



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع



دور إدارة الموارد البشرية في الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إشراف:

د. محمدي كريمة.

إعداد الطلبة:

✓ أمل دحماني.

✓ نصيرة عبيدي.

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ تعليم عالي	أ.د. بوترة بلال
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر أ	د. محمدي كريمة
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر أ	د. مرابط شوقي

الموسم الجامعي: 2024-2025.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع



دور إدارة الموارد البشرية في الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إشراف:

د. محمدي كريمة.

إعداد الطلبة:

✓ أمل دحماني.

✓ نصيرة عبيدي.

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ تعليم العالي	أ.د. بوترة بلال
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر أ	د. محمدي كريمة
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر أ	د. مرابط شوقي

الموسم الجامعي: 2024-2025.

سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ
اللَّهُ أَحَدٌ
لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ
لَهُ كُنُوزٌ غَيْرُ مَعْدُودٍ
سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ

إهداء

من قال أنا لها "نالها" وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها.
نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما، فعلتها بعد ان كانت مستحيلة، كانت دروبا قاسية، وطرقا خسرت بها الكثير ولاكني
"وصلت".
الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الحمد لله الذي بفضلته أدركت أسمى الغايات انظر لنفسي ونجاحي كالذي ينظر إلى معجزته،
إلى الحلم الذي طال انتظاره، تحقق بفضل الله واقعا افتخر به.
إلى العزيز الذي حملت اسمه فخرا، يردد اسمي عاليا في عنان السماء حاملا شرف لقبك وبكل اعتزاز أنا لهذا الرجل ابنة
إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من غرس روعي مكارم الاخلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي "والدي".
إلى من كانت الداعمة الأولى والابدية، ملاكي الطاهر من كان وجودها يمدني بالسعي دون ملل إلى التي ظلت دعواتها
تضم اسمي دائما، القلب الحنون معلمتي الأولى إلى اللجنة إلى اليد الخفية التي ازالته عن طريقي الاشواك ومن تحملت كل
لحظة الم مررت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي "أمي ومحبوتي وملهمتي".
ها أنا اليوم أهديك علما وشهادة تخليتي عنها بسبب رعايتي وتعليمي، ممتنة لان الله اصطفاك من البشر أما لي.
أهديكم هذا الإنجاز الذي لولاكم لم يكن، اهديكم مراحل وانجازاتي كلها فالفضل والثناء للمولى ثم لكفاحكم لأجلي، وعطاءكم
الذي يضمم تعبي.
إلى خيرة أيامي وصفوتها، إلى من مدت لي أياديهم وقت ضعفي وآمنوا بقدرتي إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي "اخواني
وأخواتي".
إلى الذين يهجمهم نجاحي، ولكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق، لأصدقاء ورفيقات السنين وأصحاب الشدائد
والأزمات "نصيرة، مديحة، نريمان، مريم" احبكم وممتنة لوجودكم.
أخيرا الشكر موصل لنفسي على الصبر والعزيمة والإصرار، والتي كانت أهلا للمصاعب ها أنا أختم كل ما مررت به بفخر
ونجاح الحمد لله من قبل ومن بعد، راجية من الله تعالى أن ينفعني بما علمني وأن يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لأعلى.

أمل.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من زرعوا فيّ بذور الحب والعطاء، إلى والديّ الغاليين،
منبع الرحمة والحب غير المشروط، الذين علّموني أن الحياة عطاءٌ وسعيٌّ دائمٌ نحو الأفضل.
إليكم أرفع هذه الكلمات المتواضعة تعبيراً عن امتناني العميق لكل ما قدمتموه لي.
إلى إخوتي، سندي وأصدقائي في كل مراحل حياتي، شركائي في الأفراح والتحديات،
أشكركم على دعمكم الدائم ووقوفكم إلى جانبي، وأسأل الله التوفيق في دريكم دائماً.
والى زوجي العزيز، "معمر شتيوي" رفيق دربي ومصدر أمانتي، شكراً لكل لحظة كنت فيها لي الدعم والاحتواء.
وجودك في حياتي هو أعظم نعمة منحها الله لي وبارك الله لك في عملك ورزقك.
والى جميع من تلقيت منهم الدعم والنصح اهل الزوج والاصدقاء والاقارب لكم مني كل الحب والامتنان.
هذه المذكرة ثمرة حمد وسهر، وهي بين أيديكم عربون وفاء وامتنان لما أتم عليه في حياتي.

نصيحة.





الشكر والعرفان

قال الله تعالى:

"يُرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي جعلنا من خير أمة أخرجت للناس، وألبسنا لباس التقوى خير لباس، الحمد لله الذي أكرمنا فمئنا فرصة التعلم فتولانا برعايته وكان عوناً لنا، ف لك الحمد والشكر قبل كل من يشكر، رب السماوات والأرض، رفع شأن العلم والعلماء، وقرنهم به وملائكته بالوحي من السماء،

وصلى الله وسلم على الرسول الكريم، والنبي العظيم، حث على العلم ورغب فيه، وفرق بين سائر الخلق وبين سالكيه، وعلى آله وأزواجه وأصحابه الطيبين الطاهرين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد أيها القلوب الطيبة: في مثل هذه المواقف يعجز عن الكلام اللسان، ويضعف بين الضلوع الجنان، وربما وأنتم لا تشعرين تسيل دموعها العيان

إلى من قيل فيه كاد المعلم أن يكون رسولا إلى كل من لم يخل علينا بعلم أستاذي وقاموس لأفكاري الاستاذ المشرف "الدكتورة محمدي كريمة" لتفضلها الإشراف على هذا البحث والتي غمرتنا بفائض عملها وتوجيهاتها القيمة التي كان لها الأثر الطيب فلها جزيل الشكر والتقدير.

ولا يفوتني ان أتقدم بجزيل الشكر إلى كل المسؤولين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم - الوادي، على حسن استقبالهم ومساعدتهم التي قدموها لنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

كما تتوجه بجزيل الشكر لكل الأساتذة والزملاء الذين رافقونا طوال مشوارنا الدراسي.

وأخيرا نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد على إخراج هذا البحث إلى حيز الوجود ونرجو لهم من الله الأجر والثواب.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية كعنصر محوري في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسات التكوين المهني.

تمت الدراسة في المعهد الوطني المتخصص في تكوين المهني حساني عبد الكريم كعينة قصدية تم اختيارها من طرف الباحثين، باستخدام المسح الشامل لتشمل العينة كل أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (41) موظفا في المعهد. وتم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة كمنهج ملائم لتحقيق نتائج الدراسة كما تم اعتماد الاستمارة كأداة بحثية إضافة إلى المقابلة و الملاحظة المباشرة.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في الفعالية التنظيمية في التكوين المهني؟

ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة تتمثل في:

- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني بحسني عبد الكريم؟
 - هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني بحسني عبد الكريم؟
 - هل تساهم إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة بمركز التكوين المهني بحسني عبد الكريم؟
- ثم تم صياغة التساؤلات إلى فرضيات
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني بحسني عبد الكريم.
 - تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني بحسني عبد الكريم.
 - تساهم إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة بمركز التكوين المهني بحسني عبد الكريم.
- وقد توصلت الباحثات إلى عدة نتائج أهمها: أن لإدارة الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً في تحقيق أهداف التكوين المهني من خلال تعزيز العمل الجماعي والتنظيم الداخلي. كما تبين أن الموظفين يشعرون بالرضا النسبي عن بيئة العمل الحالية ومشاركتهم في اتخاذ القرار، إضافة إلى التقدير الذي يحظون به. في المقابل، أظهرت النتائج وجود جوانب تحتاج إلى تطوير، لا سيما فيما يتعلق بربط الحوافز بالأداء، وتوفير فرص تدريب فعالة، وتعزيز ثقافة الابتكار.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الفعالية التنظيمية.

Abstract

The study aimed to highlight the role of human resource management as a pivotal element in achieving organizational effectiveness within vocational training institutions.

The study was conducted at the National Specialized Institute for Vocational Training Hassani Abdelkarim as a purposive sample selected by the two researchers, using a comprehensive survey to include all members of the sample and their number (41) employees in the institute. The descriptive method was adopted in the study as an appropriate approach to achieve the results of the study. The questionnaire was adopted as a research tool, in addition to the interview and direct observation.

The study started from a main question:

- What is the role of managing human resources in organizational effectiveness in vocational training?

It is subordinate to a set of questions, namely:

- Does the management of human resources contribute to achieving the objectives of vocational training in Hassani Abdelkarim?
- Does the management of human resources contribute to achieving job satisfaction among the employees of vocational training in Hassani Abdelkarim?
- Does human resource management contribute to efficiency in the vocational training center in Hassani Abdelkrim?

The questions were then formulated into hypotheses:

- Human resources management contributes to achieving the objectives of vocational training in Hassani Abdelkrim .
- Human resource management contributes to achieving job satisfaction among employees of vocational training in Hassani Abdelkarim.
- Human resource management contributes to efficiency in the vocational training center in Hassani Abdelkrim.

The researchers came up with several findings, the most important of which are: Human resource management has a positive impact on achieving vocational training goals by promoting teamwork and internal organization. It was also found that employees are relatively satisfied with their current work environment and their participation in decision-making, in addition to the recognition they receive. On the other hand, the results showed that there are aspects that need to be developed, especially in terms of linking incentives to performance, providing effective training opportunities, and fostering a culture of innovation.

Keywords: Human Resources, Human Resource Management, Organizational Effectiveness.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الاهداء
III	الشكر والتقدير
IV	الملخص
VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الادبيات النظرية
3	أولاً: المفاهيم الأساسية والاجرائية
5	المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية
5	أولاً: دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية
7	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
7	أولاً: الدراسات السابقة
13	المبحث الرابع: المقاربة النظرية
13	أولاً: نظريات إدارة الموارد البشرية
15	ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
18	أولاً: الطريقة
19	ثانياً: الأدوات
24	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
24	أولاً: النتائج

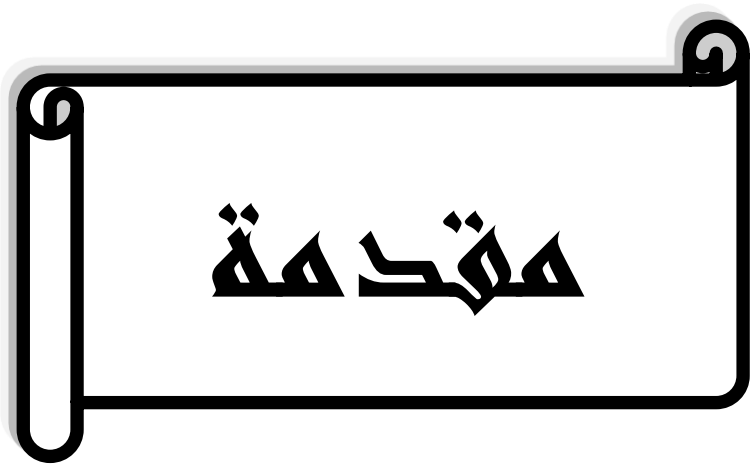
27	ثانيا: المناقشة
30	خلاصة الفصل الثاني
32	خاتمة
35	قائمة المصادر والمراجع
39	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1
15	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	2
20	الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور.	3
21	الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور.	4
22	الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور.	5
23	ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبيان.	6
23	معاملات الثبات لأداة الدراسة	7
24	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة على المحور الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني بحساني عبد الكريم.	8
26	يوضح استجابات افراد العينة على المحور الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني بحساني عبد الكريم.	9
27	يوضح استجابات افراد العينة على المحور الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية والكفاءة بمركز التكوين المهني بحساني عبد الكريم.	10

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
39	استمارة	1
42	دليل المقابلة	2



1. توطئة

إن التطور الاقتصادي والتكنولوجي أحدث تغييرا هائلا في سير المؤسسات، وعلى مستوى تسيير المورد البشري الذي يعد الأهم في التنظيم العام للمؤسسة، وذلك بشكل مباشر لزيادة الإنتاجية فمكائنته الكبيرة والمعترف بها دفعت بالقائمين على الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار كيفية الاهتمام بالعامل البشري وتوظيفه وإدماجه داخل وظيفته بأرقى أنواع الوسائل، خاصة في ظل اختلاف الواقع التنظيمي والواقع الاجتماعي للعمل يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات. فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة كما تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق كما يعتبر دور إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر دوراً هاماً جداً في كافة المؤسسات والشركات فهي المسؤولة عن جذب واستقطاب الكفاءات وتوظيفها في مكانها المناسب والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها لتعكس إيجاباً على الإنتاجية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف داخل أي مؤسسة، حيث تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال استقطاب وتدريب وتحفيز الكوادر البشرية. في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبح من الضروري تعزيز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة لضمان إدارة ناجحة للموارد البشرية، قادرة على التكيف مع التحولات المستمرة وتلبية متطلبات السوق.

تعرف الفعالية التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجهد، مع تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والكفاءة. وتعد إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة في تحقيق هذه الفعالية حيث تؤثر على عديدة مثل استقطاب الكفاءات، تطوير المهارات، تعزيز بيئة العمل، وتحفيز الموظفين. فكلما انعكس ذلك إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وتحقيق رضا الموظفين.

ورغم أهمية الفعالية التنظيمية، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه تحديات تؤثر على أدائها في هذا المجال، من بينها مؤسسات التكوين المهني في الجزائر حيث تلعب دوراً حيوياً في إعداد وتأهيل اليد العاملة المتخصصة وفق احتياجات سوق العمل. ولتحقيق هذا الدور بفعالية، يتطلب الأمر إدارة موارد بشرية تتميز بالكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف التكوينية للمؤسسة. مع ذلك تواجه هذه المؤسسات تحديات متزايدة تتعلق بالفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس على جودة التكوين، وتحفيز العاملين وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

واستناداً إلى نظرية هنري فايول التي تعد من النظريات الإدارية الكلاسيكية التي ساهمت في تطوير مفهوم الفعالية التنظيمية من خلال تحديد 14 مبدأ إدارياً يمكن تطبيقها في مختلف مجالات الإدارة، بما في ذلك إدارة الموارد

البشرية. يهدف تطبيق هذه المبادئ إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة والانسجام داخل المؤسسة، مما ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي، رفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ولتحقيق ذلك قمنا بالتقرب إلى المعهد الوطني "المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - حساني عبد الكريم" كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية وبالتالي نحاول في هذه الدراسة معرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة "الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية في التكوين المهني في الجزائر". انطلاقاً من هذه النقطة نطرح سؤالنا الرئيسي لهذه الدراسة:

2. الاشكالية

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في الفعالية التنظيمية في التكوين المهني؟

ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة تتمثل في:

- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني بحساني عبد الكريم؟
- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني بحساني عبد الكريم؟
- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة بمركز التكوين المهني بحساني عبد الكريم؟

3. فرضيات الدراسة

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني بحساني عبد الكريم.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني بحساني عبد الكريم.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة بمركز التكوين المهني بحساني عبد الكريم.

4. أسباب اختيار الموضوع

من أبرز الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هو:

- أسباب ذاتية:

من أبرز الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هو:

- الميول الشخصي للباحثين حيث كانتا طالبتين تدرسان تخصص مربية الطفولة الاولى بمركز التكوين المهني مما دفعهما شغفهما العلمي للبحث والتوسع أكثر لدراسة هذا الموضوع بمختلف أبعاده ودلالاته.
- الرغبة للتطلع على الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية أكثر، وذلك نتيجة للمادة العلمية المقدمة لنا في السنوات الماضية.

- ونظراً لإحساسنا بالمشكلة كدافع ذاتي لاختيار هذا الموضوع دون غيره، والعمل على معالجته أكاديمياً.

- أسباب موضوعية:

- نظراً لاندرج هذا الموضوع الذي يحن بصدد دراسته ضمن التخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية، وذلك للتقرب من ملامسة واقع المؤسسة الجزائرية لتطبيقها، وتوظيفها مختلف معايير الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية.

- نظرا لتوفر المراجع العلمية حول هذا الموضوع.

2. أهمية الدراسة وأهدافها

- **الأهمية النظرية:** يشكل موضوع الفعالية التنظيمية من أهم المواضيع الارتكازية التي لقيت اهتمام الكثير من الباحثين والدراسات في سوسيولوجيا العمل والتنظيم والتي عملت على دراسة هذين المتغيرين وفق أطر ومقاربات نظرية متعددة وبحوث إمبريقية متنوعة، ويتضح ذلك من خلال المقاربات النظرية التي عالجت هذا الموضوع في مختلف السياقات الاجتماعية والتنظيمية، فان الدراسة الراهنة تساهم في التعرف على مدى مساهمة الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية بمختلف استراتيجياتها (التكوين، التخطيط، التحفيز...).

- **الأهمية التطبيقية:** تتجلى الأهمية العملية في محاولتنا لتشخيص واقع الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وتوفير معلومات من الواقع الميداني، فضلا عن تقدم النتائج والتوصيات والمقترحات التي توصلنا إليها من أجل إفادة المؤسسة في انتهاج إستراتيجيات لتحسين فعالية إدارة الموارد البشرية.

3. أهداف الدراسة

في ضوء مبررات الدراسة وما تطرحه الادييات حول الفعالية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، تسعى الدراسة الراهنة التي تحقق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف مستوى الفعالية التنظيمية السائدة لدى افراد المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة التعرف على العلاقة الارتباطية بين الفعالية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.
- محاولة تشخيص معايير الفعالية التنظيمية بمؤسسة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - حساني عبد الكريم- ومدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية.
- التحقق من المصدقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة، وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة اعتمادًا على مشكلة الدراسة وفرضياتها وفق الإمكانيات المتاحة.

4. حدود البحث

✓ **المجال البشري:** يعتبر المجال البشري لدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراد مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منهم، حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية، أو غير منتهية من العناصر المحدودة من قبل والتي تكون مجالات للملاحظة وحتى تكون الدراسة علمية وعملية، ولكي يصل الباحث إلى نتائج واقعية أو موضوعية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا وواضحا حتى يسمح بتحديد العينة المطلوبة للاختيار والأدوات أما مجتمع الدراسة الذي يعتمد إلى جمع المعلومات منه هم عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وهي معهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم بولاية الوادي، حيث بلغ عدد المشتغلين 41 عاملا.

✓ **المجال الزمني:** ويقصد الفترة أو المدة التي استغرقها العمل الميداني لهذه الدراسة الميدانية وقد مرت هذه الدراسة بعدة مراحل كالآتي:

- **المرحلة الأولى:** بداية السنة الدراسية حيث كانت الباحثين طالبتين بالمركز ومطلعتان على الكثير من حيثياته وقد تمثلت هذه المرحلة في اجراء دراسة استطلاعية حيث كان الغرض منها هو التقرب أكثر من الواقع المعاش للمؤسسة، وتوفير المعلومات عن الموضوع وذلك بإجراء مقابلات بعض الموظفين كذلك الملاحظة المباشرة ثم تم التنسيق خلال السنة مع المدير وموظفي إدارة الموارد البشرية.

- **المرحلة الثانية:** تم في يوم 2025/04/27 في هذه المرحلة شرعنا ف توزيع الاستثمارات والتي استغرقت ... يوماً، وذلك بعد تحكيمنا من طرف الأساتذة في الاختصاص، حيث تم تعديل بعض الأسئلة، وذلك من خلال اقتراحات الأساتذة المحكمين وبعدها تمّ النزول بها إلى الميدان، وقد تم توزيعها من طرف مسؤول الموارد البشرية بعد أن قمنا بتحديد العينة.

- **المرحلة الثالثة:** كان يوم 2025/04/30 في هذه المرحلة قمنا فيها باسترجاع كل الاستثمارات والقيام بتفريغ البيانات ف جداول إحصائية وتحليلها.

✓ **المجال المكاني:** يقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت هذه الدراسة فقي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم -الوادي، المتواجد في بلدية حساني عبد الكريم حي الزميلة بالرقم الشمالية محاذي لطريق الوطني رقم 16، كما يتربع المعهد فوق مساحة قدرها 04 هكتار. يستقبل 300 مقعد بيداغوجي. وهو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالاستقلال المالي والاستقلال الإداري، له أهمية كبيرة في تكوين التقنيين السامين (المستوى 05) في مختلف الشعب والتخصصات. أنشأ هذا المعهد المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 15 - 16 المؤرخ في 2016/01/18.

● **الهيكل الإدارية والبيداغوجية للمعهد:**

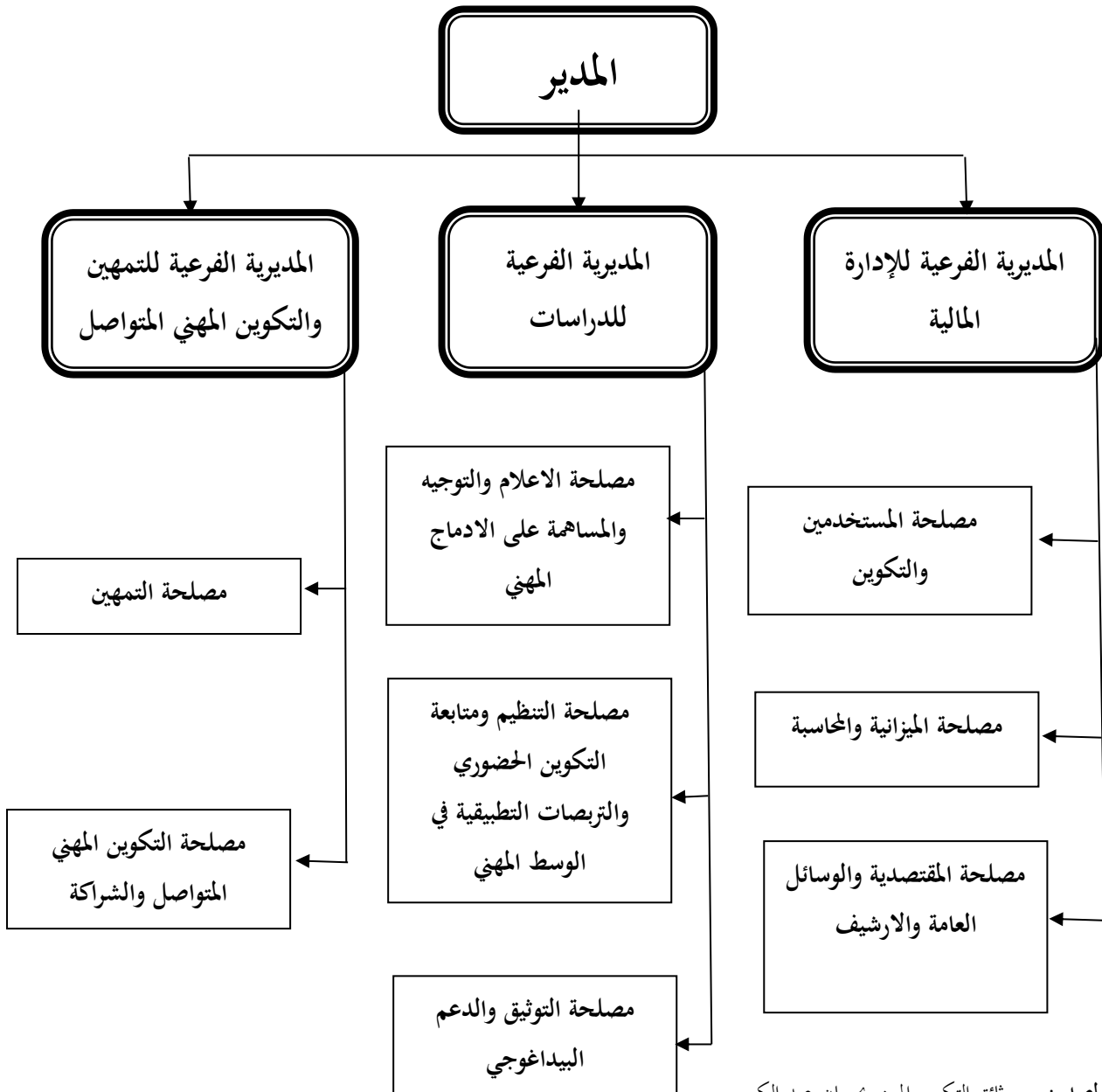
- 08 قاعات للدراسة.
- 04 قاعات متخصصة.
- مدرج واحد.
- مسمع.
- مزرعة تجارب (20.000 م²).
- 04 ورشات.
- مكتبة.
- مجمع إداري.
- إقامة داخلية (120 سرير).
- مطعم.
- نادي.

- عيادة.
- ملعب ماتيكو.
- 04 سكنات وظيفية.

● الهيكل التنظيمي للمعهد والمهام القانونية لمختلف مصالحة:

إن المعهد عبارة عن نظام مركب ناتج عن التنسيق بين مختلف الإمكانيات المتوفرة فيه، وحتى يكون المعهد مسير بشكل فعال وجب أن يقسم نشاطه على مجموعة من المديريات والمصالح تكون مرتبطة ومتجانسة فيما بينها، حتى تسمح بتوجيه هذه الإمكانيات والموارد البشرية المتاحة، وفق هيكل كلي هو في الحقيقة تركيب لمختلف وظائف المعهد المتميزة.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم -الوادي:



المصدر: من وثائق التكوين المهني بحساني عبد الكريم.

ثانيا: المهام القانونية لمختلف مصالح المعهد:

1. **المديرية العامة:** المدير هو المسؤول الأول في التسيير والتنظيم كمرقب لكافة المصالح، ومن مهامه: الإشراف على كل النشاطات الداخلية والخارجية، وتوجيه المرؤوسين لإنجاح الأهداف المسطرة للمعهد، والتوعية الدائمة للمرؤوسين، بالإضافة إلى التسيير الإداري، المالي، التقني والتربوي، وكذا المراقبة لكل مكونات المعهد البشرية منها والمادية.

2. **السكرتارية (الأمانة العامة):** وظيفتها تأمين النظام وحفظ الرسائل وأسرار المديرية العامة، والمساعدة في المهام الإدارية (مع المدير والمدير الفرعي للإدارة والمالية)، واستقبال وتسجيل البريد الوارد والمكالمات والتكفل بإرسال وتسجيل البريد الصادر.

3. **المديرية الفرعية للدراسات والتربصات:** توكل لها مهمة المصاحبة والتأطير والتتبع الميداني للمكون والمتكون على حد سواء، بالنسبة للتكوين المهني الأولي، إذ تضم ثلاثة (03) مصالح وهي:

أ. **مصلحة الإعلام والتوجيه والمساعدة على الإدماج المهني:** تتمثل مهامها فيما يأتي:

- تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المترشحين.
- المشاركة في أشغال إعداد خريطة التكوين المهني وفي نشاطات الدراسات والبحث في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية التي تخصص فيها المعهد.
- ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.

ب. **مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضوري والتربصات التطبيقية في الوسط المهني:** يعهد إليها ما يلي:

- ضمان التكوين المهني الأولي في النمط الحضوري.
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين الحضوري.
- ضمان تنظيم وسير المسابقات وامتحانات قبول في التكوين.
- ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين الحضوري المقدم على مستوى المعهد.
- ضمان تسيير الشهادات التي تتوج دورات التكوين المهني الأولي المنظم في النمط الحضوري وكذا تلك المتعلقة بالتمهين والتكوين المهني المتواصل.

ج. **مصلحة التوثيق والدعائم البيداغوجية:** تقوم هذه المصلحة بعدة مهام نذكر منها:

- ضمان المتابعة التقنية والبيداغوجية لموظفي التعليم واقتراح التدابير التي من شأنها تحسين مستواهم التأهيلي.
- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد وتكييف وملائمة البرامج البيداغوجية وإعداد الكتب المهنية والتقنية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المخصص فيها المعهد.
- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد مدونة الشعب والتخصصات في التكوين المهني للتخصصات التي يختص بها المعهد.
- التنظيم والمشاركة في التظاهرات ذات الطابع المهني والعلمي والثقافي.

4. المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل: هي أيضا بدورها تشرف على المتابعة التقنية والبيداغوجية للأساتذة والمتربين على حد سواء، ولكن بالنسبة للتكوين المهني الأولي (المتواصل والمنظم عن طريق التمهين). كما أنها تتشكل من مصلحتين (02)، وهما:

أ. مصلحة التمهين: وهي مسؤولة على وجه الخصوص بما يأتي:

- ضمان التكوين المهني الأولي المنظم عن طريق التمهين.
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين عن طريق التمهين.
- تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين.
- القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب المتمهين في الوسط المهني.
- ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للمتمهين.

ب. مصلحة التكوين المهني المتواصل والشراكة: يعهد لهذه المصلحة ما يلي:

- ضمان التكوين المهني الأولي المتواصل.
 - ضمان تكوين تأهيل منظم لفائدة الأفراد والعمال والإدارات والهيئات العمومية والخاصة.
 - ضمان التكوين المهني المتواصل عن طريق الدروس المسائية وكذا التكوين عن طريق الطلب.
 - المشاركة في أشغال تتعلق بمندسة التكوين المهني المتواصل.
 - وكذا تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات المستفيدة التي تنشط في مجالات التكوين المقدمة من قبل المعهد.
5. المديرية الفرعية للإدارة والمالية: تتمثل مهمتها في الإشراف على المستخدمين ومراقبتهم، وكذا الاهتمام بالمدخيل والمصاريف المالية للمعهد، مع تسيير وتخزين وصيانة ممتلكاته والحرص على المعاملات المالية المقررة في الميزانية، وضمان تسييرها طبقا للقوانين المنصوص عليها، لهذا فهي تتضمن المصالح الآتية:

أ. مصلحة المستخدمين والتكوين: هي مصلحة تتكفل بتسيير الموارد البشرية وكل ما يتعلق بالمسار المهني للعامل

من بداية العمل إلى نهايته (التقاعد، العزل أو الاستقالة)، من مهامها نذكر:

- تسيير ملفات المستخدمين من خلال إعداد وتنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد.
- ضمان تكوين وتحسين مستوى وسرعة المستخدمين، مع متابعة وفي كل وقت وضعيتهم الإدارية.
- متابعة عملية التقيط للموظفين، وكذا العمل على الالتزام بالسرية في تسيير الملفات.

ب. مصلحة الميزانية والمحاسبة: تعتبر هذه المصلحة بمثابة القلب النابض للمعهد، حيث تهدف إلى جمع وتقييد

وضبط وتنظيم جميع الحركات النقدية، وتمثل مهامها في:

- إعداد ميزانية المعهد وضمان متابعتها من خلال: حساب أجور المستخدمين، وكذا منحة تحسين الأداء السلك التقني والأساتذة مع الخصم من أجور الأساتذة والمستخدمين في حالة الغياب، بالإضافة إلى حساب المنحة الخاصة بالمتربين وكذا الحقوق البيداغوجية.
- ضمان مختلف عمليات تنفيذ الميزانية.

- مسك سجل الالتزامات والنفقات طبقاً للتنظيم المعمول به.

- ضبط الوضعيات المالية الدورية والحصيلة المالية.

ج. مصلحة المقتصدية والوسائل العامة والأرشيف: هذه المصلحة لا تقل أهمية عن المصالح الأخرى، بل تعتبر

أهم مصلحة في المعهد، باعتبارها المسؤولة عن تسيير ممتلكات المعهد وصيانتها والحفاظة عليها لتبقى للأجيال القادمة حيث تتجلى هذه الأهمية من خلال المهام المنوطة بها، والتي نوجزها في النقاط التالية:

- تقييم وتحديد الاحتياجات في الوسائل المادية والمالية الضرورية لسير المعهد.

- ضمان تسيير وصيانة الأملاك المنقولة العقارية للمعهد ومسك الجرد.

- ضمان تسيير أرشيف المعهد والسهر على حفظه وتصنيفه طبقاً للأحكام المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بها.

وبالتالي فالعلاقة بين هذه المديرية الفرعية بمختلف مصالحها هي علاقة متكاملة يحكمها التعاون والتنسيق بين كل مصلحة وأخرى، أما العامل الأساسي المشترك بينها هو مصلحة المتربصين وضمان السير الحسن لمشوارهم الدراسي داخل المعهد من جميع الجوانب، سواء من الناحية البيداغوجية من توفير الأساتذة والجو الملائم للدراسة، أو من الناحية الإدارية بتلبية احتياجاتهم من الشهادات المدرسية والإدارية، أو من الناحية المالية من تسديد المنح وتحسين الوجبات.... إلخ (من وثائق التكوين المهني بحساني عبد الكريم).

5. منهج الدراسة

إن اختيار المنهج في الدراسة الاجتماعية يعتبر خطوة أساسية في قدرة الباحث على تحديد المنهج المناسب بصدد بحثه أو دراسته، حتى يتمتع الباحث بدلالة النتائج الميدانية المتوصل إليها، وعلاوة على مختلف الأهداف التي قمنا بتحديددها في الفصل الأول وطبيعة طرح الإشكالية والفرضيات، علاوة على طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي نظراً لملائمته مع طبيعة دراستنا الراهنة، وتناسبه مع خصوصيات مجتمع الدراسة الميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم - الوادي، علاوة على الطريقة التي صيغت بها الإشكالية والفرضيات وصولاً إلى تقديم وصف دقيق ومفصل لمختلف الفصول التي تضمنت موضوع دراستنا، ويتجلى كذلك استخدامنا لهذا المنهج من خلال جمع المعلومات الميدانية حول الموضوع وتطبيقها وتصنيفها وإخضاعها إلى التحليل الكمي والكيفي، بهدف الوصول إلى نتائج معبرة على الواقع المبحوث.

وعليه فإن المنهج الوصفي هو "المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كينياً أو كمياً. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. وكما يجبرنا البحث التاريخي عما جرى في الماضي فإن البحث الوصفي يجبرنا عما هو موجود حالياً؛ ولذلك يعني المنهج الوصفي بتحديد ووصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن من اية ظاهرة أو مشكلة وذلك لتوضيح جوانب الامر الواقع بمسحها

ووصفها تفسيرياً بدلالة الحقائق المتوفرة وللمنهج الوصفي وظيفته في وصف الظاهرة التي يدرسها من خلال جمع المعلومات عنها ووصفها بدقة ويقدمها بتعابير كيفية أو كمية " (المشهداني، 2019، ص126).

6. صعوبات البحث

- من أكبر الصعوبات عدم تجاوب الموظفين للمقابلات بشكل يخدم الدراسة.
- ندرة المراجع بنسبة للمتغير التابع (الفعالية التنظيمية) مقارنة بالمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).
- لا يوجد دراسات سابقة كافية تربط بين متغيرات الدراسة.

7. هيكلية البحث: تم تنظيم وهيكلية هاته الدراسة المعنونة بدور ادارة البشرية في الفاعلية التنظيمية بمركز التكوين المهني بحسباني عبد الكريم باعتماد طريقة IMRAD في تحريرها والتي تعتمد في خطتها على اربعة عناصر رئيسية وهي المقدمة، الطريقة والأدوات، النتائج والمناقشة.

المقدمة: والتي استهلكت بتوطئة كمدخل عام للموضوع حول أهمية الموارد البشرية في إدارة المنظمات وكذا أهمية الفعالية التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام ثم مدخل خاص وتعريف بإشكالية الدراسة والتي نتج عنها أسئلة الدراسة ثم فرضيات الدراسة ثم تناولت الباحثتان أهداف الدراسة ومبررات اختيار الموضوع الموضوعية والذاتية، كما طرقت الباحثتان إلى مجال الدراسة المكاني والزمني والبشري مع توضيح المنهج العلمي المعتمد في الدراسة وانتهاء بصعوبات.

الفصل الاول: والذي يتضمن الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة حيث عمدت الباحثتين إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: يتناول تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة بداية بمتغيري الدراسة وهما الفعالية التنظيمية وادارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: اختص هذا المبحث دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة من الناحية النظرية البحتة وعلى مستوى التجريد.

المبحث الثالث: فاختص بدراسة الادبيات التطبيقية حيث يتضمن الدراسات السابقة وطريقة الاستفادة منها.

خلاصة الفصل: حيث تتضمن أبرز الافكار التي توصل اليها الباحثتين.

تمهيد الفصل الثاني حيث تناول فيه الباحثتين موضوع الفصل والهدف منه وأهم العناصر المتضمنة.

الفصل الثاني: ويتضمن الدراسة الميدانية التطبيقية وهو مقسم الي مبحثين:

المبحث الأول: يتضمن أولاً طريقة البحث (مجتمع وعينة الدراسة، تحديد المتغيرات وطريقة قياسها). ثانيا الادوات المستعملة في البحث (ادوات جمع البيانات والاساليب الإحصائية وكذا البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات).

المبحث الثاني: تمت فيه عرض نتائج الدراسة (عرض نتائج الدراسة مع استخدام الجداول التوضيحية وكذلك تحليل المعطيات وتفسيرها وربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها وصولاً الى استنتاجات وحلول)، ثم ينتهي الفصل الثاني بخاتمة تلخص أبرز الاستنتاجات والافكار التي تم الوصول اليها.

الختام: تم تناول حصيلة ما تم التوصل اليه في البحث، انطلاقا من المشكل الرئيسي مع حوصلة الرئيسية للفصلين ثم مقارنة النتائج المتوصل اليها مع الدراسات السابقة مع حوصلة نتائج الفرضيات وتوضيح الإضافة العلمية لهذا البحث مع ذكر بعض الافاق المستقبلية للموضوع.

الفصل الأول:

الادبيات النظرية والتطبيقية.

تمهيد

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

لمبحث الثاني: العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المبحث الرابع: المقاربة النظرية.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين ، وذلك لأهمية المورد البشري الذي يعتبر أساس العمل وبناء المؤسسات ، وتطوير فعاليتها التنظيمية، حيث يتركز فشل أو نجاح المؤسسات على مدى تحكمها وتأثيرها وإعدادها للعنصر البشري إعدادا صحيحا، وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بالتطوير والتجديد الإداري، وذلك بإدخال طرق وإستراتيجيات جديدة كالتخطيط على المدى الطويل من أجل تطوير الوظائف واستقطاب الموارد البشرية وانتقاؤها بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن ، وتدريبهم وتكوينهم، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم بشكل إيجابي، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية. وانطلاقا من هذه الأهمية يسعى هذا البحث الى دراسة دور إدارة الموارد البشرية كعنصر محوري في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسات التكوين المهني. من خلال التطرق الى الأطر النظرية لمفهوم إدارة الموارد البشرية وتحليل دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسات التكوين المهني.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المبحث الرابع: المقاربات النظرية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

أولاً: المفاهيم الأساسية والاجرائية للدراسة

1. الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، وهي مجموعة من الخطط والانظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات في شكل مؤهلات علمية، وخبرات، مهارات، جهد... إلخ، من أجل تحقيق أهدافها (عقيلي، 2005، ص11).

كما تعرف أيضا بأنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات " (مانع، 2015، ص13).

التعريف الاجرائي للموارد البشرية: هي القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم والذين التحقوا بالمؤسسة وتم توظيفهم فيها، وفق مجموعة من القواعد والأنظمة والسياسات التي تحدد مهامهم، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها. وبالتالي يمكن القول إن الموارد البشرية هي حلقة التميز في سلسلة الموارد، سواء على مستوى الدولة كتنظيم أكبر أو على مستوى المؤسسات كتنظيم أصغر.

2. الإدارة: يقصد بالإدارة أنها عبارة عن تنظيم وتوجيه وتنسيق والتخطيط السليم لما يجب تحقيقه وتوضيحه للأفراد بطريقة واضحة حتى يسهل أدائهم، ومتابعة العمل بصورة مستمرة وذلك للتأكد من سالمته للوصول إلى أهداف المؤسسة (ميموني وحزمة، 2020، ص7).

التعريف الاجرائي للإدارة: وهي قيادة وتوجيه وتنظيم وتنسيق جهود الجماعة لبلوغ الاهداف المحددة وتنفيذها في ضوء الخبرة والمهبة والراية والقدرة في السيطرة على اغلب الظروف الداخلية والخارجية التي يمكن ان تفرض على ادارته.

3. إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين وتنميتهم، وتوفير الطمأنينة لهم، وتوفير أماكن العمل المناسبة وإعداد سجلات كاملة لجميع العاملين، بالإضافة إلى دورها الهام للعمال على تحقيق روح التعاون بين العاملين (القحطاني، 2015، ص22).

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والافراد الذين يعملون بها (كشواي، 2006، ص12).

إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة. وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار، وتنمية، وتحفيز، وإدارة للأفراد، واستخدامها الاستخدام الأمثل لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة (رشيد، 2001، ص13).

التعريف الاجرائي لإدارة الموارد البشرية: هي وظيفة استراتيجية تهدف الى ادرة العنصر البشري داخل المؤسسة من خلال استقطاب وتطوير وتحفيز الموظفين مما يحقق التوازن بين اهداف المنظمة واحتياجات الموظفين.

4. الفعالية التنظيمية

لقد اختلفت تعريفات الفعالية التنظيمية باختلاف الباحثين أنفسهم؛ لأنها تتصف بالتعقيد لوجود العديد من العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين فعالية المؤسسة من ناحية، وبين العوامل المؤثرة أو المحددة لها من ناحية أخرى. ولتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية نعرض المفاهيم التالية:

حيث حدد قاموس le petit robert معنيين للفعالية يشير الأول إلى المقدرة على إنتاج الفعل الذي ننتظره؛ وهو ما يرتبط بالأهداف/النتائج. ويشير الثاني إلى المقدرة على إنتاج أعلى النتائج بأدنى الجهود؛ وهو ما يرتبط بالعلاقة بين النتائج والموارد المسخرة لذلك (أحمد الصيد، 2022، ص229).

أما حسين حريم عرفها بانها: "تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية أو جاذبية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة، التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون". وهذا التعريف يقود إلى أن الفئات المختلفة ذات التأثير تستخدم معايير مختلفة للحكم على فعالية المؤسسة، وبالتالي لا يتم الحكم على الفعالية من خلال تحقيق هدف واحد، وإنما تحقيق مجمل الأهداف المسطرة من طرف مختلف الجهات المؤثرة سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية. وهناك نوعين من الأهداف هما: الأهداف الرسمية: وتتحدد من طرف الإدارة والمالكين. الأهداف الإجرائية: وتحددها السياسات العامة (أحمد الصيد، 2022، ص232).

وعرفها باري وميلس أنها: "مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات. ويريان أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي: الترقية الوظيفية، التقويم الشكلي للنشاطات، والإشراف المناسب". أما هنري كلود Henri Cloud فيرى أن مصطلح الفعالية قد اقترن بإستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المؤسسات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطوير مع أهداف المؤسسة (العايب، 2004، ص133).

التعريف الاجرائي للفعالية التنظيمية: هي مجموعة من الخصائص البنائية المتمثلة في: القدرة على تحقيق الأهداف، القدرة على البقاء والاستمرار، الإنتاجية، نسبة المخرجات إلى المدخلات، الكفاءة، قيمة الموارد البشرية، الكفاية الاقتصادية.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية

من الناحية النظرية علاقة إدارة الموارد البشرية بالفعالية التنظيمية تتمثل في أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى اختيار الكفاءات المناسبة، تنظيم علاقاتهم وأدائهم وتطوير قراتهم بما يحقق الأداء الأمثل داخل المنظمة وهذا بدوره يرفع من الفعالية التنظيمية.

إدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث تساعد على ضبط أهداف المؤسسة تحسين أداء العاملين وضمان استقرارهم في العمل مما يدعم قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية.

أولاً: دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية

يشكل المورد البشري في عالمنا المعاصر، عاملاً أساسياً ومطلباً حقيقياً لمؤسسات اليوم والذي بإمكانه، أن يزيد من فعالية المؤسسة بشكل أكبر من الموارد المادية الأخرى.

وضمن هذا السياق، فإن تحقيق الفعالية بالمؤسسات الحديثة، وجب توفر بعض العوامل الأساسية والمتعلقة أساساً بالعنصر البشري؛ والتي منها ضرورة توفر علاقات إنسانية طيبة بين الأفراد داخل المؤسسة أو خارجها، على اعتبار أن جماعة العمل، هي التي تقوم بعملية العمل، وليس التكنولوجيا التي تتوفر عليها هذه المؤسسات، ففعالية المؤسسة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء العاملين، الذين يشتغلون بها، ولعل أكبر دليل على ذلك، هو ما حققته المؤسسات اليابانية، نتيجة إدراكها لدور جماعات العمل في دفع عملية التنمية، على اعتبار أن الفرد الياباني متمسك بقيمه مهما كلفه ذلك، ومن بين هذه القيم، حبه للعمل و تقديسه للإنسان المتفاني في عمله، وبذلك فإن هذه القيم والعلاقات الإنسانية، تعتبر كشرط أساسي في زيادة الإنتاج و تحسينه، لأن هذه القيم تعتبر بمثابة ثقافة المؤسسة، وتؤثر على الشعور الجماعي، بالمسؤولية لجماعات العمل، لأن جو العمل السائد بالمنظمات اليابانية، وما يتصف به من انسجام وتآلف، من شأنه أن يوفر شعوراً جماعياً بالمسؤولية، الأمر الذي يؤدي إلى تحويل المؤسسة إلى كيان اجتماعي متكامل، لأن الفرد الياباني أصلاً يعمل من أجل اعتراف الجماعة به وإعجابها و تقديرها لعمله وشخصه؛ ولأن طبيعة العمل بهذه المؤسسات تعتمد على أسلوب الرقابة الذاتية، أين يراقب العامل نفسه بنفسه، بدلاً من رقابة الرؤساء له فإن ذلك يؤشر على مدى فعالية، قيم و تقاليد وأعراف المنظمة الياباني (خريش، 2018، ص183).

استناداً إلى نظرية هنري فايول التي تعد من النظريات الإدارية الكلاسيكية التي ساهمت في تطوير مفهوم الفعالية التنظيمية من خلال تحديد 14 مبدأ إدارياً يمكن تطبيقها في مختلف مجالات الإدارة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية. يهدف تطبيق هذه المبادئ إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة والانسجام داخل المؤسسة، مما ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي، رفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتمثل هذه المبادئ في:

1. تقسيم العمل: ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص.

2. **السلطة والمسؤولية:** ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية، التي تمتد للمديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.
3. **النظام:** ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.
4. **وحدة الأمر:** تلقي الأمر من الرئيس المباشر.
5. **وحدة التوجيه:** لا بد وأن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.
6. **الخضوع:** ويقصد بهذا المبدأ، أن الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامة في حالة وجود تعارض بينهما.
7. **المكافأة:** لا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه للأفراد من قبل الإدارة.
8. **المركزية:** يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.
9. **تدرج السلطة:** (أول تسلسل السلطة)، وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.
10. **الترتيب (النظام):** يقصد بهذا المبدأ تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد، ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليها بسرعة.
11. **المساواة:** تنطلق العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة.
12. **ثبات الأفراد:** ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الإمكان لعامل الخبرة والتخصص والتدريب وقلة التكاليف.
13. **الابتكار:** يجب أن تتسم كل من خصائص الفردية للعاملين أو الإدارية بروح الابتكار وذلك من أجل وضع الخطط والأهداف وتنفيذها بصورة عامة.
14. **روح التعاون:** أكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد بروح الجماعة أو فريق العمل وزيادة عناصر الاتصال بينهم (رتيمي وطبال، 2015، ص 19).

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

أولاً: الدراسات السابقة

1. الدراسات الخاصة بالفعالية التنظيمية:

❖ الدراسة الأولى دراسة " صالح بن نوار" بعنوان " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة cmtc"، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2004 – 2005.

- إشكالية الدراسة: وقد صاغ الباحث إشكالية بحثه في سؤال رئيسي ما مدي اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العامل وبخاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟

- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: إنّ التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار انها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة. واستنبط منها أربع فرضيات جزئية:

- الفرضية الجزئية الأولى: كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالاً.

- الفرضية الجزئية الثانية: إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.

- الفرضية الجزئية الثالثة: يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

- الفرضية الجزئية الرابعة: كلما كان العامل راضياً على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية.

- منهج الدراسة: وقد رأى الباحث أن أنسب منهج يمكنه من الإجابة عن التساؤل المطروح المنهج الوصفي والذي تعتمد عليه وبشكل أساسي أغلب الدراسات العملية في مجال البحوث والدراسات السببولوجية على وجهه التحديد.

- المجال الزمني للدراسة: وأجريت الدراسة الميدانية من 13 افريل 2004 إلى 27 جويلية 2004،

- عينة الدراسة: أما عينة بحثه فقد قام الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين رئيسيتين لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ 1962.

العينة الأولى (الفئة الأولى): مثلها المسؤولون الاداريون الذي بلغ عددهم الإجمال 175 إطاراً تضمنهم المؤسسة مجال الدراسة وهؤلاء مقسمون بدورهم إلى فئتين مسيروين دائمون وعددهم 97 إطاراً مسؤولاً، ومسيروين متعاقدون وإطارات إسناد وعددهم 78 إطاراً. وهنا استعان الباحث بالعينة الطبقيّة العشوائية.

أما العينة الثانية (الفئة الثانية): مثلها أعضاء التنفيذ الذي بلغ عددهم 1299 حسبما وضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وقد اختار عينة منهم بلغ عدد أفرادها 156 عضو أي نسبة 12% من العدد الاجمالي للفئة.

- أدوات الدراسة: معتمدا على ثلاث أدوات أساسية: الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

- نتائج الدراسة: وبعد تحليل المعلومات التي جمعها توصل الى أن أهم الأسس التي تساعد العاملين على أن يكونوا فاعلين في تأدية وظائفهم من وجهة نظر الباحثين:

الحرية في اتخاذ القرارات الهامة والصرامة في تطبيق العقوبات للمتهاونين وجعل المصلحة العامة للمؤسسة فوق المصلحة الفردية وتوسيع مجال التشاور، وتحديد المسؤوليات والانضباط في العمل والتكوين الجيد في مجال التخصص، والاتصال الهادف وتوفير الحوافز ومنح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي، والالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.

❖ الدراسة الثانية دراسة "دريدي فاطمة" بعنوان "تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية - بسكرة -"، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2013-2014.

- إشكالية الدراسة: وقد صاغت الباحثة إشكالية بحثها في سؤال رئيسي كيف تنعكس عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية؟ وتفرعت عنه ثلاثة أسئلة وهي:

- إلى أي حد يرتبط تفويض السلطة بالفعالية التنظيمية؟

- هل يكشف التفويض الوظيفي عن طاقات جديدة داخل المنظمة؟

- ماهي معوقات تفويض السلطة؟

- منهج الدراسة: وقد رأت الباحثة أن أنسب منهج يمكنها من الإجابة عن التساؤل المطروح المنهج الوصفي والذي تعتمد عليه وبشكل أساسي أغلب الدراسات العملية في مجال البحوث والدراسات السيسولوجية على وجه التحديد.

- المجال الزمني للدراسة: وأجرت دراسته الميدانية من 2013/03/02 إلى 2013/06/03.

- عينة الدراسة: أما عينة الدراسة فاختارت الباحثة عينة بلغ عددها 68 فردا، ونظرا للصعوبات التي واجهت الباحثة في الوصول الى كل المسؤولين داخل الولاية قامت بحذف افراد من العينة بلغ عددها 25 فردا ومن خلال ذلك أصبح عدد افراد العينة 43 فردا من المجتمع الأصلي.

- أدوات الدراسة: معتمدا على ثلاث أدوات أساسية: الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

- نتائج الدراسة: وبعد تحليل المعلومات التي جمعها توصل الى أهم النتائج:

أكدت الدراسة وجود ارتباط بين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واختيار الحل الأنسب وهذا ما أدى بالإدارة إلى تشجيع عملية التفويض الوظيفي لأن هذه المشاركة تخلق مجموعة من الحلول قد تكون مناسبة أثناء الوقوع في المشاكل العملية.

ترتبط عملية تفويض السلطة ارتباطا وثيقا بمدى القدرة على تحمل المسؤولية بالدرجة الأولى، وكذا الكفاءات والمؤهلات العلمية والمهنية والأقدمية بدرجات أقل. إن تحمل الرئيس المسؤولية مع المرؤوس يخلق بينهما علاقة مبنية على الطاعة والاحترام والولاء وهذا ما يجعل المفوض له راضي عن المفوض وهذا ما يساهم في رفع الروح المعنوية وبالتالي إظهار مختلف الطاقات والقدرات المهنية.

- ❖ **الدراسة الثالثة دراسة "مازري منيرة" بعنوان "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية -"**، اطروحة دكتوراه في علم علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 - 2018.
- إشكالية الدراسة: وقد صاغت الباحثة إشكالية بحثها في سؤال رئيسي إلى أي مدى يؤثر التكامل بين إدارتي "المعرفة والجودة الشاملة" على الفعالية التنظيمية للبنوك الجزائرية محل الدراسة؟ تفرعت عنه الأسئلة التالية:
 - ما درجة ومستوى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب رأي إطاراتها؟
 - ما هو مستوى إدراك إطارات البنوك الجزائرية للأهمية الكبيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
 - ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية محل الدراسة؟
 - ما مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك محل الدراسة؟
 - ما مدى الوعي لدى إطارات البنوك الجزائرية من أهمية الاستفادة من إدارة المعرفة في تقديم خدمات ذات جودة؟
 - هل أن إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة مدخلين مستقلين أم متكاملين؟
 - هل تتأثر فعالية المنظمة بتطبيق إدارتي "المعرفة والجودة الشاملة"؟
 - عينة الدراسة: تم إسقاط ما توصلت إليه الباحثة في الجانب النظري على ست مديريات جهوية مكونة بذلك مجتمع الدراسة، استهدفت إطاراتها كعينة مبحوثة والبالغ عددها 117.
 - أدوات الدراسة: مستعينة بالاستبيان كأداة للدراسة، أما الطريقة التي تم اعتمادها في تحليل المعطيات فهي التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V17).
 - نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
 - أن مستوى تطبيق وممارسة إدارة المعرفة في البنوك الجزائرية محل الدراسة كانت بمستوى مرتفع، وكان المرتبة الأولى لبعدها تكنولوجيا المعرفة ثم يليها بعد عمليات المعرفة وفي الأخير بعد إدارة المعرفة.
 - أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة كان بمستوى متوسط، وكان لبعدها القيادة الفعالة المرتبة الأولى، وبعدها التحسين المستمر المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة بعد مشاركة العاملين.
 - هناك تأثير إيجابي لإدارة المعرفة (عمليات المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، أفراد المعرفة) في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة ($R^2_a = 38.1\%$).

- هناك تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة ($R^2 = 65.9\%$).
- هناك تأثير إيجابي لإدارتي المعرفة والجودة الشاملة مجتمعين في مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك محل الدراسة، حيث بلغ قيمة ($R^2 = 61.4\%$).
- هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزي (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة حسب متغير (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).
- هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة حسب متغير (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة حسب متغير (العمر، سنوات الخبرة).
- هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية تعزي (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية حسب متغير (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

2. الدراسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

❖ **الدراسة الأولى** دراسة "شفاء كرو" بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

- إشكالية الدراسة: وقد صاغت الباحثة إشكالية بحثها في سؤال التالي: ما هو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات، أي هل هنالك أثر ل (توصيف وتحليل الوظائف، التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، مشاركة العاملين) على أداء العاملين في الشركات؟
- **فرضيات الدراسة:** وللإجابة عن إشكالية الدراسة صاغت الباحثة فرضية رئيسية تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود وينبثق عنها الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتحليل الوظائف على أداء العاملين في شركة جود.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.
- **الفرضية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.
- **الفرضية السادسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز على أداء العاملين في شركة جود.
- **الفرضية السابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة جود.

- **منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

- عينة الدراسة: يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية. أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة مساعد مدير رئيس قسم موظفون مركز وظيفي آخر) وبلغ عددهم 70 مفردا.
- أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة دراسة في بحثها وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام عددا من التحاليل.
- نتائج الدراسة: وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.
- ❖ الدراسة الثانية دراسة "فراكيس الحبيب" بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة حالة البلدية"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017 – 2018.
- إشكالية الدراسة: وقد صاغ الباحث إشكالية بحثه في سؤال الرئيسي التالي هل أن الأساليب العلمية كالتكوين والتدريب، والطرق العملية كالتحفيز التي توصل إليها المنظرون والباحثون في ميدان إدارة الموارد البشرية، كفيلة بتحقيق الأداء الحسن لموظفي البلديات؟ وتفرعت عنه الأسئلة التالية:
- إلى أي مدى ينطبق نمط تحسين أداء الموارد البشرية في البلدية الجزائرية مع الجانب النظري المتعارف عليه بين الباحثين والمفكرين المختصين في هذا المجال؟
- ماهي الأهمية المعطاة لإدارة الموارد البشرية بالبلدية في الجزائر؟
- ما هو الدور الذي تقوم به هذه الإدارة في البلدية لتعزيز مفهوم الأداء الفعال؟
- فرضيات الدراسة:
- تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها، وفقا للقواعد والقوانين التنظيمية بعيدا عن العوامل الذاتية اتجاه أحد عناصرها البشرية.
- يتحكم أداء العاملين في المؤسسة إلى مجموعة من الأساليب والطرق العلمية والعملية لترشيده وتقويمه.
- تعتبر المنفعة العمومية المعيار الأساسي لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
- يتأثر دور إدارة الموارد البشرية في البلدية بسلطة التعيين والتسيير لها.
- منهج الدراسة: وقد رأى الباحث أن أنسب منهج وأثر ملائمة مع موضوع البحث هو المنهج الوصفي المسحي.

- المجال الزمني للدراسة: ولقد اجريت الدراسة ميدانية من 2017/01/02 الى 2017/02/27.
- عينة الدراسة: وتمثل مجتمع الدراسة في بلدية معسكر، تيغنيف، والبرج. وبلغت عينة الدراسة 125 موظفا.
- أدوات الدراسة: اعتمد على الاستبيان، والملاحظة، والمقابلة كأدوات للدراسة، أما الطريقة التي تم اعتمادها في تحليل المعطيات فهي التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- نتائج الدراسة: ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن أجور موظفو البلدية جد منخفضة، والتي لا تفي بحاجاتهم الأساسية، إضافة إلى جمود نسبي في عملية الترقية في الرتبة، عدم تجسيد الهيكل التنظيمي، الذي هو بمثابة لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية، والذي تتمكن من خلال هذه الأخيرة، من تقييم ومراقبة مدى أداء المهام المنوطة بالمنوطة، كما أفصح الباحثون عن الدور الذي تلعبه ظروف العمل في تحسين أدائهم، وكذلك العلاقة الجيدة مع الرئيس المباشر والزملاء. إضافة إلى دور إدارة الموارد البشرية في توزيع المهام التي يكوف على ضوءها الموظف واعيا بما عليه من واجبات في إطار تحقيق أداء الإدارة المحلية، فيما يتعلق بالتنمية المحلية وتحقيق المنفعة العمومية.
- ❖ الدراسة الثالثة دراسة "مهني أشواق" بعنوان "مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، مذكرة دكتوراه العلوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2017 - 2018.
- إشكالية الدراسة: وقد صاغت الباحثة إشكالية بحثها في السؤال التالي ما أثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟ وتفرعت عنه الأسئلة التالية:
- ما واقع ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟
- هل يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة يعزى إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين؟
- ما مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟
- هل يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في آراء المبحوثين حول مستوى أداء مؤسساتهم يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية (بأبعادها مجتمعة) وتحسين أداء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟
- ما أثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية (بأبعادها مجتمعة) في تحسين أداء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟
- ما مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية التقليدية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟
- ما مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟
- ما أثر الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة (مجتمعة) لوظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- عينة الدراسة: وقد شملت الدراسة عينة بلغت 117 ممارسا لوظيفة الموارد البشرية.
 - أدوات الدراسة: اعتمدت على الاسابانة كأداة دراسة واستخدام برنامج spss v24 لاستخراج النتائج وتحليلها.
 - نتائج الدراسة: ومن أهم النتائج المتوصل إليها:
- مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية جاء مرتفعا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.70) وانحراف معياري (0.984) وقد جاء مستوى ممارسة كل من " تشجيع التعلم التنظيمي، الاستقطاب والاختيار، تحفيز الموارد البشرية" مرتفعا، أما ممارستي تفعيل اجراءات التمكين والقيادة فقد كانتا بنسبة متوسطة.
- مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المبحوثة جاء متوسطا بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.903)، وقد استعملت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة مؤشرات الأداء المعتمدة بمستويات متوسطة ومتفاوتة بين مؤشرات الأداء المالي وغير المالي.
- وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,01 بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,841؛ مما يعني أنه كلما كانت ممارسات وظيفة الموارد البشرية فعالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ساهم ذلك في تحسين مستوى أداء هذه الأخيرة.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات وظيفة الموارد البشرية على مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأشارت قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.841، فيما بلغ معامل التحديد 2 R قيمة 0.707 وذلك يفسر بأن 70.7% من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة أي 29.3% ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة

المبحث الرابع: المقاربة النظرية

أولا: نظريات إدارة الموارد البشرية

1. الإدارة العلمية: تتلخص فلسفة الإدارة العلمية باستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرار، وفي اختيار الموارد والأجهزة والعاملين. وتركز على تحديد الاعمال الموكلة إلى العاملين، على أن توفر الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل. وتركز أيضا على التخصص في العمليات والتنظيم.

ومن أشهر رواد هذه النظرية فريدريك تايلور، وهنري جانت، وفرانك جلبرت، واخرون غيرهم. ونحاول فيما يلي استعراض جهود هؤلاء الرواد بشيء من الاختصار.

يعد فريدريك تايلور، الصناعي الأمريكي، المنظر الرئيسي لنظرية الإدارة العلمية وقد شكلت أفكاره وآراؤه انطلاقة مهمة في عالم الإدارة ونظرياتها، إذ حث من خلالها مديريين على إحلال الطرق العلمية محل الطرق القديمة البائدة، وقدم لهم أربعة مبادئ رئيسية تساعدهم في أداء مسؤولياتهم وهي:

- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف.
- اختيار العاملين بطريقة علمية.
- التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم وإعطاء الاجر المناسب.
- مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط السليم لأعمالهم. ومعنى آخر الفصل الكامل بين التخطيط والتنفيذ (همشي عمر أحمد، 2001، ص53).

2. النظرية البيروقراطية: ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، ويعتبر الألماني " ماكس فيبر " المؤسس الأول لها، إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم العلمية، وتحاول هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة، وقد قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة وتعبير البيروقراطية كما جاء بما " فيبر " لا يحمل معان غير مرغوب فيها كما هو شائع، ول كن يقصد بالبيروقراطية ذلك التنظيم المثالي الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي؛" ويشحذ التنظيم البيروقراطي حسب " فيبر " شكلا هرميا، أين تشرف المستويات العليا على أنشطة المستويات الدنيا، كما أكد بأن الأنشطة يجب أن توزع على أصحابها باعتبارها واجبات رسمية وأن سلطة إصدار الأوامر محددة بشكل رسمي ثابت. (بونويقة، 2022، ص22).

3. نظرية التقسيمات الإدارية: اقترنت هذه النظرية بأفكار، مهندس التعدين الفرنسي "هنري فايول" الذي يركز في نظريته الإدارية على أهمية تقسيم العمل، ووحدة السلطة، والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة، وتعتبر هذه النظرية مكتملة لاتجاه " تايلور " في الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها في بعض الأمور ، فهي لا تؤمن بأن ضعف مستويات تحمل المسؤولية وافتقاد المقدررة على التوجيه أو التسيير الذاتي لدى العاملين وراء عمليات الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق بل ترى أن هذه الوظائف الإدارية التي سبق ذكرها إنما تقضيها مصلحة للعمل الإداري، ويرى " فايول " بان تقسيم العملية إلى مكونات أو وظائف يسهل كثيرا عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ.

ثانيا: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (01): أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

البيان	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
أداة الدراسة	تم الاعتماد في الدراسة على الاستمارة حيث تم الانتقال الى مكان التبرص، واجراء الدراسة التطبيقية كما تم الاعتماد أيضا على المقابلة والملاحظة.
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة منهج دراسة حالة والمنهج الوصفي حيث كانت متفقة في ذلك مع معظم الدراسات السابقة.
متغيرات الدراسة	معظم الدراسات السابقة تناولت أحد المتغيرات إما إدارة الموارد البشرية أو الفعالية التنظيمية ولاكننا في دراستنا جمعنا المتغيرين معا وهذا ما سنقوم بدراسته في موضوعنا الحالي.

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معلومات الدراسات السابقة أعلاه.

2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (02): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف		البيان
الدراسات الحالية	الدراسات السابقة	
فيما تمثل مجتمع وعينة دراستنا في: مسح شامل لموظفي المعهد الوطني للتكوين المهني بحساني عبد الكريم	تناولت بعض الدراسات مؤسسات أخرى مثل: البنوك الجزائرية (استهدفت 6 مديريات جهوية مكونة من 117 إطارا)، مقر ولاية بسكر (43 مفردا)، المؤسسات العمومية (بلدية معسكر، تيغنيف، والبرج. عينة الدراسة 125 موظفا)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (117 ممارسا لوظيفة الموارد البشرية).	مكان وعينة الدراسة

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معلومات الدراسات السابقة أعلاه

3. التعقيب على الدراسات السابقة

- الاستفادة منها في اثناء الجانب النظري للدراسة؛
- التعرف على مختلف الاختلافات والتداخلات بين آراء الباحثين وتوارد أفكارهم؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة؛
- الربط والمقارنة وتحليل النتائج بين ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة حيث من خلالها اتضحت العلاقة بين متغيري الدراسة إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية وكان تحضيراً جيداً للفصل القادم الذي سيتم فيه عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يمثل الجانب الميداني الخطوة الثانية والمهمة لدراسة الظاهرة كما هو في الواقع من خلال اللجوء إلى جملة من الخطط والاجراءات البحثية انطلاقا من تحديد مجتمع الدراسة ومجموعة من الأدوات والتقنيات التي لا يمكن الاستغناء عنها مثل: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة. بالإضافة إلى المنهج المستخدم فيها، وكذا العينة التي تم اختيارها على ضوء متطلبات وطبيعة البحث. وفي هذا الفصل سنحاول التعرض إلى مجمل هذه الإجراءات المنهجية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة

3. مجتمع الدراسة

تمت الدراسة في المعهد الوطني المتخصص في تكوين المهني حساني عبد الكريم كعينة قصدية تم اختيارها من طرف الباحثين، باعتبارهما كاتتا طالبتين درستنا بالمعهد مدة سنتين ونصف وتحصلتا على شهادة تقني سامي مربية الطفولة الأولى خلال سنة 2025/2024 مما يسمح لهما بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات وكما يسمح باستعمال عدة أدوات بحثية

4. عينة الدراسة وكيفية اختيارها

تشكل العينة في البحث العلمي دعامة أساسية باستقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع، دون الابتعاد عن الواقع المراد معرفته. لهذا تعرف على أنها "جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة فرعية أو جزئية من عناصره، له خصائص مشتركة وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء" (يونسى، شينار وعمارى، 2021، ص530).

اعتمدت الباحثين المسح الشامل لتشمل استمارة البحث كل أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (41) موظفا في المعهد، لصغر عددهم تم اختيار كل مفردات مجتمع الدراسة أي كل من يشتغلون في هاته المؤسسة.

5. تحديد المتغيرات وطرق قياسها: اشتملت هاته الدراسة على متغيرين وهما:

المتغير الأول: إدارة الموارد البشرية.

المتغير الثاني: الفعالية التنظيمية.

بما أنهما متغيرين لو يتم تفكيك كل متغير إلى مؤشرات قد نتحصل على 10 مؤشرات ثم إذا تم اعتماد طرح فرضيات بناء على احتمال ربط كل مؤشر بباقي مؤشرات المتغير الثاني نتحصل على عدد كبير من الفرضيات التي يستحيل دراستها في مذكرة ماستر، لذلك تم تقسيم متغير الفعالية التنظيمية إلى مؤشرات وتم اختيار أهمها وقياس مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية لها مؤشرات متغير الفعالية التنظيمية:

- تحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- تحقيق الكفاءة.

ثانيا: الأدوات

1. أدوات جمع البيانات

بما أننا اعتمدنا على المنهج الوصفي كما أشرنا إليه أعلاه فإن ذلك يفرض علينا الاعتماد على أدوات بحثية تتناسب مع طبيعة هذا المنهج، ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت الدراسة الراهنة على أدوات جمع البيانات المتمثلة في: المقابلة، الاستمارة.

✓ **المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، وهي أداة من أدوات جمع البيانات بالاعتماد على تبادل الحديث بين الباحث والمبحوث، إلى جانب أنها عملية من عمليات التفاعل الاجتماعي. فالمقابلة هي الأداة أو الوسيلة الشائعة في معظم البحوث الاجتماعية، وهي تعني التبادل اللفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة للحصول من الشخص الآخر أو من الأشخاص الآخرين على معلوماتهم، أو عن آرائهم واتجاهاتهم ودوافعهم أو سلوكهم العام أو الخاص في الماضي أو في الحاضر. كما وتعرف المقابلة بأنها وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتعتمد على التفاعل اللفظي بين الباحث والمبحوث (ميادة، 2021، ص545).

اعتمدنا على أداة المقابلة، في جمع المعطيات الميدانية، بهدف الحصول على البيانات تساهم في تحديد مشكلة وفرضيات البحث بصورة دقيقة وعميقة، فقد اجرينا مقابلة استطلاعية مع المدير، والمسؤول على قسم الموارد البشرية ومساعدته، من أجل ضبط ابعاد ومؤشرات الدراسة.

✓ **الاستمارة:** إن الاستمارة هي مجموعة من الأسئلة المنظمة والمصنفة حسب محاور وكل محور يمثل بعدا أو جانبا في مشكلة الدراسة فهي مرتبطة في صياغتها بالفروض وتساؤلات الدراسة بشكل عام كما تعتبر من الوسائل التي يعتمد عليها الباحثون في البحوث الكمية، والتي تعتمد على مدى ما يتوفر الباحث من البيانات واحصاءات. وتعرفة الاستمارة بأنها: تعد من أكثر أدوات جمع البيانات انتشارا وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين (نبار، 2022، ص49).

وقد اعتمدنا على تقنية الاستمارة بصفة أساسية على اعتبارها من بين أهم الأدوات البحثية في البحث السوسيولوجي. لأنها تتطلب طرح أسئلة موجهة للمبحوثين لمعرفة اتجاهاتهم نحو الموضوع.

وقد قمنا باستخدام أداة الاستمارة من أجل جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات المختلفة المتعلقة بالدراسة حيث تضمنت الاستمارة أربع محاور تحتوي على 27 سؤال حسب فرضيات الدراسة وهي كالتالي:

المحور الأول: المتعلق بالبيانات الأساسية يضم 03 أسئلة.

المحور الثاني: المتعلق بالفرضية الأولى والتي مفادها "مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني بحسباني عبد الكريم" ويضم 08 أسئلة.

المحور الثالث: المتعلق بالفرضية الثانية التي مفادها " مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني بحساني عبد الكريم" ويضم 08 أسئلة.

المحور الرابع: المتعلق بالفرضية الثالثة والتي مفادها " مساهمة إدارة الموارد البشرية في زيادة لكفاءة بمركز التكوين المهني بحساني عبد الكريم" ويضم 08 أسئلة.

2. الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات

2.1. الصدق الظاهري: يعتمد الحصول على صدق الاختبار في هذا الأسلوب على مظهر بنود الاختبار، فإذا ارتبطت هذه البنود بالسلوك أو السمة أو المجال المراد قياسه كان ذلك دليلاً على صدق البنود. ويعتبر هذا في الصدق من أقل الأساليب قيمة ذلك أنه لا يمكنه تفسير النتائج في المجال المستخدم. " (بشنة وبوعموشة، 2020، ص121).

ولأجل التأكد من صدق الاستبيان في شكله الظاهري وطبيعة الأسئلة والفقرات التي يتضمنها ومدى وملاءمتها، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة أساتذة محكمين ومن أهل الاختصاص لأخذ وجهة نظرهم، والاستفادة من آراءهم، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمة المحاور مع موضوع الدراسة. وفي ضوء آراءهم تمت إضافة بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات وحذف أخرى لأجل تحسي أداة الدراسة.

2.2. الصدق الاتساق الداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قامت الباحثات بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، للتأكد من الاتساق الداخلي للأداة حيث تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية مكونة من (40) موظفاً في التكوين المهني بحساني عبد الكريم.

ويوضح الجدول رقم (03) الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثاني " مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني " والدرجة الكلية للمحور كما يلي:

الجدول رقم (03): الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارة	معدل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة	0.083	عند 0.01
2	توفير الإدارة على برامج تدريب وتطوير تدعم تحقيق الأهداف.	0.302	عند 0.05
3	تحرص الإدارة على تحفيز الموظفين لتحقيق نتائج أفضل.	0.452	عند 0.01
4	يتم تقييم الأداء بناء على الأهداف المحددة مسبقاً.	0.316	عند 0.05
5	تشجيع الإدارة على الإبداع والمبادرة لتحقيق أهداف المؤسسة.	0.429	عند 0.01
6	توفير الإدارة بيئة عمل تساعد على الإنجاز وتحقيق الأهداف.	0.340	عند 0.05
7	يتم ربط المكافآت والترقيات بتحقيق الأهداف.	0.360	عند 0.05

عند 0.01	0.520	تشجيع الإدارة على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.	8
----------	-------	--	---

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (03) يتضح لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور كانت تراوحت بين (0.083 و 0.520)، مما يشير إلى وجود ارتباطات متفاوتة القوة بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور. وأعلى قيمة ارتباط كانت للعبارة رقم 8: "تشجيع الإدارة على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة" بقيمة (0.520) عند دلالة (0.01)، وهو ما يعكس أهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف التكوين المهني. وأدنى ارتباط سجلته العبارة رقم 1: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة" بقيمة (0.083)، ومع ذلك كانت دالة عند مستوى (0.01)، ما يعني وجود ارتباط ضعيف لكنه دال إحصائياً. وجميع الفقرات حققت دلالة إحصائية إما عند (0.01 أو 0.05)، مما يدل على أن جميع الفقرات ترتبط بدرجة ذات دلالة بالدرجة الكلية للمحور، وتُعد مؤشرات جيدة على صدق الاتساق الداخلي.

وهذا يفسر أن الفقرات ذات معاملات الارتباط الأعلى (مثل العبارات 3، 5، 8) تُشير إلى أن الجوانب المرتبطة بالتحفيز، المبادرة، والعمل الجماعي تلعب دوراً محورياً في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني. أما الفقرات ذات الارتباط الأقل نسبياً، مثل العبارة 1، قد تحتاج إلى مراجعة في ضوء علاقتها الضعيفة مقارنة بباقي الفقرات، رغم دلالتها الإحصائية.

كما يوضح الجدول (04) الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثالث " مساهمة إدارة الموارد البشرية في

تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني " والدرجة الكلية للمحور كما يلي:

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارة	معدل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشعر بالرضا عن عملي الحالي	0.459	عند 0.01
2	أجد الاحترام والتقدير من الإدارة وزملائي	0.459	عند 0.01
3	تتوفر لي فرص للتدريب والتطوير المهني	0.491	عند 0.01
4	أشعر أن نظام التقييم والترقية عادل وشفاف	0.464	عند 0.01
5	أحصل على الحوافز والمكافآت المناسبة لأدائي	0.551	عند 0.01
6	أشعر بالدعم من الإدارة عند الحاجة	0.499	عند 0.01
7	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	0.551	عند 0.01
8	بيئة العمل تساعدني على الإبداع والإنتاجية	0.464	عند 0.01

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول (04) يتضح لنا ان معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور، حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.459 و 0.551)، وهي قيم تدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين كل فقرة والدرجة الكلية. وأعلى معامل ارتباط كان للعبارتين العبارة رقم 5: "أحصل على الحوافز والمكافآت المناسبة لأدائي" والعبارة رقم 7: "أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي" بقيمة (0.551)، مما

يدل على أن التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار لهما أثر بارز في تحقيق الرضا الوظيفي. وجميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعني أن العلاقة بين الفقرات والدرجة الكلية ذات دلالة قوية إحصائيًا. هذا يعزز من صدق المحور ويؤكد أن جميع العبارات تساهم في قياس الرضا الوظيفي بفعالية.

ومنه نستنتج أن العبارات المرتبطة بالتحفيز، المشاركة، والدعم الإداري هي الأكثر ارتباطًا بالرضا الوظيفي، وهي متسقة مع الأدبيات النظرية التي تربط بين هذه العناصر والرضا المهني. حتى أضعف قيمة ارتباط (0.459) لا تزال في مستوى متوسط جيد، مما يعكس قوة الاتساق الداخلي للمحور ككل. ويعكس الجدول صدقًا عاليًا للاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية، حيث أظهرت كل الفقرات ارتباطًا دالًا وقويًا. ويُعد هذا مؤشرًا إيجابيًا على جودة بناء هذا المحور، ويمكن الاعتماد عليه في تقييم مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني.

ويوضح الجدول رقم (05) الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثالث "مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة لدى موظفي التكوين المهني" والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارة	معدل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم تحفيز الموظفين بشكل مستمر لرفع الأداء	0.669	عند 0.01
2	تساهم الإدارة في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون	0.826	عند 0.01
3	توفير الإدارة فرصًا للتطوير المهني والنمو الوظيفي	0.719	عند 0.01
4	يتم الاستماع لمقترحات الموظفين والعمل بها	0.543	عند 0.01
5	يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية	0.523	عند 0.05
6	يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف	0.523	عند 0.05
7	التواصل بين الإدارة والموظفين فعال ومنتظم	0.598	عند 0.01
8	تشجيع الإدارة على الابتكار	0.598	عند 0.01

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول (05) يتضح لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.523 و 0.826)، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي جدًا بين فقرات المحور والدرجة الكلية. العبارة رقم 2: "تساهم الإدارة في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون" سجلت أعلى ارتباط (0.826)، ما يدل على أن بيئة العمل عنصر أساسي في رفع الإنتاجية. العبارة رقم 5 و 6 سجلتا أدنى ارتباط (0.523) ومع ذلك تبقيان في مستوى دال ومقبول. وجميع الفقرات دالة إحصائيًا، حيث كانت 6 فقرات عند مستوى (0.01) و 2 فقرات عند مستوى (0.05)، مما يؤكد موثوقية العلاقة.

ومنه يشير ارتفاع معاملات الارتباط إلى أن الفقرات مجتمعة تمثل بشكل دقيق مساهمة إدارة الموارد

البشرية في تحسين الإنتاجية والكفاءة. ويظهر تأثير بيئة العمل، التحفيز، والتطوير المهني كعوامل حاسمة في زيادة كفاءة الموظفين.

2.3. الصدق البنائي: للتحقق من الصدق البنائي للمحاور قامت الباحثات بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية والجدول رقم (06) يوضح ذلك.
جدول رقم (06): ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبيان.

المحور	الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني.	0.855	0.01
مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.	0.890	0.01
مساهمة إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة.	0.862	0.01

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (06) تشير معاملات الارتباط المرتفعة إلى علاقة قوية جداً بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية. كل القيم تزيد عن (0.85)، وهو مؤشر ممتاز على صدق البناء الداخلي للأداة. حيث سُجِّل أعلى معامل ارتباط في المحور الثاني: "مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي" حيث بلغ (0.890)، ما يدل على أن هذا المحور له الوزن الأكبر في التأثير على الدرجة الكلية، ويعكس اهتمام المشاركين بجانب الرضا الوظيفي كعنصر رئيسي في تقييم إدارة الموارد البشرية. المحور الأول: "تحقيق أهداف التكوين المهني" سجِّل أدنى معامل ارتباط نسبياً (0.855)، إلا أنه لا يزال ضمن المستوى العالي جداً. جميع المحاور دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن نتائج هذه الارتباطات ليست صدفة بل يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي بدرجة موثوقة عالية. كما نجد أن هناك اتساقاً داخلياً قوياً جداً بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية له، وهو ما يعكس صدق أداة القياس وجودتها في دراسة مساهمة إدارة الموارد البشرية في محاورها الثلاثة (تحقيق الأهداف، الرضا الوظيفي، الإنتاجية والكفاءة). ويعزز ذلك الثقة في النتائج التي ستستخلص من تحليل هذه المحاور لاحقاً.

2.4. ثبات أداة الدراسة: هي الأداة التي تعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة. ومن النادر أن يوجد مقياس صادق ولا يكون ثابتاً، فالمقياس الصادق هو مقياس ثابت لكن العكس ليس صحيحاً (بشنة وبوعموشة، 2020، ص126). وقد تحققت الباحثات من ثبات استبانة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول (07):

جدول رقم (07): معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحاور	ألفا كرونباخ	التفسير
المحور الأول	> 0.9	ممتاز (ثبات مرتفع جداً)
المحور الثاني	0.8 - 0.9	جيد
المحور الثالث	0.7 - 0.8	مقبول
الاستبيان	0.903	جيد

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج spss.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة كانت (0,903%)، أي أنها كانت عالية جدا وهذا يعني ان معدل الثبات مرتفع مما يمكننا من استخدام الاستبانة بطمأنينة. وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة بأن الاستبانة صالحة لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

3. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

معالجة البيانات الخاصة بإجابات الباحثين عن أسئلة الاستبانة، استخدمنا أساليب التحليل التالية:

3.1. أسلوب التحليل الكمي: وذلك من خلال عرض البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبانة وتبويبها في جداول بسيطة لحساب التكرار النسب المئوية، كما قمنا بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

3.2. أسلوب التحليل الكيفي: وقد اعتمدنا في هذا الأسلوب على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق وتفسيرها، أي تفسير المعطيات الكمية والتعليق على الجداول وربطها بالإطار النظري.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

أولاً: النتائج

2. عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني بحسباني عبد الكريم.

للتحقق من صحة هذه الفرضية ولمعرفة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني بحسباني عبد الكريم من وجهة نظر الموظفين افراد عينة الدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (08): يوضح استجابات افراد عينة الدراسة على المحور الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني بحسباني عبد الكريم.

رقم العبارة	العبارة	نعم	لا	أحياناً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.	35	1	5	1.27	0.672
2	توفير الإدارة على برامج تدريب وتطوير تدعم تحقيق الأهداف.	14	15	12	1.95	0.805
3	تحرص الإدارة على تحفيز الموظفين لتحقيق نتائج أفضل.	16	9	16	2.00	0.894
4	يتم تقييم الأداء بناء على الأهداف المحددة مسبقاً.	16	10	15	1.98	0.880

0.947	2.05	19	5	17	تشجيع الإدارة على الإبداع والمبادرة لتحقيق أهداف المؤسسة.	5
0.946	2.17	22	4	15	توفير الإدارة بيئة عمل تساعد على الإنجاز وتحقيق الأهداف.	6
0.892	2.17	20	8	13	يتم ربط المكافآت والترقيات بتحقيق الأهداف.	7
0.944	1.90	16	5	20	تشجيع الإدارة على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.	8

المصدر: تم إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (08) أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور أنها تتراوح بين (1.27 و 2.17) وهي تنتمي إلى المجالين "نعم" و"أحياناً"، مما يدل على وجود تباين في استجابات الأفراد. جاءت عبارة "تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.27) والانحراف المعياري (0.672). في حين جاءت عبارة "توفير الإدارة بيئة عمل تساعد على الإنجاز وتحقيق الأهداف" و"يتم ربط المكافآت والترقيات بتحقيق الأهداف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.946). ومنه يتبين أن استجابات أفراد العينة تشير إلى إدراكهم الجزئي لدور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مع تباين في الرأي حول بعض الوظائف الداعمة للأداء.

3. عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني بحساني عبد الكريم.

وللإجابة على هذه الفرضية ولمعرفة مساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني بحساني عبد الكريم تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني بحساني عبد الكريم وذلك من وجهة نظر الموظفين افراد عينة الدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (09): يوضح استجابات افراد العينة على المحور الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني بحساني عبد الكريم.

رقم العبارة	العبارة	نعم	لا	أحياناً	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري
1	أشعر بالرضا عن عملي الحالي	29	7	5	1.41	0.706
2	أجد الاحترام والتقدير من الإدارة وزملائي	26	3	12	1.66	0.911
3	تتوفر لي فرص للتدريب والتطوير المهني	10	13	18	2.20	0.813
4	أشعر أن نظام التقييم والترقية عادل وشفاف	13	11	17	2.10	0.860
5	أحصل على الحوافز والمكافآت المناسبة لأدائي	14	16	11	1.93	0.787
6	أشعر بالدعم من الإدارة عند الحاجة	19	6	16	1.93	0.932
7	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	24	6	11	1.68	0.879
8	بيئة العمل تساعدني على الإبداع والإنتاجية	11	12	18	2.17	0.834

المصدر: تم إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (09) أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (1.41 و 2.20) وتنتمي أيضاً إلى المجالين "نعم" و"أحياناً"، وجاءت عبارة "أشعر بالرضا عن عملي الحالي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسائي (1.41) وانحراف معياري (0.706)، في حين أن العبارة الأخيرة فهي "تتوفر لي فرص للتدريب والتطوير المهني" بمتوسط حسائي (2.20) وانحراف معياري (0.813). ومنه يظهر أن موظفي التكوين المهني يشعرون بالرضا بدرجة لا بأس بها، مع الحاجة إلى تحسين فرص التدريب والتطوير المهني.

3. عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: تساهم إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة بمركز التكوين المهني بحساني عبد الكريم.

وللإجابة على هذا السؤال ولمعرفة مساهمة إدارة الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية والكفاءة بمركز التكوين المهني بحساني عبد الكريم تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية والكفاءة بمركز التكوين المهني بحساني عبد الكريم وذلك من وجهة نظر الموظفين افراد عينة الدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (10): يوضح استجابات افراد العينة على محور الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة بمركز التكوين المهني بحسبان عبد الكريم.

رقم العبارة	العبارة	نعم	لا	أحياناً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم تحفيز الموظفين بشكل مستمر لرفع الأداء	15	10	16	2.02	0.880
2	تساهم الإدارة في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون	13	4	24	2.27	0.923
3	توفير الإدارة فرصاً للتطوير المهني والنمو الوظيفي	10	11	20	2.24	0.830
4	يتم الاستماع لمقترحات الموظفين والعمل بما	13	8	20	2.17	0.892
5	يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات وزيادة الانتاجية	12	17	12	2.00	0.775
6	يتم تحديد أهداف قابلة للقياس لكل موظف	10	19	12	2.05	0.740
7	التواصل بين الإدارة والموظفين فعال ومنتظم	19	5	17	1.95	0.947
8	تشجيع الإدارة على الابتكار والمبادرة	18	10	13	1.88	0.872

المصدر: تم إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسطات تتراوح بين (1.88 و 2.27) وهي تنتمي إلى المجالين "نعم" و"أحياناً"، حيث جاءت عبارة "تساهم الإدارة في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.27) والانحراف المعياري (0.923). وجاءت عبارة "تشجيع الإدارة على الابتكار والمبادرة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (0.872). حيث تؤكد النتائج على أهمية تحسين بيئة العمل والاهتمام بالنمو المهني، بينما يجب على الإدارة تعزيز ثقافة الابتكار بشكل أكبر.

ثانياً: المناقشة

التحليل السوسولوجي لنتائج الدراسة

لو نعرض نتائج الدراسة على نظريات علم الاجتماع في الفعالية التنظيمية سنقرأ نتائج الفرضية الأولى التي تخص مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة على ضوء النظرية البنائية الوظيفية التي يمثلها بارسونز وميرتون، حيث ترى أن المنظمة نظام اجتماعي متكامل حيث تعتمد الفعالية على تحقيق الأهداف وضمان التكامل بين الأجزاء المختلفة للتنظيم، كما أن دور إدارة الموارد البشرية في الفعالية التنظيمية يركز على كيفية تأثير الممارسات الإدارية في الموارد البشرية على التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة وعلى قدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية حيث التطور الاقتصادي والتكنولوجي أحدث تغييراً هائلاً في سير المؤسسات، وعلى مستوى تسيير المورد البشري الذي يعد الأهم في التنظيم العام للمؤسسة، وذلك بشكل مباشر لزيادة الإنتاجية

فمكائته الكبيرة والمعترف بها دفعت بالقائمين على الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار كيفية الاهتمام بالعامل البشري وتوظيفه وإدماجه داخل وظيفته بأرقى أنواع الوسائل، خاصة في ظل اختلاف الواقع التنظيمي والواقع الاجتماعي للعمل (بن بريكة، 2016، ص 249).

ولو نقرأ نتائج الفرضية الثانية على ضوء مدرسة العلاقات الانسانية حيث تؤكد على أهمية الجانب الاجتماعي والتفاعلات بين العاملين وتعتبر أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال الرضا الوظيفي والدافعية والثقة بين الأفراد، كما تعزيز روح الجماعة يساهم في الرضا الوظيفي حيث أن التخطيط السليم للموارد البشرية يساهم في تعزيز الروح الجماعية وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال توفير مناخ عمل مريح وضمان رضا العاملين وهو ما ينعكس إيجابياً على الانتاجية والابداع.

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات. فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة (بن خالد الخالدي، 2023، ص 74).

ووفق هذا المنظور، نجد في العديد من الدراسات والبحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية، التي تؤكد على أن التخطيط وتكوين الموظفين، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية تساهم في تحقيق أقصى معدلات الفعالية التنظيمية، وفي هذا الإطار فإن الاهتمام بالموارد البشرية دون غيرها من الموارد، يزيد من خلق الميزة التنافسية وتحقيق الفعالية، إذا ما أحسن التخطيط، وتكوين الموظفين وتقييم أدائهم وتحفيزهم (حر وحمداوي، 2024، ص 2).

تكشف نتائج الدراسة أن لإدارة الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً في تحقيق أهداف التكوين المهني من خلال تعزيز العمل الجماعي والتنظيم الداخلي وهذا يتفق مع دراسة "فراكيس الحبيب" من جانب أن لإدارة الموارد البشرية دور في توزيع المهام التي يكون على ضوءها الموظف واعياً بما عليه من واجبات في إطار تحقيق أداء الإدارة المحلية، فيما يتعلق بالتنمية المحلية وتحقيق المنفعة العمومية. كما تبين أن الموظفين يشعرون بالرضا النسبي عن بيئة العمل الحالية ومشاركتهم في اتخاذ القرار، إضافةً إلى التقدير الذي يحظون به. في المقابل، أظهرت النتائج وجود جوانب تحتاج إلى تطوير، لا سيما فيما يتعلق بربط الحوافز بالأداء، وتوفير فرص تدريب فعالة، وتعزيز ثقافة الابتكار.

ينما لو نقرأ نتائج الفرضية الثالثة من منظور سوسيولوجي والتي تنص على دور الكفاءة والانتاجية في الفعالية التنظيمية نجد أن المقاربات المعاصرة تؤكد على الكفاءة الفردية والجماعية والتنظيمية تساهم بشكل كبير في الفعالية التنظيمية وتعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

كما أن نتائج المقابلة أثبتت أن التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية لهم دور في تحسين أداء القوى العاملة وزيادة كفاءتها وفعاليتها التنظيمية مع إتاحة فرص النمو والتطور المهني، حيث ان النظرية السلوكية والاجتماعية أضافت بعدا انسانيا عبر التركيز على دافعية الافراد وتفاعلهم الاجتماعي وقدرتهم على العمل الجماعي

كما أن استخدام الانظمة والتقنيات الحديثة في ادارة الموارد البشرية يساهم في أتمة العمليات وتسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين وضمان الشفافية مما يعزز الثقة ويدعم الاستقرار الجماعي داخل المنظمة. من ناحية أخرى لو نقرأ نتائج الدراسة على ضوء نظريات علم الاجتماع الكلاسيكية في ادارة الموارد البشرية مثل نظرية الادارة العلمية لتايلور ونظرية تقسيم الاداري لفايول التي واعتمدها في دراستنا هذه كمقاربة تغطي احتياج الدراسة بحيث أنها ركزت على الهيكل التنظيمي ولكن تجاهلت الجوانب الانسانية والاجتماعية. كما تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق (قرينعي، بن الأبيض وقرود، 2021، ص 237). في حين نجد نظرية التوقع لفكتور فروم تربط دافعية الفرد بتوقعاته حول العوائد التي سيحصل عليها مقابل آدائه مما يعزز الأداء والالتزام.

كما يعتبر دور إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر دوراً هاماً جداً في كافة المؤسسات والشركات فهي المسؤولة عن جذب واستقطاب الكفاءات وتوظيفها في مكانها المناسب والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها لتنعكس إيجاباً على الإنتاجية (العكاري، 2022، ص 11).

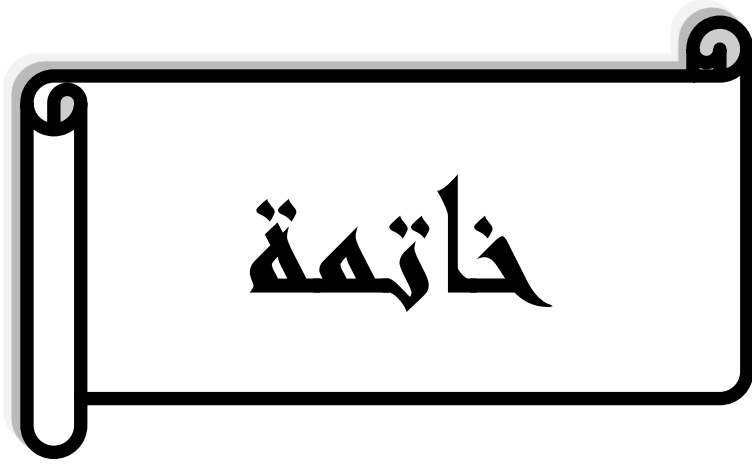
يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين ، وذلك لأهمية المورد البشري الذي يعتبر أساس العمل وبناء المؤسسات ، وتطوير فعاليتها التنظيمية، حيث يركز فشل أو نجاح المؤسسات على مدى تحكمها وتأثيرها وإعدادها للعنصر البشري إعداداً صحيحاً، وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بالتطوير والتجديد الاداري، وذلك بإدخال طرق و إستراتيجيات جديدة كالتخطيط على المدى الطويل من أجل تطوير الوظائف واستقطاب الموارد البشرية وانتقاؤها بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن ، وتدريبهم وتكوينهم، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم بشكل إيجابي، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية.

- كما أظهرت الدراسة أن الإدارة تركز على الجوانب التنظيمية، مما ساعد في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق

أهداف التكوين المهني.

خلاصة الفصل

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة و التي تهدف إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية في مؤسسات التكوين المهني ،حيث تم توزيعها على عينة مكونة موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الاستمارة و المدرجة في برنامج SPSS والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، و اختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا جوهريًا في نجاح المؤسسة، غير أن بعض الجوانب التحفيزية والتطويرية تتطلب اهتمامًا خاصًا لضمان تحقيق أقصى قدر من الفعالية.



بعد دراستنا لموضوع " دور إدارة البشرية في الفعالية التنظيمية في التكوين المهني " من بعض جوانبه النظرية والميدانية، وجدنا أنها من المواضيع المهمة لما تلعبه من دور داخل المؤسسة من خلال تنمية وإعداد الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية، وقد تعددت المداخل النظرية في الفكر الإداري، المداخل الكلاسيكية، والحديثة، وكذلك نجد العديد من الدراسات السابقة التي طرحت الكثير من المتغيرات والأبعاد الدراسة التي ساعدتنا في تكوين خلفية نظرية ومعرفية حول هذا الموضوع.

ويتضح من خلال ما سبق أن إدارة الموارد البشرية تمثل حجر الأساس في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسات التكوين المهني. فالدور المحوري الذي تضطلع به هذه الإدارة لا يقتصر على تسيير الموارد البشرية من حيث التوظيف والتدريب والتقييم، بل يتعدى ذلك ليشمل بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة والالتزام والتحفيز. ففعالية مؤسسات التكوين المهني، التي تعد من بين الركائز الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية وتأهيلها لسوق العمل، تعتمد بشكل جوهري على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب الكفاءات، تطويرها، الحفاظ عليها، ومواءمة سياساتها مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية.


كما أن التكوين المستمر، وتبني سياسات التحفيز العادل، وضمان بيئة عمل صحية وملهمة، يسهم بشكل كبير في رفع الأداء الفردي والجماعي، مما ينعكس إيجاباً على جودة خدمات التكوين المقدمة، وعلى مستوى رضا المتكويين وأصحاب العمل على حد سواء. وبذلك تصبح إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق التميز المؤسسي، ومواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة.

من هنا، فإن تعزيز فعالية مؤسسات التكوين المهني لا يمكن أن يتم بمعزل عن إرساء إدارة موارد بشرية حديثة، تعتمد على التخطيط العلمي، والابتكار الإداري، وتكامل الأدوار بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. لذا فإن الاستثمار في إدارة الموارد البشرية هو في الحقيقة استثمار مباشر في مستقبل المؤسسة ونجاحاتها في أداء دورها المجتمعي والتنموي.

اقتراحات وحلول:

- تقترح الباحثتان أن تعتمد معاهد التكوين المهني مجموعة من الاجراءات الميدانية مثل:
- تعزيز ربط الحوافز بالأداء من خلال تطوير نظام مكافآت عادل وشفاف واعتماد مؤشرات أداء واضحة لتحديد الاستحقاقات.
 - تحسين فرص التدريب والتطوير من خلال تنظيم دورات تكوينية منتظمة تلائم احتياجات الموظفين وتشجيع التعلم الذاتي والتكوين المستمر.
 - تهيئة بيئة عمل محفزة من خلال تحسين ظروف العمل المادية والنفسية وتعزيز سياسات التوازن بين العمل والحياة الخاصة.
 - تعزيز ثقافة الابتكار من خلال دعم المبادرات الإبداعية داخل المؤسسة وإدماج التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري والتقني.

- مراجعة نظام التقييم الدوري من خلال ضمان موضوعية التقييم وربطه بالترقية والمكافآت وإشراك الموظفين في مراجعة نظام التقييم لضمان قبوله وفعاليته.
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تفعيل قنوات التشاور والتواصل الداخلي وتعزيز آليات الحوار الاجتماعي داخل المؤسسة.



قائمة المصادر

والمراجع

• الكتب:

1. بونويقة نصيرة. (2022). تنمية الموارد البشرية. بالمسيلة: نواصري للطباعة والنشر.
2. الرشيد مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقية العملية في المملكة العربية السعودية. ط1. بالرياض: العبيكان للنشر.
3. عقيلي عمر وصيفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي. ط1. بعمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. القحطاني محمد بن دليم. (2015). إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي كامل). ط4. بالرياض: العبيكان للنشر.

5. كشواري باري. (2006). إدارة الموارد البشرية. ط2. بالقاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
6. المشهداني سعد سلمان. (2019). منهجية البحث العلمي. ط1. بعمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

• المذكرات:

1. بن نوار صالح. (2005). الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة *CMTC*) (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة.
2. حر إكرام. وحداوي شهرزاد. (2024). أساليب تنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت) (مذكرة ماستر منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت.
3. خريش زهيرة. (2018). المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية *EPS* سكيكدة) (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة.
4. دريدي فاطمة. (2014). تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة) (رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة.
5. العكاري كاتيا. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد " (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية.
6. فراكيس الحبيب. (2018). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة حالة البلدية (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر "3".
7. كرو شفاء. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (تطبيق عملي على شركة جود) (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية.

8. مانع سيرينة. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية) (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.
9. مهني أشواق. (2018). مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية) (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.
10. ميموني فاطمة الزهراء. وحمزة أسيا. (2022). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بينك الفالحة والتنمية الريفية (البدري) (مذكرة ماستر منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - .
- المجالات:
1. أحمد الصيد نسيم. (2022). فعالية المنظمة ومتطلبات التنمية المستدامة. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 16(1)، 227-252.
2. بشة حنان. وبوعموشة نعيم. (2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع-جامعة جيجل، 03(02)، 117 - 133.
3. بن بريكة إبراهيم. (2016). العمل وتنمية الموارد البشرية. مجلة البديل الاقتصادي، 3(1)، 248-269.
4. الخالدي بندر بن خالد. وشمسي محمد أنس. وغوش ايجيجيت. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهاد). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 39(4)، 72-106.
5. رتيمي الفضيل. وطبال لطيفة. (2015). المنظمة ونظرية التنظيم. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 1(1)، 9-36.
6. العايب رابع. (2004). مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات. مجلة العلوم الإنسانية، 21(21)، 131-150.
7. القاسم ميادة. (2021). مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقاتها في علم الاجتماع (دراسة سوسيولوجية تحليلية). المجلة العربية للنشر العلمي، 31(31)، 530-554.
8. قرينعي أحمد. وبن الأبيض عطية. وقرود رابع. (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة. مجلو مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، 9(9)، 237-244.
9. نبار ربيحة. (2022). الاستثمار في البحث العلمي. مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، 5(1)، 48-58.

10. يونسى عيسى. وشنار سامية. وعماري عائشة. (2021). العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 7(2)، 528-539.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
استمارة بحث حول:

دور إدارة الموارد البشرية في الفعالية التنظيمية في التكوين المهني بالوادي

دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - حساني عبد الكريم -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

د. محمد كريمة.

إعداد الطالبات:

دحماني أمل.

عبيدي نصيرة.

ملاحظة: في إطار نيل شهادة شهادة ماستر في علم الاجتماع تحت عنوان " دور إدارة الموارد البشرية في الفعالية التنظيمية في التكوين المهني بالوادي"، نرجو من سيادتكم التعاون معنا بالإجابة على أسئلة الاستبيان، بتحديد رأيكم بالنسبة لكل عبارة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر على مدى واقعية كل عبارة من وجهة نظركم.

ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تبقى في كتف السرية ولن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي.
ولكم منا جزيل الشكر.

السنة الدراسية: 2024-2025

المحور الأول: البيانات الأساسية

- الجنس: ذكر أنثى
- القسم/الإدارة:
- المسمى الوظيفي:
- سنوات الخدمة:

المحور الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التكوين المهني بحسباني عبد الكريم.

الرقم	العبرة	نعم	لا	أحيانا
1	تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.			
2	توفير الإدارة على برامج تدريب وتطوير تدعم تحقيق الأهداف.			
3	تحرص الإدارة على تحفيز الموظفين لتحقيق نتائج أفضل.			
4	يتم تقييم الأداء بناء على الأهداف المحددة مسبقا.			
5	تشجيع الإدارة على الابداع والمبادرة لتحقيق أهداف المؤسسة.			
6	توفير الإدارة بيئة عمل تساعد على الانجاز وتحقيق الأهداف.			
7	يتم ربط المكافآت والترقيات بتحقيق الأهداف.			
8	تشجيع الإدارة على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة			

المحور الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي التكوين المهني بحسباني عبد الكريم.

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
1	أشعر بالرضا عن عملي الحالي.			
2	أجد الاحترام والتقدير من الإدارة وزملائي.			
3	تتوفر لي فرص للتدريب والتطوير المهني.			
4	أشعر أن نظام التقييم والترقية عادل وشفاف.			
5	أحصل على الحوافز والمكافآت المناسبة لأدائي.			
6	أشعر بالدعم من الإدارة عند الحاجة.			
7	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.			
8	بيئة العمل تساعدني على الابداع والإنتاجية.			

المحور الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة بمركز التكوين المهني بحسباني عبد الكريم.

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
1	يتم تحفيز الموظفين بشكل مستمر لرفع الأداء.			
2	تساهم الإدارة في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون.			
3	توفير الإدارة فرصا للتطوير المهني والنمو الوظيفي.			
4	يتم الاستماع لمقترحات الموظفين والعمل بها.			
5	يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات وزيادة الانتاجية.			
6	يتم تحديد اهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف.			
7	التواصل بين الإدارة والموظفين فعال ومنتظم.			
8	تشجيع الإدارة على الابتكار والمبادرة.			

دليل أسئلة المقابلة

- حدثنا عن نفسك وخبرتك في الموارد البشرية؟
- لماذا اخترت العمل في هذا المجال؟
- كيف تتعامل مع النزعات بين الموظفين؟
- كيف تدير عملية التوظيف أو تطوير الموظفين؟
- كيف ينعكس التدريب المستمر على كفاءة وفعالية العمل؟
- كيف تقيم أداء الموظفين وتحفزهم؟
- ما العلاقة بين الموظفين في تعزيز الفعالية التنظيمية؟
- ما أبرز التحديات التي واجهتك وكيف تعاملت معها؟
- كيف تساهم في تعزيز ثقافة العمل الإيجابية؟
- ما النصيحة التي تقدمها لتحسين دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات؟