كأعلى نسبة، ويشير هذا الى ان المؤسسة تقوم بتقييم دقيق وموضوعي للموظفين يعكس كفاءة كل موظف بشكل عادل.

- بالنسبة لتقييم العاملين بشكل دوري في المؤسسة، فقد ظهرت أقل نسبة مقدرة ب 4.3% وكانت من نصيب غير الموافقين، في حين بلغت أعلى نسبة 51.4% وكانت للموافقين، يعني ان المؤسسة تعمل على مراقبة مستوى الأداء وتحدد الاحتياجات التطويرية والتحسينية.
- بالنسبة للعبارة الثالثة الخاصة بوضوح معايير تقييم أداء العاملين للجميع، فنسبة غير الموافقين عليها بلغت 11.4%، في المقابل سجلت نسبة الموافقين 51.4%، مما يدل على الشفافية وفهم الموظفين لتوقعات الأداء المطلوبة منهم.
- العبارة الرابعة الرامية لاعتماد المؤسسة على تقارير نظام تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، فقد قدرت نسبة غير الموافقين عليها ب 4.3%، بينما بلغت نسبة الموافقين 60%، يعني أن المؤسسة تتخذ قرارات مبنية على معطيات تقييم موضوعية ودقيقة.
- أظهرت نتائج عبارة الإفصاح عن نتائج تقييم الأداء للعاملين أن نسبة الغير الموافقين بلغت 7.1% في حين بلغت نسبة الموافقين أعلى قيمة قدرت ب 51.4%، يدل على أن المؤسسة تساعد في تمكين الموظفين من معرفة نقاط قوتهم وفرص التحسين كما توجههم نحو تطوير أدائهم.

#### 5- تحليل عبارات المحور الأول "بعد نظام الصحة والسلامة المهنية"

كانت نتائج استجابات أفراد العينة لبعء نظام الصحة والسلامة المهنية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: تحليل عبارات بعد نظام الصحة والسلامة المهنية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الاستجابة
	نظام الصحة والسلامة المهنية									
01	معايير الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة موثقة ومطبقة بشكل تام.	1.4%	8.6%	15.7%	60%	14.3%	3.77	0.854	1	موافق
		1	6	11	42	10				
02	تهتم المؤسسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري.	0%	2.9%	27.1%	62.9%	7.1%	3.74	0.630	2	موافق
		0	2	19	44	5				
03							3.74	0.846		

موافق	2			17.1%	48.6%	25.7%	8.6%	0%	اهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين.	
موافق	3	0.828	3.56	6	35	22	6	1	يتم مراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار.	04
				8.6%	50%	31.4%	8.6%	1.4%		
موافق	4	1.109	3.24	6	29	17	12	6	تملك المؤسسة معايير رقابية على الوثائق الخاصة بمعايير الصحة والسلامة.	05
				8.6%	41.4%	24.3%	17.1%	8.6%		
موافق	_____	0.527	3.61	_____	_____	_____	_____	_____	مجموع العبارات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22

### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة البعد الخامس "نظام الصحة والسلامة المهنية" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري قدره 0.527، مما يعبر عن رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات نظام الصحة والسلامة المهنية على النحو التالي:

- أشارت نتائج العبارة الأولى الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة موثقة ومطبقة بشكل تام أن نسبة غير الموافقين كانت أقل نسبة حيث قدرت ب 8.6%، ويقابلها أعلى نسبة للموافقين حيث قدرت ب 60%، هذا يعبر عن حماية المؤسسة للعاملين والحد من الحوادث والمخاطر في بيئة العمل.
- بالنسبة لاهتمام المؤسسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري، فقد بلغت نسبة غير الموافقين 2.9%، في حين بلغت نسبة الموافقين 62.9%، ويشير هذا الى انشاء المؤسسة لبيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.
- العبارة الثالثة الخاصة بأن أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين، فقد سجلت نتائجها نسبة عدم موافقة مقدرة ب 8.6% وكانت أقل نسبة، بينما قدرت نسبة الموافقين ب 48.6% وكانت أعلى نسبة، مما يعني أن المؤسسة تمكن الموظفين من الفهم ومنه الالتزام بالإجراءات الأمنية اللازمة وتحقيق بيئة عمل فعالة.

- أظهرت نتائج الاستجواب الخاصة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار أن نسبة غير الموافقين قدرت ب 8.6%، بينما بلغت نسبة الموافقين 50%، مما يدل على تكييف المؤسسة مع المستجدات وتقليل المخاطر والحوادث في بيئة العمل.
- أما بالنسبة لامتلاك المؤسسة لمعايير رقابية على الوثائق الخاصة بمعايير الصحة والسلامة، فقد أشارت النتائج أن أقل نسبة كانت لغير الموافقين حيث بلغت 17.1%، في حين كانت أعلى نسبة للموافقين حيث بلغت 41.4%، وهذا يعني ان المؤسسة تهتم بدقة التوثيق والالتزام المستمر بمعايير السلامة وحماية العاملين.

### 6- تحليل عبارات المحور الثاني "بعد رشاقة الاستشعار"

كانت نتائج استجابات أفراد العينة لبعد رشاقة الاستشعار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 24: تحليل عبارات بعد رشاقة الاستشعار

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الاستجابة	رشاقة الاستشعار				
											1	2	3	4	5
01	تستطلع المؤسسة التغييرات البيئية في الوقت المناسب.	2	8	20	33	7	3.50	0.929	7	موافق	2.9%	11.4%	28.6%	47.1%	10.0%
		0	9	19	36	6					8.6%	51.4%	27.1%	12.9%	0%
02	تمتلك المؤسسة المرونة العالية في الاستجابة للتغيرات البيئية.	0	5	24	32	9	3.64	0.799	4	موافق	0%	7.1%	34.3%	45.7%	12.9%
		0	5	11	38	16					0%	7.1%	15.7%	54.3%	22.9%
03	تمتلك المؤسسة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير على أدائها.	0	5	24	32	9	3.64	0.799	4	موافق	0%	7.1%	34.3%	45.7%	12.9%
		0	5	11	38	16					0%	7.1%	15.7%	54.3%	22.9%
04	لدى المؤسسة آفاق للتطوير والتجديد السريع في تقديم الخدمات.	0	5	11	38	16	3.93	0.822	1	موافق	0%	7.1%	15.7%	54.3%	22.9%
		0	5	11	38	16					0%	7.1%	15.7%	54.3%	22.9%
05	تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة.	1	8	22	32	7	3.51	0.880	6	موافق	1.4%	11.4%	31.4%	45.7%	10.0%
		1	8	22	32	7					1.4%	11.4%	31.4%	45.7%	10.0%

موافق	3	0.805	3.70	8	39	18	4	1	تكتشف المؤسسة المشكلات المستقبلية التي تهددها بسرعة.	06
				11.4%	55.7%	25.7%	5.7%	1.4%		
موافق	2	0.720	3.79	8	43	15	4	0	تتميز المؤسسة بسرعتها في اكتشاف التغيرات في رغبات واحتياجات العملاء.	07
				11.4%	61.4%	21.4%	5.7%	0%		
موافق	—	0.503	3.66	—	—	—	—	—	مجموع العبارات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V.22

### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة البعد الاول "رشاقة الاستشعار" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 0.503، مما يعبر عن رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات رشاقة الاستشعار بالمؤسسة محل الدراسة حيث:

- بالنسبة لاستطلاع المؤسسة للتغيرات البيئية في الوقت المناسب، فقد بلغت نسبة غير الموافقين 11.4%، في حين بلغت نسبة الموافقين 47.1%، مما يدل على استمرارية خدمات المؤسسة وحرصها على التكيف مع التحديات البيئية.
- فيما يتعلق بامتلاك المؤسسة للمرونة العالية في الاستجابة للتغيرات البيئية، فقد أشارت النتائج أن أقل نسبة كانت من نصيب غير الموافقين بحيث قدرت ب 12.9%، أما أعلى نسبة فكانت للموافقين حيث قدرت ب 51.4%، ما يعني أن المؤسسة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي والتكنولوجيا الحديثة لمواكبة التغيرات.
- اتضح من خلال النتائج ان امتلاك المؤسسة للقدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير على أدائها، ظهر بنسبة أقل تساوي 7.1% وكانت لغير الموافقين، وأعلى نسبة كانت للموافقين بنسبة قدرت ب 45.7%، وهذا يوحي ان المؤسسة تعتمد على دراسات استشرافية وتحليلات دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية.
- أبدت نتائج العبارة الرابعة الخاصة بجمالية المؤسسة لآفاق التطوير والتجديد السريع في تقديم الخدمات نسبة عدم موافقة قدرت بالموافقين 7.1%، بينما بلغت نسبة الموافقة 54.3%، مما يدل على استثمار المؤسسة في الابتكار وتحسين البيئة التحتية لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة.

- كشف المبحوثون عن نسبة قبول قدرت ب % 45.7 عن العبارة الخامسة والخاصة باعتماد المؤسسة على التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة، مقابل أقلية غير موافقة مقدرة ب % 11.4، مما يعكس كفاءة المؤسسة وسرعتها في تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم.
- بالنسبة لاكتشاف المؤسسة للمشكلات المستقبلية التي تهددها بسرعة، فقد قدرت نسبة غير الموافقين ب % 5.7، والموافقين % 55.7، مما يعني أن المؤسسة تستخدم أنظمة مراقبة وتحليل متقدمة لرصد التغيرات والمخاطر المحتملة.
- أما فيما يخص تميز المؤسسة بالسرعة في اكتشاف التغيرات في رغبات واحتياجات العملاء، فقد اتضح أن أقل نسبة كانت لغير الموافقين حيث بلغت % 5.7، ويقابلها أعلى نسبة للموافقين حيث بلغت % 61.4، مما يدل على اعتماد المؤسسة على نظام متابعة وشكاوى فعال يمكنها من رصد توقعات واحتياجات العملاء بسرعة.

#### 7- تحليل عبارات المحور الثاني بعد رشاقة اتخاذ القرار

كانت نتائج استجابات أفراد العينة لبعده رشاقة اتخاذ القرار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 25: تحليل عبارات بعد رشاقة اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الاستجابة
رشاقة اتخاذ القرار										
01	يتم صنع القرار في المؤسسة بشكل جماعي.	1	6	18	39	6	3.61	0.822	4	موافق
		1.4%	8.6%	25.7%	55.7%	8.6%				
02	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	1	7	23	32	7	3.53	0.863	5	موافق
		1.4%	10.0%	32.9%	45.7%	10.0%				
03	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة.	1	3	18	42	6	3.70	0.749	3	موافق
		1.4%	4.3%	25.7%	60.0%	8.6%				
04		0	6	16	37	11	3.76	0.824	2	موافق

				15.7%	52.9%	22.9%	8.6%	0%	تتخذ المؤسسة القرارات الاستراتيجية بمشاركة ذوي الاختصاص.	
محايد	6	0.789	3.41	6	24	33	7	0	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الظروف الداخلية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات.	05
				8.6%	34.3%	47.1%	10.0%	0%		
محايد	7	1.109	3.24	11	18	20	19	2	تشجع الإدارة العليا الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.	06
				15.7%	25.7%	28.6%	27.1%	2.9%		
موافق	1	0.728	3.86	13	35	21	1	0	يبادر الموظفون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل للإدارة العليا.	07
				18.6%	50.0%	30.0%	1.4%	0%		
موافق	—	0.467	3.58	—	—	—	—	—	مجموع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22

### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة البعد الثاني "رشاقة اتخاذ القرار" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري قدره 0.467، مما يعكس رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات رشاقة اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة حيث:

- أفادت نتائج العبارة الأولى الخاصة بصنع القرار في المؤسسة بشكل جماعي، بان نسبة غير الموافقين بلغت 8.6% فقط، بينما سجلت أعلى نسبة للموافقين 55.7%، وهذا يدل على ان المؤسسة تؤمن بضرورة تنوع الآراء مما يحقق قرارات أكثر دقة وفعالية.
- أما فيما يخص توفير المؤسسة للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، اتضح ان نسبة غير الموافقين بلغت 10.0% فقط، في حين بلغت نسبة الموافقين أعلى نسبة 45.7%، وهذا ان دل على شيء فانه يدل على ان المؤسسة تعمل على تحسين جودة القرارات وتسريع الاستجابة للمواقف الطارئة.
- بالنسبة للعبارة الثالثة الخاصة بامتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة، فقد بلغت نسبة غير الموافقين 4.3%، أما نسبة الموافقين فبلغت أعلى نسبة 60.0%، مما يعني ان المؤسسة تتمكن من تحليل المعطيات بدقة وتتخذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة.

- أشارت الإجابات الخاصة بعبارة اتخاذ المؤسسة للقرارات الاستراتيجية بمشاركة ذوي الاختصاص أن أقل نسبة كانت لغير الموافقين حيث بلغت 8.6%، في حين كانت أعلى نسبة للموافقين حيث بلغت 52.9%، وهذا يعني ان المؤسسة تهتم بالاستعانة بالخبرات المتخصصة وذلك لتحقيق الأهداف.
- بالنسبة لاهتمام المؤسسة بالظروف الداخلية عند اتخاذ القرارات، فقد بلغت نسبة غير الموافقين 10.0%، بينما بلغت نسبة الموافقين 34.3%، مما يدل على ملاءمة القرارات لقدرات، ظروف وموارد المؤسسة.
- فيما يخص تشجيع الإدارة العليا للموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار، أظهرت النتائج أن أقل نسبة للموافقين حيث قدرت ب 25.7%، في حين قدرت نسبة غير الموافقين 27.1% وكانت أعلى نسبة، هذا يدل أن الموظفين يشعرون بأن قرارات الإدارة تتخذ بشكل مركزي دون إشراكهم فعلياً في العملية.
- أشارت النتائج الخاصة بمبادرة الموظفين بتقديم اقتراحات لتطوير العمل للإدارة العليا، أن أقل نسبة كانت من نصيب غير الموافقين بحيث قدرت ب 1.4%، أما أعلى نسبة فكانت للموافقين حيث قدرت ب 50.0%، مما يعني أن الموظفين يشعرون بتشجيع ودعم من الإدارة العليا مما يعزز مشاركتهم الفعالة في تحسين الأداء.

#### 8- تحليل عبارات المحور الثاني "بعد رشاقة الممارسة والتطبيق"

كانت نتائج استجابات أفراد العينة لبعد رشاقة الممارسة والتطبيق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 26: تحليل عبارات بعد رشاقة الممارسة والتطبيق

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
	رشاقة الممارسة والتطبيق									
01	تستطيع المؤسسة تنفيذ قراراتها بكل سهولة في الوقت المناسب.	0%	9	27	27	7	3.46	0.846	5	موافق
		0%	12.9%	38.6%	38.6%	10.0%				
02	تحسن المؤسسة في عملياتها لضمان استمرارية خدماتها.	0%	4	13	43	10	3.84	0.735	1	موافق
		0%	5.7%	18.6%	61.4%	14.3%				
03		0	12	21	25	12	3.53	0.974		

موافق	4			17.1%	35.7%	30.0%	17.1%	0%	تحرص المؤسسة دائما على وضع أهداف تتناسب مع امكانياتها المتاحة.	
موافق	2	0.920	3.77	12	40	9	8	1	تهتم المؤسسة بقياس التقدم في تحقيق أهدافها.	04
				17.1%	57.1%	12.9%	11.4%	1.4%		
موافق	6	1.089	3.34	11	23	16	19	1	تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.	05
				15.7%	32.9%	22.9%	27.1%	1.4%		
موافق	7	1.084	3.11	3	30	15	16	6	تعديل المؤسسة الهيكل التنظيمي والتشغيلي في الوقت المناسب.	06
				4.3%	42.9%	21.4%	22.9%	8.6%		
موافق	3	0.839	3.61	8	34	22	5	1	تستطيع المؤسسة تلبية احتياجات وحل شكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير.	07
				11.4%	48.6%	31.4%	7.1%	1.4%		
موافق	—	0.545	3.52	—	—	—	—	—	مجموع العبارات	

### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة البعد الثالث "رشفة الممارسة والتطبيق" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري قدره 0.545، وهو ما يعكس رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات رشفة الممارسة والتطبيق بالمؤسسة محل الدراسة، حيث:

- ظهرت العبارة الأولى الخاصة بقدرة المؤسسة على تنفيذ قراراتها بكل سهولة في الوقت المناسب، بنسبة عدم موافقة ضعيفة قدرت ب 12.9%، أما أعلى نسبة فكانت للموافقين حيث قدرت ب 38.6%، يعني أن المؤسسة تتميز بتنظيمها الفعال ونظام متابعة التنفيذ الدقيق للقرارات.
- بالنسبة لعمل المؤسسة على التحسين في عملياتها لضمان استمرارية خدماتها، فقد قدرت نسبة غير الموافقين ب 5.7%، والموافقين 61.4%، مما يعني أن المؤسسة تلي احتياجات العملاء وتعمل جاهدة على تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة.
- فيما يخص حرص المؤسسة الدائم على وضع أهداف تتناسب مع امكانياتها المتاحة، فقد بلغت نسبة غير الموافقين 17.1%، في حين بلغت نسبة الموافقين 35.7%، مما يشير الى أن المؤسسة تسعى لتحقيق الأهداف بفعالية دون تجاوز الموارد المتوفرة.

- أشارت نتائج اختبار اهتمام المؤسسة بقياس التقدم في تحقيق أهدافها أن أقل نسبة كانت لغير الموافقين حيث بلغت %11.4، في حين كانت أعلى نسبة للموافقين حيث بلغت %57.1، وهذا يعني متابعة المؤسسة الدائمة للأداء العام وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.
- بالنسبة لسعي المؤسسة الى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، اتضح ان نسبة غير الموافقين بلغت %27.1، في حين بلغت نسبة الموافقين أعلى نسبة %32.9، وهذا يدل لزيادة المؤسسة للإنتاجية وتقليل التكاليف وتحقيق نتائج مستدامة.
- أشارت نتائج الإجابات المتعلقة بتعديل المؤسسة الهيكل التنظيمي والتشغيلي في الوقت المناسب أن أقل نسبة كانت لغير الموافقين حيث بلغت %22.9، في حين كانت أعلى نسبة للموافقين مقدرة ب %42.9، مما يعكس عمل المؤسسة لمواكبة التغيرات وتحقيق المرونة في مواجهة التحديات.
- بالنسبة لقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات وحل شكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير، فقد أفادت النتائج بان نسبة غير الموافقين بلغت %7.1 فقط، بينما سجلت أعلى نسبة للموافقين %48.6، وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على نظام استجابة سريع وآليات تواصل فعالة مع العملاء.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

- H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-عين تموشنت- عند مستوى معنوية %5.
- H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-عين تموشنت- عند مستوى معنوية %5.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

النموذج القياسي:

$$Y = B_0 + B_1 X_1$$

حيث:

- Y: الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع)

X - ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

- B0, B1: معاملات الانحدار.

جدول رقم 27: تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا التنظيمية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,584 <sup>a</sup>	,341	,331	,34949

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0.584، مما يدل على أن هناك ارتباط بين المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية" والمتغير التابع "الرضا التنظيمية" أما بالنسبة لمعامل التحديد R-deux فقدّر ب 0.341 أي أن 34.1% من الرضا التنظيمية تفسره أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية أما 65.9% تفسره عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

جدول رقم 28: تحليل التباين الاحادي

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.300	1	4.300	35,201	000 <sup>b</sup>
	De Student	8.306	68	,122		
	Total	12.605	69			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 35,201 بمستوى دلالة  $0,00 \leq 0,05$  وهذا الأخير أصغر من 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلممارسات إدارة الموارد البشرية أثر على الرضا التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

جدول رقم 29: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الرضا التنظيمية.

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,177	,409		2.876	,005
ممارسات إدارة الموارد البشرية	,646	,109	,584	5.933	,000

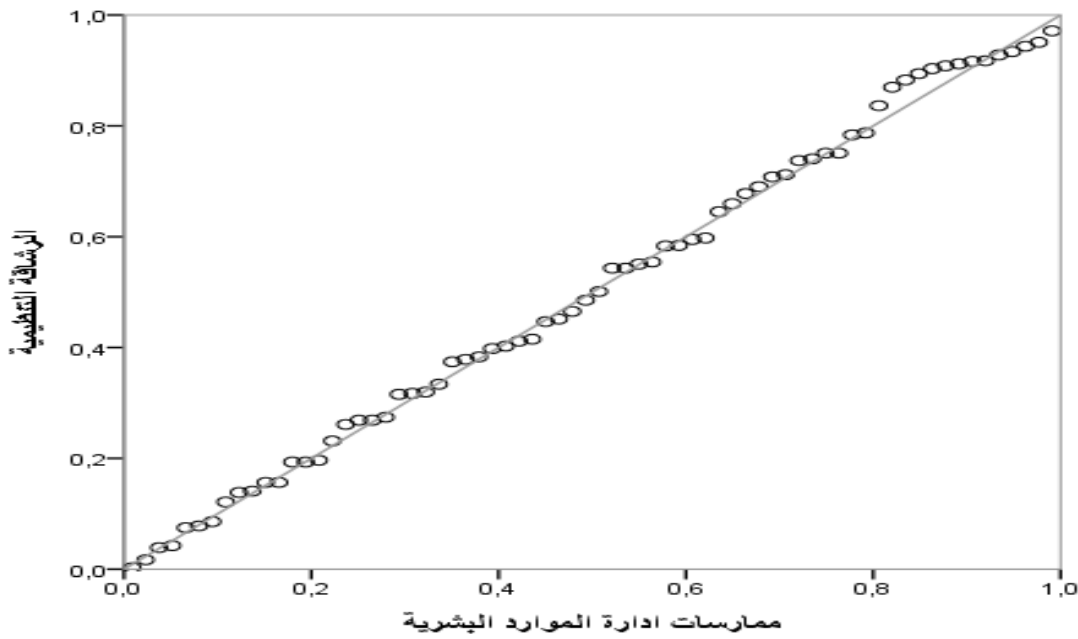
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ  $0,05 \geq 0,00$  وهو أصغر من مستوى المعنوية  $0,05$ ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "عين تموشنت".  
من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضا أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي  $1.177$  الذي يمثل  $a$  من معادلة المستقيم  $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار  $b$  في الجدول هو  $0.646$  بحيث  $Y$  متغير تابع و  $X$  متغير مستقل؛
- نتيجة اختبار  $t$  على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل  $5.933$ ، ومقطع خط الانحدار  $2.876$ ؛
- كما نلاحظ أن إشارة معامل  $Beta$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية كلما زادت الرشاقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y = 1.177 + 0.646 X \text{ (ممارسات إدارة الموارد البشرية)}$$

الشكل رقم 7: منحى الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة الاستقطاب والتعيين على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.
- H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة الاستقطاب والتعيين على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم 30: تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة الاستقطاب والتعيين على الرشاقة التنظيمية.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,191 <sup>a</sup>	,036	,022	,42266

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0.191، وهي ضعيفة جدا، مما يدل على أن هناك ارتباط ضعيف نوعا ما بين المتغير المستقل "ممارسة الاستقطاب والتعيين" والمتغير التابع "الرشاقة

التنظيمية" أما بالنسبة لمعامل التحديد R-deux فقد ب 0.036 أي أن 3.6% من الرشاقة التنظيمية تفسره أبعاد ممارسة الاستقطاب والتعيين أما 96.4% تفسره عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

جدول رقم 31: تحليل التباين الاحادي

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.458	1	.458	2.563	,114 <sup>b</sup>
	De Student	12.148	68	,179		
	Total	12.605	69			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 2.563 بمستوى دلالة  $0,05 \leq 0,114$  وهذا الأخير أكبر من 0,05، ما يعني أن النموذج غير معنوي ولا يمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فإن ممارسة الاستقطاب والتعيين ليس لها أثر على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

جدول رقم 32: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستقطاب والتعيين على الرشاقة التنظيمية.

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,674	,575		4,649	,000
	ممارسة الاستقطاب والتعيين	,231	,144	,191	1.601	,114

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ  $0,05 \leq 0,114$  وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ممارسة الاستقطاب والتعيين على الرشاقة التنظيمية.

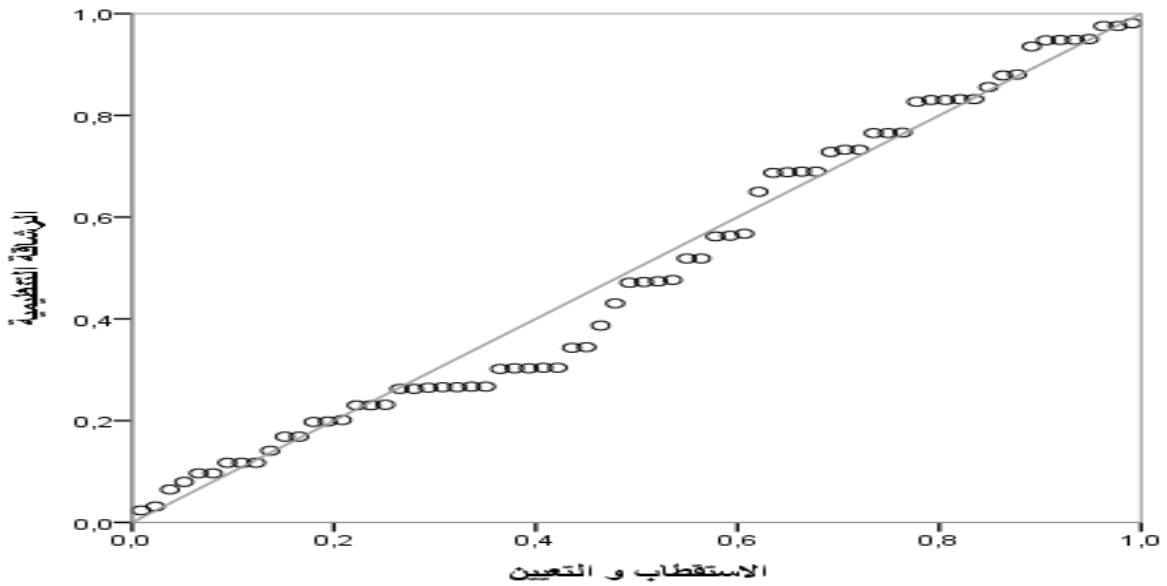
من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضا أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي 2.674 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.231 بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛

- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 1.601، ومقطع خط الانحدار 4.649؛
- كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسة الاستقطاب والتعيين والرشاقة التنظيمية، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية ممارسة الاستقطاب والتعيين كلما زادت الرشاقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y = 2.674 + 0.231 X \text{ (ممارسة الاستقطاب والتعيين)}$$

الشكل رقم 8: منحنى الانحدار الخطي لممارسة الاستقطاب والتعيين والرشاقة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات التدريب و التطوير على تعزيز الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.
- H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات التدريب و التطوير على تعزيز الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم 33: تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة التدريب والتطوير على الرشاقة التنظيمية.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,474 <sup>a</sup>	,224	,213	,37916
---	-------------------	------	------	--------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0.474، وهي متوسطة، مما يدل على ارتباط متوسط بين المتغير المستقل " ممارسة التدريب و التطوير " والمتغير التابع " الرشاقة التنظيمية " أما بالنسبة لمعامل التحديد R-deux فقدرت ب 0.224 أي أن 22.4% من الرشاقة التنظيمية تفسره ممارسة التدريب و التطوير أما 77.6% تفسره عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

### جدول رقم 34: تحليل التباين الاحادي

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.830	1	2.830	19.682	,000 <sup>b</sup>
	De Student	9.776	68	,144		
	Total	12.605	69			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 19.682 بمستوى دلالة  $0,05 \geq 0,00$  وهذا الأخير أصغر من 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلممارسة التدريب والتطوير أثر على تعزيز الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -عين تموشنت.

### جدول رقم 35: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير على الرشاقة التنظيمية.

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.186	,320		6.833	,000
	التدريب والتطوير	,377	,085	,474	4,436	,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

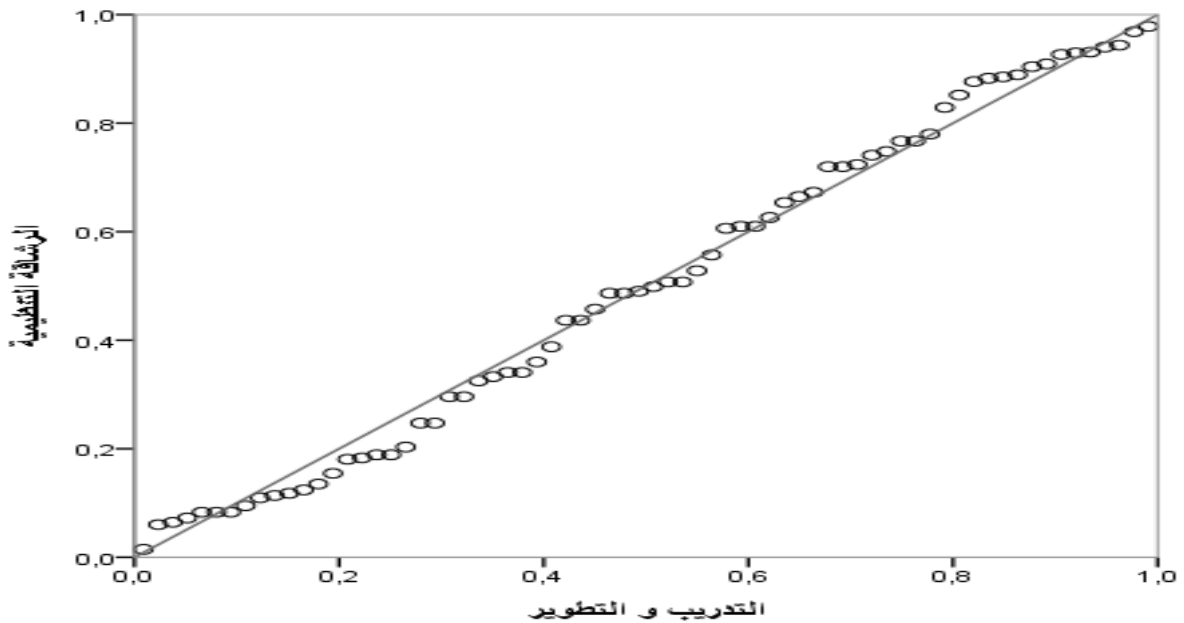
من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ  $0,00 \geq 0,05$  وهو أصغر من مستوى المعنوية  $0,05$ ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب والتطوير على الرشاقة التنظيمية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضاً أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي  $2.186$  الذي يمثل  $a$  من معادلة المستقيم  $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار  $b$  في الجدول هو  $0.377$  بحيث  $Y$  متغير تابع و  $X$  متغير مستقل؛
- نتيجة اختبار  $t$  على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل  $4.436$ ، ومقطع خط الانحدار  $6.833$ ؛
- كما نلاحظ أن إشارة معامل  $Beta$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسة التدريب والتطوير والرشاقة التنظيمية، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية ممارسة التدريب والتطوير كلما زاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y = 2.186 + 0.377 X \text{ (ممارسة التدريب والتطوير)}$$

الشكل رقم 9: منحنى الانحدار الخطي لممارسة التدريب والتطوير والرشاقة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات و الحوافز على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات و الحوافز على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم 36: تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة نظام التعويضات و الحوافز على الرشاقة التنظيمية.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,564 <sup>a</sup>	,318	,308	,35566

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0.564، وهي متوسطة، مما يدل على أن هناك ارتباط بين المتغير المستقل "نظام التعويضات و الحوافز" والمتغير التابع الرشاقة التنظيمية أما بالنسبة لمعامل التحديد R-deux فقدرت ب 0.318 أي أن 31.8% من الرشاقة التنظيمية تفسره ممارسة نظام التعويضات و الحوافز أما 68.2% تفسره عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

جدول رقم 37: تحليل التباين الاحادي

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	4.004	1	4.004	31.654	,000 <sup>b</sup>
	De Student	8.601	68	.126		
	Total	12.605	69			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 17,066 بمستوى دلالة  $0,05 \geq 0,00$  وهذا الأخير أصغر من 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلممارسة نظام التعويضات أثر على تعزيز الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -عين تموشنت-.

جدول رقم 38: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر نظام التعويضات والحوافز على الرشاقة التنظيمية.

Coefficients <sup>a</sup>						
493Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.100	,268		7.824	,000
	نظام التعويضات والحوافز	,411	,073	,564	5,626	,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

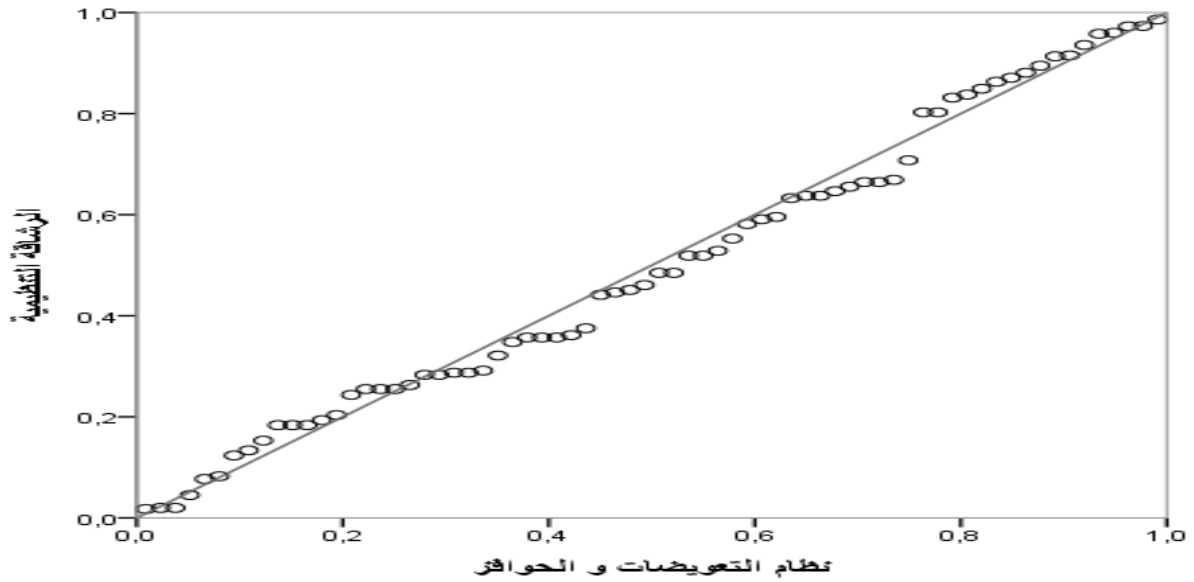
من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ  $0,05 \geq 0,00$  هو أصغر من مستوى المعنوية  $0,05$ ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية نظام التعويضات والحوافز على الرشاقة التنظيمية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضا أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي 2.100 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.411 بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛
- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 5.626، ومقطع خط الانحدار 7.824؛
- كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسة نظام التعويضات والحوافز والرشاقة التنظيمية، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية ممارسة نظام التعويضات والحوافز كلما زاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y = 2.100 + 0.411 X \text{ (ممارسة نظام التعويضات والحوافز)}$$

الشكل رقم 10: منحني الانحدار الخطي لممارسة نظام التعويضات والحوافز والرشاقة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- $H_0$  لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" - عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5%.
- $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" - عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم 39: تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة تقييم الأداء على الرشاقة التنظيمية.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,436	,190	,178	,38744

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط  $R$  قدرت ب 0.436 وهي متوسطة، مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغير المستقل "تقييم الاداء" والمتغير التابع "الرشاقة التنظيمية" أما بالنسبة لمعامل التحديد  $R$ -deux فقدرت ب 0.190 أي أن 19% من الرشاقة التنظيمية تفسره تقييم الاداء أما 81% تفسره عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

جدول رقم 40: تحليل التباين الاحادي

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.398	1	2.398	15.975	,000 <sup>b</sup>
	De Student	10.207	68	,150		
	Total	12.605	69			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 15.975 بمستوى دلالة  $0,05 \geq 0,00$  وهذا الأخير أصغر من 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلتقييم الأداء أثر على تعزيز الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت.

جدول رقم 41: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء على الرشاقة التنظيمية.

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,137	,367		5.826	,000
	تقييم الاداء	,386	,097	,436	3.997	,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ  $0,05 \geq 0,00$  وهو أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تقييم الأداء على الرشاقة التنظيمية.

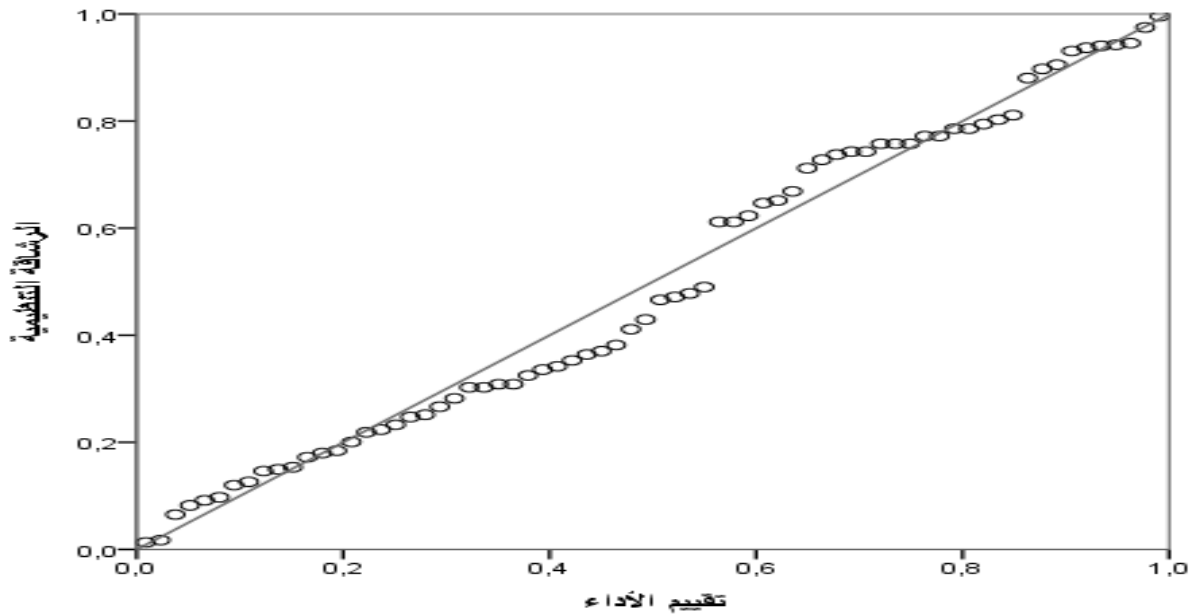
من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضاً أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي 2.137 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.386 بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛
- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 3.997، ومقطع خط الانحدار 5.826؛

- كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسة تقييم الأداء والرشاقة التنظيمية، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية ممارسة تقييم الأداء كلما زاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y = 2.137 + 0.386 X \text{ (ممارسة تقييم الأداء)}$$

الشكل رقم 11: منحني الانحدار الخطي لممارسة تقييم الأداء والرشاقة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الصحة و السلامة المهنية على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" - عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5%.
- H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الصحة و السلامة المهنية على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" - عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم 42: تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة نظام الصحة والسلامة المهنية على الرشاقة التنظيمية.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,506 <sup>a</sup>	,256	,245	,37137
---	-------------------	------	------	--------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0.506، وهي متوسطة، مما يدل على أن هناك ارتباط متوسط نوعاً ما بين المتغير المستقل " نظام الصحة والسلامة المهنية والمتغير التابع "الرشاقة التنظيمية أما بالنسبة لمعامل التحديد R-deux فقدرت ب 0.256 أي أن % 25.6 من الرشاقة التنظيمية نفسه ممارسة نظام الصحة والسلامة المهنية أما %74.4 تفسره عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

### جدول رقم 43: تحليل التباين الاحادي

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.227	1	3.227	23.402	,000 <sup>b</sup>
	De Student	9.378	68	.138		
	Total	12.605	69			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 23.402 بمستوى دلالة  $0,05 \geq 0,00$  وهذا الأخير أصغر من 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلممارسة نظام الصحة والسلامة المهنية أثر على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت.

### جدول رقم 44: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر نظام الصحة والسلامة المهنية أثر على الرشاقة التنظيمية.

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,110	,309		6.821	,000
	نظام الصحة والسلامة المهنية	,410	,085	,506	4.838	,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

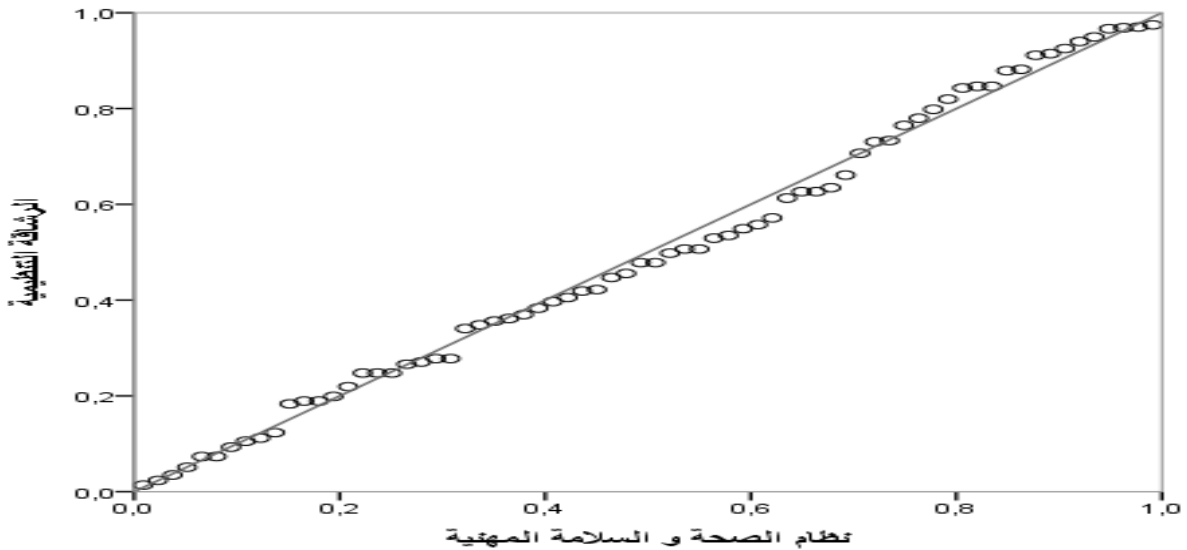
من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ  $0,05 \geq 0,00$  وهو أصغر من مستوى المعنوية  $0,05$ ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية نظام الصحة والسلامة المهنية على الرقابة التنظيمية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضاً أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي  $2.110$  الذي يمثل  $a$  من معادلة المستقيم  $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار  $b$  في الجدول هو  $0.410$  بحيث  $Y$  متغير تابع و  $X$  متغير مستقل؛
- نتيجة اختبار  $t$  على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل  $4.838$ ، ومقطع خط الانحدار  $6.821$ ؛
- كما نلاحظ أن إشارة معامل  $Beta$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسة نظام الصحة والسلامة المهنية والرقابة التنظيمية، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية ممارسة الصحة والسلامة المهنية كلما زادت الرقابة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y = 2.110 + 0.410 X \text{ (ممارسة نظام الصحة والسلامة المهنية)}$$

الشكل رقم 12: منحنى الانحدار الخطي لممارسة نظام الصحة والسلامة المهنية والرقابة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال اختبار الفرضيات توصلنا الى:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%، مما يعني أنه يتم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز حيث تؤدي الى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الاستقطاب والتعيين على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%، وهذا راجع الى اهتمام المؤسسة في بعض الأحيان بتوفير عمال للوظائف الشاغرة أكثر من التركيز على اختيار موظفين يتمتعون بمهارات الابتكار والتكيف السريع.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب والتطوير على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%، وهذا يدل على حرص المؤسسة على رفع كفاءة الموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة نظام التعويضات والحوافز على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%، مما يدل على التفاعل الإيجابي مع التغيرات في المؤسسة وتحفيز الموظفين على الأداء الفعال والمبادرة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة تقييم الأداء على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%، هذا يدل على ان المؤسسة تتخذ قرارات مرنة وتتوجه نحو التحسين المستمر بناء على نتائج التقييم المعدة بدقة.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة نظام الصحة والسلامة المهنية على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%، مما يدل على توفير المؤسسة لبيئة عمل آمنة ومستقرة للموظفين وهو ما يزيد من جاهزية الموظفين واستمرارية عملهم.

## خلاصة الفصل الثاني:

لقد تعرفنا في هذا الفصل على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت محل الدراسة، حيث قدمنا تعريفا مختصرا لها، كما كشفنا عن المناهج والأدوات المتبعة لدراسة موضوع البحث والذي يشمل المنهج الوصفي والتحليلي. اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث قمنا بتحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.22 للتأكد من وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية. بعد معالجة البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، أشارت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الاربعة (التدريب والتطوير، نظام التعويضات والأجور، تقييم الأداء، ونظام الصحة والسلامة المهنية) على الرشاقة التنظيمية أما بالنسبة للبعد الخامس الخاص بالاستقطاب والتعيين فتبين عدم وجود أثر له على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عين تموشنت.



# الخاتمة



سعيًا من خلال هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز عين تموشنت" وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي شكلت إشكالية البحث والأسئلة الفرعية. ولهذا الغرض، قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسين:

- تمثل القسم الأول في الجانب النظري، والذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج في سياق هذا الموضوع،
  - أما القسم الثاني فخصص للدراسة الميدانية، التي من شأنها البحث والتعمق في الإشكالية وذلك في واحدة من المؤسسات المهمة في الجزائر "مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت"
- نتائج الأدبيات النظرية والتطبيقية:**

تبين من خلال الأدبيات النظرية والتطبيقية أهمية كل من:

- ممارسات إدارة المورد البشرية المكونة من خمسة أبعاد أساسية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، نظام الصحة والسلامة المهنية) التي تحظى بأهمية متزايدة في بيئة الأعمال الحديثة، إذ تُعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. فالموارد البشرية تُعد الركيزة الأساسية لأي منظمة، وممارسات إدارتها بشكل فعال تُساهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وتعزيز الانتماء والرضا الوظيفي، وتحقيق أهداف النمو والاستدامة. و بالتالي فإنه، وفي ظل التحولات التكنولوجية والتنافس الشديد في الأسواق، أصبحت المنظمات الناجحة هي تلك التي تستثمر في موظفيها وتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، تركز على تطوير الكفاءات، وتحفيز الأداء، وخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة على الابتكار.
- الرقابة التنظيمية التي تُعد هي الأخرى من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في ظل بيئات الأعمال المتغيرة والسريعة، حيث تواجه المنظمات تحديات متزايدة تتعلق بالتقلبات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، وتغير تفضيلات العملاء، وازدياد حدة المنافسة. وفي هذا السياق، تبرز الرقابة التنظيمية كأحد العوامل الحاسمة التي تُمكن المنظمات من الاستجابة بمرونة وفعالية للتغيرات، والتكيف معها دون الإخلال بأهدافها أو فقدان كفاءتها التشغيلية. تشير الرقابة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على استشراف التغيير، واتخاذ قرارات سريعة، وتنفيذ استجابات مناسبة، مما يعزز فرص الابتكار، ويحافظ على استمرارية الأداء، ويُمكن المنظمة من اقتناص الفرص وتقليل المخاطر. وتتكامل هذه الرقابة مع مختلف الوظائف

الإدارية، من خلال وجود هيكل تنظيمي مرن، وقيادة داعمة، وثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة والتجريب. وفي ظل التوجه نحو نماذج الأعمال المرنة، أصبحت الرشاقة التنظيمية شرطاً أساسياً لبقاء المنظمات ونموها، لا سيما في القطاعات التي تشهد تغيرات متسارعة. كما تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية من خلال تحسين سرعة الاستجابة، ورفع جودة القرارات، وزيادة رضا العملاء، وكفاءة استثمار الموارد.

أظهرت الأدبيات النظرية والتطبيقية أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في دعم الرشاقة التنظيمية، حيث تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في التكيف مع التغيرات والاستجابة الفعالة للتحديات. فالممارسات الفعالة مثل الاختيار والتوظيف المبني على الكفاءات، والتدريب المستمر، وتقييم الأداء المستمر، ونظم التحفيز المرنة وكذا نظام الصحة والسلامة المهنية تُسهم في خلق بيئة عمل مرنة ومحفزة على التغيير. من خلال تمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، إذ تُسهم هذه الممارسات في تعزيز سرعة الاستجابة، ودعم الابتكار، ورفع مستويات التفاعل التنظيمي، وهي جميعها من السمات الجوهرية للرشاقة التنظيمية.

إن تبني ممارسات موارد بشرية مرنة واستباقية لا يُسهم فقط في تحسين الأداء الداخلي، بل يُعزز أيضاً قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات، والتكيف مع بيئات العمل المعقدة، وتحقيق الاستدامة والابتكار على المدى البعيد.

## ■ نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال إجرائنا لهذه لدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- قيمة معامل الارتباط  $R$  بين المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية" والمتغير التابع "الرشاقة التنظيمية" قدرت ب 0.584، مما يدل على أن هناك ارتباط جيد بين المتغيرين، أما بالنسبة لمعامل التحديد  $R$ -deux فقدر ب 0.341 أي أن 34.1% من مستوى الرشاقة التنظيمية تفسره أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%، مما يعني أنه هناك تطبيق لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت والتي من شأنها تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الاستقطاب والتعيين على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة في بعض الأحيان بتوفير عمال للوظائف الشاغرة أكثر من التركيز على اختيار الموظفين ذوي مهارات الابتكار والتكيف السريع مع بيئات العمل المتغيرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب والتطوير على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز عين تموشنت" عند مستوى معنوية 5%، وهذا يدل على حرص المؤسسة على رفع كفاءة الموظفين، تعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات ورفع مستويات التفاعل التنظيمي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة نظام التعويضات والحوافز على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز عين تموشنت" عند مستوى معنوية 5%، مما يدل على دعم التفاعل الإيجابي مع التغييرات في المؤسسة، تمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحفيزهم على الأداء الفعال والمبادرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة تقييم الأداء على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز عين تموشنت" عند مستوى معنوية 5%، مما يعكس اهتمام المؤسسة تستند إلى نتائج التقييم المعدة بدقة لبناء قرارات مرنة هدفها التحسين المستمر.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة نظام الصحة والسلامة المهنية على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" عند مستوى معنوية 5%، مما يدل على حرص المؤسسة على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة للموظفين وهو ما يزيد من جاهزية الموظفين للتكيف مع مختلف المتغيرات واستمرارية عملهم.

## ■ التوصيات والاقتراحات:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية فإننا نقترح مجموعة من التوصيات:

- ضرورة تطوير استراتيجية موارد بشرية واضحة تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة وتعكس توجهاتها المستقبلية في ظل بيئة سريعة التغير.

- ضرورة التركيز على التوظيف المبني على الكفاءات، من خلال تحسين آليات الاستقطاب والاختيار لضمان جذب العناصر ذات القدرات العالية والتي يمكن الاعتماد عليها في حالات التغيرات المفاجئة.
- تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني المستمر، بما يضمن رفع مهارات الموظفين وتمكينهم من مواكبة التغيرات.
- تطبيق أنظمة تقييم أداء مرنة ودقيقة ترتبط بشكل مباشر بالأداء الفعلي وتستخدم في تحسين الأداء وضمان سرعة التكيف مع المتغيرات لا مجرد التقييم.
- تطوير سياسات تحفيز عادلة وشفافة، تشمل المكافآت المادية والمعنوية، وتراعي الفروق الفردية.
- دعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتطوير بيئة عمل تشجع على التعبير عن الآراء والمبادرة.
- تبني ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على التغيير، والابتكار، وتحمل المخاطر المحتملة.
- إعادة هيكلة العمليات التنظيمية بحيث تكون أكثر بساطة ومرونة وتسمح بسرعة اتخاذ القرار.
- تعزيز نظم الاتصالات الداخلية بما يضمن تدفق المعلومات بسرعة وفعالية بين مختلف المستويات الإدارية.
- تمكين القيادات من مهارات القيادة الرشيقة، مثل التكيف، التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار في ظل عدم التأكد.
- الاستثمار في التحول الرقمي وتبني تقنيات حديثة تدعم سرعة الإنجاز وتحليل البيانات.
- ربط ممارسات الموارد البشرية بالرشاقة التنظيمية من خلال تصميم سياسات تهدف إلى إعداد الموظفين لمواجهة التغيير بمرونة.
- تضمين مفهوم الرشاقة ضمن برامج التدريب والتطوير لتأهيل الموظفين للتعامل مع البيئات المتغيرة.
- استخدام نتائج تقييم الأداء لتحسين الرشاقة عبر تحديد مكامن القوة والضعف في الاستجابة للتغيرات.
- تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات كجزء من دورهم اليومي، وليس فقط عند الأزمات.



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### أولا: الكتب

1- رغد ابراهيم الحنيطي، (2019)، أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع.

#### ثانيا: الملتقيات، المقالات والمجلات

1- أحمد إبراهيم موسى إبراهيم (2021)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، المجلة العربية للإدارة، جامعة المنوفية، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية.

2- ابراهيم ولي، أحلام، شكور مجيد، حميد (2021/ 09 /30) ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في التجديد الاستراتيجي ، بحث تحليلي لآراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، أربيل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية.

3- إيهاب سمير القبيح، سلوى عبد الرحيم أسعد (2024) بعنوان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية حالة دراسية: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 08، العدد 01.

4- حرايرية، عتيقة، (17 جوان 2017)، الصحة والسلامة المهنية في الجزائر من التشريع الى التنفيذ، الجزائر، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية جامعة الجزائر 2.

5- سارة عزيز العتيبي، (2022 /04 /30)، دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية ، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية.

6- سندس محمد إمام السيد، (2024 /04)، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة البحوث الادارية المجلد الثاني والأربعون، العدد الثاني.

7- سهى عبد المنعم محمد شلبي (2021)، أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر دراسة تطبيقية على بنك القاهرة، المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر.

## قائمة المراجع

- 8- عبد الناصر محمد علي حمودة، نادية أمين محمد علي وعبد العزيز غالب عبدان القدسي (2018)، أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية، المؤتمر الدولي الثاني، إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، الغردقة، مصر.
- 9- عثمان محمد بناز (يناير 2016)، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان، العراق، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث العدد التاسع.
- 10- عهود عبد الله عثمان العمري، و محمد ناصر آل سفران، (2024/06)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تدعيم مجالات التنمية المستدامة ، دراسة تطبيقية، المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية.
- 11- مختار قنيش، و جيلالي بن عمو، (2023/06/28)، تبنى مقارنة الرشاقة وتطبيقها في ادارة الموارد البشرية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات ، دراسة حالة مؤسسة التقنيات الحديثة ITComp الجزائر، الجزائر، مجلة التنظيم والعمل المجلد 12، العدد 2.

### ثالثا: المذكرات والأطروحات

- 1- أسامة عبد الحليم مصطفى، محمد البنوي، و سارة محمد العوضي، (بدون سنة)، ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري لدى العاملين، دراسة ميدانية، مصر، كلية التجارة جامعة الزقازيق.
- 2- خلفان بن محمد بن عامر العيسري، (2022)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل، ماجستير في ادارة الأعمال تخصص ادارة الأعمال، سلطنة عمان، جامعة الشرقية.
- 3- خولة بنت عبد الله المفيز، أمل بنت راشد الحمدان، و مي بنت محمد العيفان، (2027/02/1442)، الرشاقة التنظيمية مدخل لادارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، الرياض، جامعة الملك سعود .
- 4- ريم نور الدين مصباح شاهين، (2023)، واقع الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، فلسطين، القدس، جامعة القدس .
- 5- عبيد التميمي، محمد كرم (2017/ 12) أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم ادارة الأعمال.

## قائمة المراجع

- 6- محمد أبو اسنينة، (2017)، تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، ماجستير في ادارة الأعمال، فلسطين، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل.
- 7- نعيمة غنام، (2018/2017)، أثر تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، الجزائر، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي.

### المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Ahmed Asfahani, (2021), the impact of modern strategic human resources management models on promoting organizational agility, Academy of Strategic Management Journal 20(2)
- 2- Ibtihale HERMOUCHE & Azzouz ELHAMMA, (2024), The role of HR practices in developing organisationnel agility: A literature review , International Journal of Accounting, Finance, Auditing , Management and Economics – IJAFAME, Volume 5, Issue 5
- 3- Mohammad Qwaider Alamro, Seied Beniamin Hosseini & Ayesha Farooq (2019), Organizational Agility and HRM Practices : Theoretical Framework and Perspective, Restaurant Business ; 118(12).
- 4- Nibedita Saha, Ales Gregar & Petr Saha, (2017) ; Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms competitiveness ?, International Journal of Organizational Leadership vol 06, n°03.
- 5- Wang Jian & Orlina D. Regua, (2024), The Role of Strategic Human Resource Management in Achieving Organizational Agility,

International Journal of Science and Engineering Applications Volume 13-Issue 08.

6- ZOIHRI, A., & RYAHY, A. (2024). L'agilité des pratiques RH : tendance managériale ou nécessité de modernisation ? African Scientific Journal, 3(26).



# الملاحق



## الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة موارد بشرية

## استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفي المؤسسة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة موارد البشرية بعنوان "مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرقابة التنظيمية - دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت"، ونحيطكم علما ان الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

		أنثى	ذكر	النوع الاجتماعي
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
دراسات عليا	جامعي	تكوين مهني	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
رئيس قسم	إطار	عون تحكم	عون تنفيذي	المسمى الوظيفي

## الملاحق

### الجزء الثاني: محاور الدراسة

### المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

سلم القياس					العبرة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: الاستقطاب والتعيين	
					تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية حسب المؤهل العلمي.	01
					يشارك مدراء الأقسام مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المؤسسة.	02
					تتعمد المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	03
					تتبع المؤسسة طرق عادلة في توظيف الموارد البشرية.	04
					تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية حسب المهارات والخبرات.	05
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: التدريب والتطوير	
					تبرمج المؤسسة دورات تدريبية بصفة مستمرة وليس عند الضرورة فقط.	06
					تحرص المؤسسة على تخصيص برامج تدريب متنوعة وملائمة لاحتياجات الموظفين.	07
					تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية بصفة دورية بهدف تنمية مهاراتهم الوظيفية.	08
					تعتمد المؤسسة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد.	09
					تحرص المؤسسة على تقييم فعالية البرامج التدريبية المنجزة بشكل منتظم.	10
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: نظام التعويضات والحوافز	
					يتم تحديد التعويضات التي تمنح للعاملين بناء على تقييم أدائهم.	11
					تراعي المؤسسة معيار العدالة فيما يتعلق بمنح المكافآت والأجور.	12
					تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لمعايير تقييم أداء المورد البشري تكيفا مع مختلف التغيرات.	13
					تعتبر الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة دافعا قويا لتحسين أداء المورد البشري.	14
					يتلقى الموظفون تقديرا واعترافا عن الأداء الجيد والإنجازات في المنظمة.	15
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: تقييم الأداء	
					تستخدم المؤسسة طرقا مختلفة وعادلة لتقييم أداء العاملين.	16
					يتم تقييم العاملين بشكل دوري في المؤسسة.	17
					معايير تقييم أداء العاملين واضحة للجميع.	18
					تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	19
					يتم الإفصاح عن نتائج تقييم الأداء للعاملين.	20
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: نظام الصحة والسلامة المهنية	
					معايير الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة موثقة ومطبقة بشكل تام.	21
					تتعمد المؤسسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري.	22
					اهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين.	23
					يتم مراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار.	24

## الملاحق

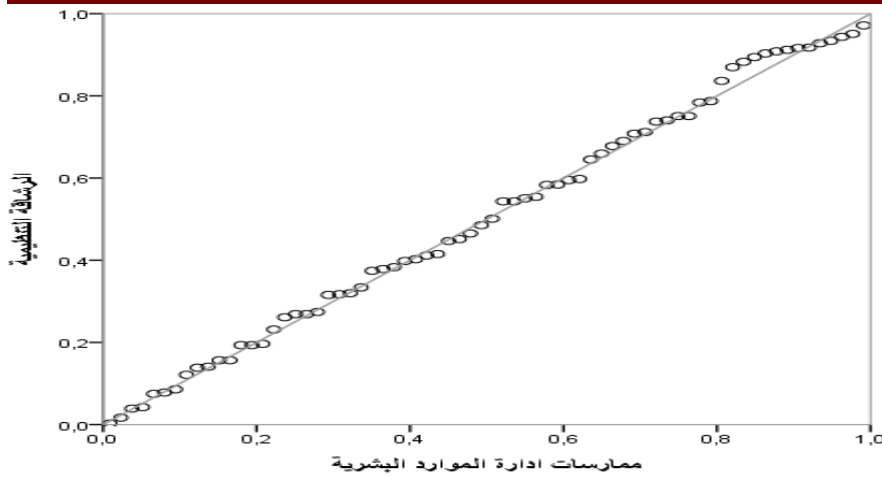
					تملك المؤسسة معايير رقابية على الوثائق الخاصة بمعايير الصحة والسلامة.	25
--	--	--	--	--	---	----

### الجزء الثاني: الرقابة التنظيمية

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					<b>الجزء الأول: رقابة الإدراك والاستشعار</b>	
					01 تستطلع المؤسسة التغييرات البيئية في الوقت المناسب.	
					02 تمتلك المؤسسة المرونة العالية في الاستجابة للتغيرات البيئية.	
					03 تملك المؤسسة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير على أداؤها.	
					04 لدى المؤسسة آفاق للتطوير والتجديد السريع في تقديم الخدمات.	
					05 تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة.	
					06 تكتشف المؤسسة المشكلات المستقبلية التي تهددها بسرعة.	
					07 تتميز المؤسسة بسرعتها في اكتشاف التغيرات في رغبات واحتياجات العملاء.	
					<b>الجزء الثاني: رقابة اتخاذ القرار</b>	
					08 يتم صنع القرار في المؤسسة بشكل جماعي.	
					09 توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	
					10 تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة.	
					11 تتخذ المؤسسة القرارات الاستراتيجية بمشاركة ذوي الاختصاص.	
					12 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الظروف الداخلية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات.	
					13 تشجع الإدارة العليا الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.	
					14 يبادر الموظفون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل للإدارة العليا.	
					<b>الجزء الثالث: رقابة التصرف والممارسة</b>	
					15 تستطيع المؤسسة تنفيذ قراراتها بكل سهولة في الوقت المناسب.	
					16 تحسن المؤسسة في عملياتها لضمان استمرارية خدماتها.	
					17 تحرص المؤسسة دائما على وضع أهداف تتناسب مع إمكانياتها المتاحة.	
					18 تهتم المؤسسة بقياس التقدم في تحقيق أهدافها.	
					19 تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.	
					20 تعدل المؤسسة الهيكل التنظيمي والتشغيلي في الوقت المناسب.	
					21 تستطيع المؤسسة تلبية احتياجات وحل شكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير.	

نشكركم على حسن تعاونكم

## الملاحق



الملحق رقم 02:  
مخرجات spss

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,584 <sup>a</sup>	,341	,331	,34949	,341	35,201	1

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,300	1	4,300	35,201	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	8,306	68	,122		
	Total	12,605	69			

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.	Intervalle de co
		B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure
1	(Constante)	1,177	,409		2,876	,005	,3
	M1	,646	,109	,584	5,933	,000	,4

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,191 <sup>a</sup>	,036	,022	,42266	,036	2,563	1

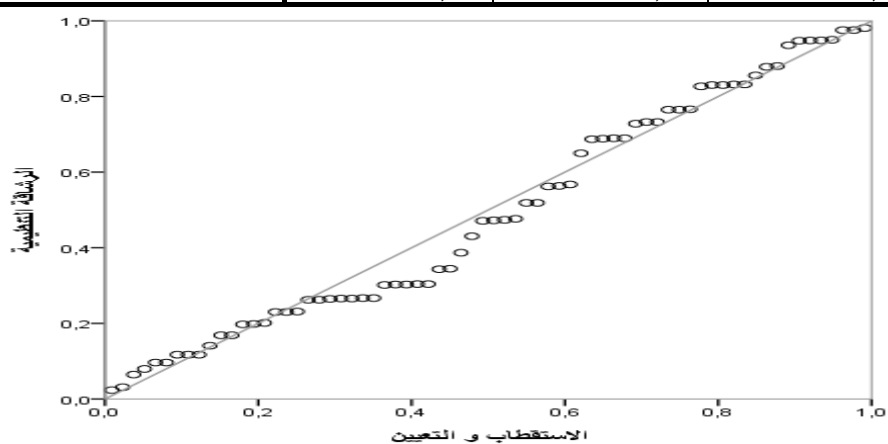
ANOVA<sup>a</sup>

## الملاحق

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,458	1	,458	2,563	,114 <sup>b</sup>
	Résidus	12,148	68	,179		
	Total	12,605	69			

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

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.	Intervalle de co
		B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure
1	(Constante)	2,674	,575		4,649	,000	1,4
	k1	,231	,144	,191	1,601	,114	-,0



### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,474 <sup>a</sup>	,224	,213	,37916	,224	19,682	1

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,830	1	2,830	19,682	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	9,776	68	,144		
	Total	12,605	69			

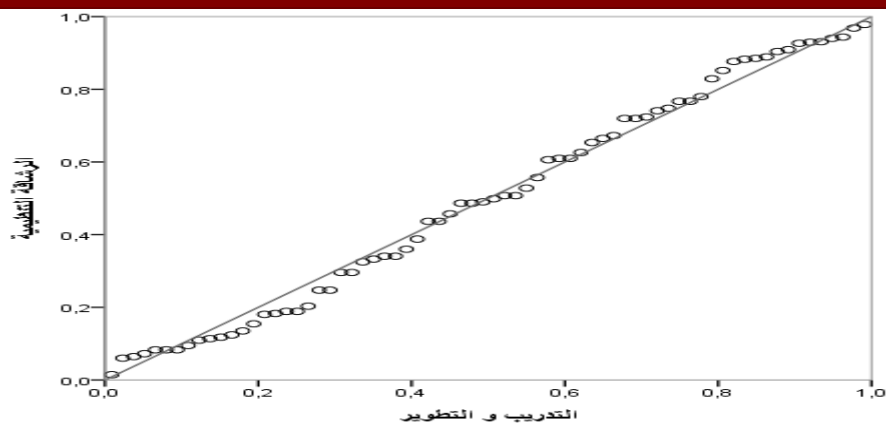
### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardizes	Coefficients standardizes	t	Sig.	Intervalle de co
--------	--	-------------------------------	---------------------------	---	------	------------------

## الملاحق

	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure
1 (Constante)	2,186	,320		6,833	,000	1,5
k2	,377	,085	,474	4,436	,000	,2

## الملاحق



Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

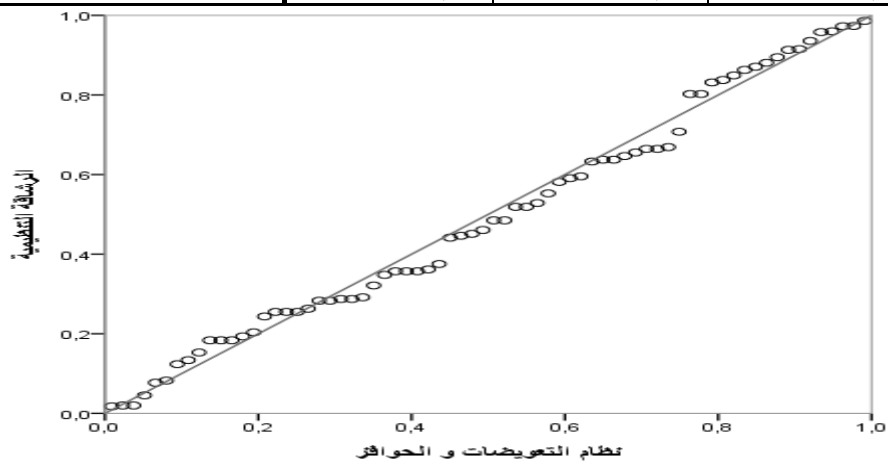
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,564 <sup>a</sup>	,318	,308	,35566	,318	31,654	1

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,004	1	4,004	31,654	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	8,601	68	,126		
	Total	12,605	69			

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.	Intervalle de co
		B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure
1	(Constante)	2,100	,268		7,824	,000	1,5
	k3	,411	,073	,564	5,626	,000	,2



## الملاحق

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

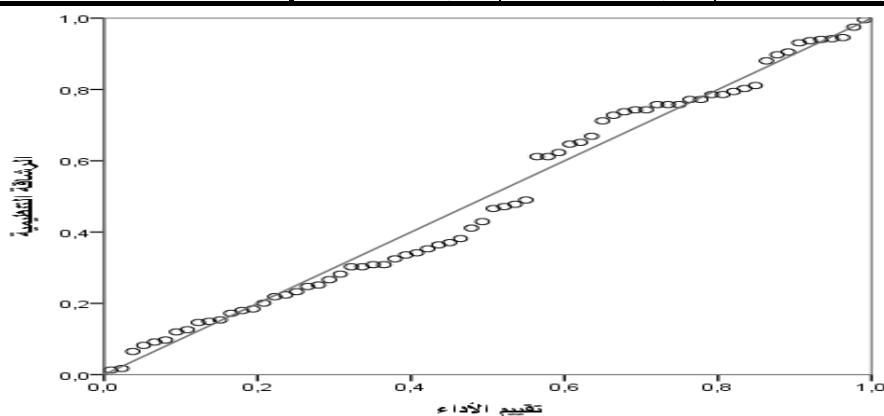
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,436 <sup>a</sup>	,190	,178	,38744	,190	15,975	1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,398	1	2,398	15,975	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	10,207	68	,150		
	Total	12,605	69			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.	Intervalle de confiance
		B	Ecart standard	Bêta			
1	(Constante)	2,137	,367		5,826	,000	1,4
	k4	,386	,097	,436	3,997	,000	,1



**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,506 <sup>a</sup>	,256	,245	,37137	,256	23,402	1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,227	1	3,227	23,402	,000 <sup>b</sup>

## الملاحق

Résidus	9,378	68	,138		
Total	12,605	69			

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

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de co
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure
1 (Constante)	2,110	,309		6,821	,000	1,4
k5	,410	,085	,506	4,838	,000	,2

