



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكااديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي
دراسة حالة بشركة soneras - ولاية غرداية

من إعداد الطالبة:

تقار فاطمة الزهراء

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

د/ مخنان عقبة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
أ.د/ لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/مويسي مروة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي : 1447/1446 هـ - 2026/2025 م



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكااديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي
دراسة حالة بشركة soneras - ولاية غرداية

من إعداد الطالبة:

تقار فاطمة الزهراء

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د/ مخنان عقبة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذة التعليم العالي	أ.د/ لعمور رميلة
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د/موسي مروة

الموسم الجامعي : 1446/1447هـ - 2025/2026م

بسم الله الرحمن الرحيم

(إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا) سورة النساء الآية 58.

قال رسول الله صلى الله عليه أفضل الصلاة والسلام:

(إِنَّ اللَّهَ تَعَالَىٰ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ)

خلاصة حكم المحدث: حسن الراوي: عائشة أم المؤمنين | المحدث: الألباني |

المصدر: صحيح الجامع الصفحة أو الرقم: 188

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

(وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين) سورة يونس الآية 10

" رب اشرح لي صدري، ويسر لي أمري، واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي " سورة طه الآية 25-28

إلى مقام النبي محمد صلى الله عليه وسلم ملاذ الوصول المبتغى

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

تم اليوم بحمده إكمال مسيرتي الدراسية

فاللهم لك الحمد والشكر على مساعدتي لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديته إلى:

إلى نفسي التي صبرت واجتهدت، ولم تستسلم رغم كل الصعوبات

إلى والدي الكريمين حفظهما الله وجزاها كل خير وجعل تعبكما في ميزان حسناتكما

إلى من قيل فيهم " سنشد عضدك بأخيك "

إلى من كانوا لي السند والرفيق إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى المربين والمخلصين الصادقين

..... أساتذتي جميعا

إلى كل زملائي وزميلاتي في تخصص إدارة الأعمال

أسأل الله أن يوفقكم ويرفع قدركم في الدنيا والآخرة

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هيا البدء ويسر اليسر وطيب المنتهى فالحمد لله من قبل ومن بعد

الحمد لله ربي حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت والحمد لك بعد الرضا

أشكر الله تعالى أولا وأخيرا على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع، وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفتي الأستاذة الفاضلة " د.د. لعمور رميلة " اشكرها من كل قلبي على النصائح والتوجيهات التي قدمتها لنا لإتمام هذا البحث.

وأتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كافة عمال وموظفي شركة SONERAS على حسن الاستقبال والمعاملة وما أبدوه من تعاون وتسهيلات خلال فترة إتمام الجانب الميداني للبحث. وختاما، لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لصديقتي " رانيا " على مساندتها التي كانت سندا لي في كل خطوة.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) في تحقيق الازدهار التنظيمي بمؤسسة Soneras. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة ، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات حيث تم توزيعه على عينة من العاملين بلغ عددها 68 عامولاً اختبر الفرضيات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v29

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود تطبيق فعلي بمستوى مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة
- تمتلك شركة Soneras مستوى ازدهار تنظيمي مرتفع، حيث يبرز اهتمام الإدارة ببناء السمعة المؤسسية والمحافظة على ولاء الزبائن والعملاء بكفاءة عالية
- تم قبول الفروق في متغيري المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي قبولاً جزئياً ، إذ لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى للجنس والعمر والأقدمية، نظراً لخضوع جميع العاملين لثقافة تنظيمية موحدة ولوائح صارمة توحد رؤيتهم. في المقابل، ظهرت فروق جوهرية لصالح الفئات القيادية وحملة الشهادات العليا، لما يمتلكونه من اطلاع أوسع على الخطط الإستراتيجية مقارنة بعمال الورشات المنخرطين في الأعمال التنفيذية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، ازدهار تنظيمي، شركة soneras، ولاية غرداية .

Abstract:

This study aimed to investigate the effect of human resource management practices—namely human resource planning, recruitment, training, performance appraisal, and incentives and rewards—on achieving organizational prosperity in Soneras Company.

To achieve this aim, the study adopted the descriptive approach and the case study method. A questionnaire was used as the main instrument for collecting data and information, and it was distributed to a sample of 68 employees. To test the hypotheses, various statistical methods were applied using the Statistical Package for the Social Sciences, SPSS version 29.

The study arrived at several key findings, the most important of which are:

- 1. Human resource management practices are effectively implemented at a high level within the company.**
- 2. Soneras Company exhibits a high level of organizational prosperity, as evidenced by management's focus on building corporate reputation and maintaining customer loyalty with high efficiency.**
- 3. Differences related to the variables of educational level and job level were partially accepted. No statistically significant differences were found with respect to gender, age, or seniority, as all employees are subject to a unified organizational culture and strict regulations that align their perceptions. Conversely, significant differences emerged in favor of managerial categories and holders of higher degrees, attributed to their broader exposure to strategic plans**

compared to workshop workers engaged primarily in operational tasks.

Keywords :

**Human Resource Management , Organizational Prosperity , Soneras
Companyn, Ghardaia province.**

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	شكر وعرفان
V	الملخص
VI	ABSTRACT
8	قائمة المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
17	مقدمة
7	الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي
10	المبحث الأول: ماهية الازدهار التنظيمي
10	المطلب الأول: مفهوم الازدهار التنظيمي
10	الفرع الأول: تعريف الازدهار التنظيمي
12	الفرع الثاني: أهمية الازدهار التنظيمي
13	المطلب الثاني: أبعاد الازدهار التنظيمي
16	المطلب الثالث: مقومات الازدهار التنظيمي
19	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
19	أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية
20	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية
21	ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية
22	رابعاً : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثاني: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية
26	المطلب الثالث :أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية
45	المبحث الثالث : الدراسات السابقة

قائمة المحتويات

45	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
52	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
	المطلب الثالث : الإضافة العلمية بالمقارنة مع الدراسات السابقة
61	خلاصة الفصل
57	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras
62	تمهيد
63	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
63	المطلب الأول: التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة
70	المطلب الثاني: متغيرات ومنهج الدراسة
71	المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
71	أولاً: أداة الدراسة الاستبيان
72	ثانياً : الأساليب الإحصائية المستخدمة
73	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
74	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة الاستبيان
74	أولاً : اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ
75	ثانياً : اختبار صدق البناء باستخدام معامل الارتباط بيرسون
76	ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
77	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
78	أولاً: تحليل الخصائص الشخصية والمهنية الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
83	ثانياً: تحليل استجابات الموظفين والمؤشرات الوصفية حول محاور الدراسة
95	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها
95	أولاً: صياغة الفرضيات البحثية والإحصائية للدراسة
95	ثانياً :اختبار فرضيات الدراسة
102	ثالثاً: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها
104	خلاصة الفصل
108	الخاتمة
110	قائمة المصادر والمراجع

قائمة المحتويات

111	الملاحق
-----	---------

قائمة الجداول والأشكال
والملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أبعاد الازدهار التنظيمي حسب عدد من الباحثين	15-13
2	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	28-27
1-2	ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية	52-49
2-2	ملخص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	56-54
3-2	أوجه التشابه والاختلاف لدراسات باللغة العربية	59-56
4-2	أوجه التشابه والاختلاف لدراسات باللغة الأجنبية	60-59
1-2	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان وعينة الدراسة N = 68	68
2-2	مجالات مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها التفسيرية	69
3-2	نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا	74
4-2	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين البنود والمحور الكلي	75
5-2	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	77-76
7-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس	77-76
8-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر	79-78
9-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	80-79
10-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الأقدمية	81-80

قائمة الجداول

82-81	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	11-2
83	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "تخطيط الموارد البشرية	12-2
85	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التوظيف	13-2
87	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب	14-2
89-88	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقييم الأداء	15-2
91-90	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز والمكافآت	16 - 2
93-92	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التابع للازدهار التنظيمي	17 - 2
96-95	نتائج اختبار T-Test للعينة الواحدة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	18-2
97	نتائج اختبار T-Test للعينة الواحدة لمتغير الازدهار التنظيمي	19-2
98	معاملات الانحدار والأثر للأبعاد الفرعية الخمسة	20-2
99	اختبار الفروق تبعا للمتغيرات الشخصية	21- 2
100	اختبار الفروق تبعا لبقية المتغيرات	22-2

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	عملية تخطيط الموارد البشرية	33
02	خطوات عملية الاستقطاب	38
03	نموذج النظام التدريبي	41
1-2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	66
2-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس	78
2-3	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر	79
2-4	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	80
2-5	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الأقدمية	81
2-6	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	82

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم 01	الأساتذة المحكمين للاستبيان
الملحق رقم 02	الاستبيان النهائي
الملحق رقم 03	مخرجات برنامج SPSS
الملحق رقم 04	وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

مقدمة

أ. توطئة:

في ظل المنافسة الشديدة التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال العالمية، إلى أنها تهتم دائما بتحقيق التميز والتفوق عن باقي المنظمات الأخرى، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى البحث عن مصادر ميزة مستدامة تتجاوز الموارد المادية والتقنية.

وانطلاقا من هذا السياق، ظهر مفهوم الازدهار التنظيمي كأحد المفاهيم الحديثة انتشارا في عصرنا التي تشير على إمكانية المنظمة وقدرتها على تحقيق النجاح المستدام للمنظمة، من خلال خلق بيئة عمل ايجابية تدعم الابتكار، والاهتمام برفاهية العاملين، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة الأداء الإنتاجي وتحسين جودة المخرجات. فالازدهار التنظيمي لا يكفي بتحقيق الأرباح أو المؤشرات المالية فقط، بل يشمل تنمية الموارد البشرية وخلق مناخ تنظيمي قائم على الثقة المتبادلة والتعاون والرضا الوظيفي.

وتبرز أهمية ولكون العامل البشري داخل المنظمة عنصر مهم و مصدر أساسي لخلق قيمة مضافة تسهم في بلوغ الأهداف التنظيمية ، وهذا إذا تم اختياره و تدريبه وتنميته واستثماره بكفاءة عالية ، وتتولى إدارة الموارد البشرية هذه المهمة البالغة الأهمية من خلال الاعتماد على مجموعة من الممارسات الإدارية الحديثة التي تنعكس إيجابا على استمرارية المنظمة وتنمية قدراتها وكذلك تحقيق الأداء المتميز لبلوغ الازدهار المنشود .

ومن هذا المنطلق، تتناول هذه الدراسة موضوع " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي"، بحيث تهدف إلى إبراز طبيعة العلاقة بين المتغيرين، والكشف عن مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي داخل مؤسسة محل الدراسة.

ب. طرح الإشكالية:

تصنف بشركة soneras ضمن الشركات الصناعية البارزة في مجال تصنيع أنظمة التبريد وقطع غيار السيارات، وقد عرفت مسارا تطويريا مهما مكنها من تعزيز دورها الاقتصادي والاجتماعي من خلال المساهمة في التنمية المحلية وتوفير مناصب الشغل بولاية غرداية .

كما تتميز بهيكل تنظيمي متكامل يضم عدة وظائف اساسية، من بينها الانتاج، والجودة، والموارد البشرية، والمالية، والبيع والتموين، بما يعكس تنظيمها الداخلي في دعم استمرارية نشاطها.

وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة في السؤال الأتيمنه نطرح الإشكالية:

ما مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي في شركة soneras بولاية غرداية ؟

وللإجابة على الإشكالية لابد من للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

- 1) ما واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء ، الحوافز والمكافأة) في شركة soneras من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- 2) ما هو مستوى ممارسة أبعاد الازدهار التنظيمي في شركة soneras من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 3) هل توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الازدهار التنظيمي في شركة soneras، وما طبيعة هذه العلاقة إن وجدت؟
- 4) هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الازدهار التنظيمي؟ وفيما يتمثل هذا الأثران وجد؟
- 5) هل هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي ، الأقدمية في المؤسسة) ؟ وفيما تتمثل هاته الفروق إن وجدت؟

ج. فرضيات الدراسة :

1) هناك تطبيق لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين بها

2) هناك ممارسة لأبعاد الازدهار التنظيمي محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين بها

3) هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي محل الدراسة

4) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في المؤسسة)

د. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية أي دراسة من القيمة التي تضيفها على المستوى النظري والتطبيقي، فان تحديد أهمية هذه الدراسة يتطلب التطرق إلى جانبين أساسيين : الأهمية العلمية والأهمية العملية

➤ الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة، وتوضيح أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة. كما يتوقع أن تكون إضافة خاصة تناولت العلاقة والأثر بين هذين المتغيرين في البيئة الجزائرية، مما يجعلها مرجعا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

➤ الأهمية العملية :

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في مساهمتها في إمكانية تقديم عدد من المقترحات للقائمين بالشركة محل الدراسة للاستفادة منها في تحقيق وتعزيز الازدهار التنظيمي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية لاستحداث بيئة عمل ايجابية ، ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتوفير حلول عملية للمشاكل التي تواجهها في هذا المجال.

هـ. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة ألا وهو حل الإشكالية المتمثلة في معرفة ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي في شركة soneras بولاية غرداية، تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

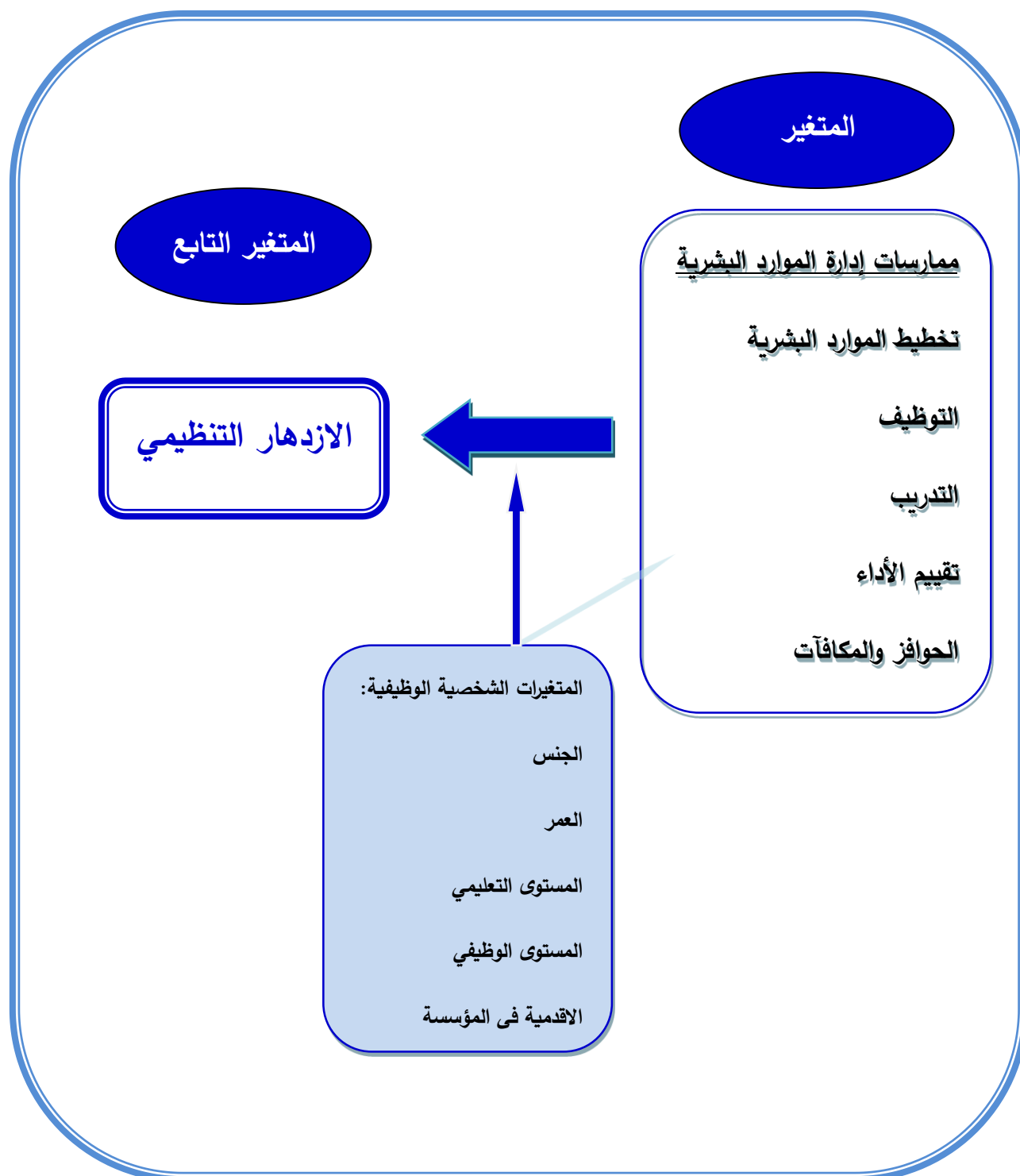
- تقديم أهم المفاهيم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي؛
- التعرف على مستوى ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى ممارسة أبعاد الازدهار التنظيمي في الشركة محل الدراسة؛
- تقديم عدد من المقترحات في ضوء نتائج الدراسة للقائمين في الشركة محل الدراسة التي تسهم في تحقيق وتعزيز الازدهار التنظيمي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية

و. حدود الدراسة:

تخضع هذه الدراسة لمجموعة من الحدود التي تحدد إطارها المنهجي والمجالي، والتي تتمثل في الحدود الموضوعية، المكانية، الزمانية، البشرية

- (1) **الحدود الموضوعية:** تتمثل في أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز والمكافأة)، وأبعاد الازدهار التنظيمي المتمثلة في (الابتكار، رأس المال الفكري ، الرشاقة التنظيمية ، الميزة التنافسية المستدامة)
- (2) **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في شركة soneras المتواجدة بالمنطقة الصناعية " قارة الطعام " ، ص 464 ، بالمنطقة الصناعية بنورة بولاية غرداية.
- (3) **الحدود الزمانية:** تم إنجاز هذا البحث بداية من 2026/02/15 إلى نهاية بتاريخ 2026/05/05.
- (4) **الحدود البشرية:** تمثلت في عينة من الموظفين والعمال في شركة soneras، في 68 موظف.

ز. نموذج الدراسة:



المصدر : من إعداد الطالبة

ح. صعوبات الدراسة:

خلال انجازي لهذا البحث الأكاديمي واجهت بعض الصعوبات والمتمثلة في:

- صعوبة في التنقل إلى مكان الشركة نظرا لبعد المسافة ؛
- صعوبة في عملية توزيع واسترداد الاستبيان من طرف عينة الدراسة وهذا لطابع المؤسسة؛

ط. هيكل الدراسة :

يتناول الفصل الأول الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي وينقسم إلى ثلاثة مباحث حيث نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الازدهار التنظيمي، وفي المبحث الثاني إلى الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثالث يتضمن الدراسات السابقة.

بالنسبة للفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras والذي ينقسم إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة ما المبحث الثاني سنتطرق الى عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول: الإطار النظري

والتطبيقي لإدارة الموارد

البشرية والازدهار التنظيمي

تمهيد:

يعد الازدهار التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات، لتحقيق البقاء والنمو في بيئات تتسم بالتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة. وبالتالي، فإن المنظمات تسعى دائماً لتبني ممارسات إدارية فعالة تمكن المنظمة من التكيف مع هذه التغيرات وتحسين أدائها التنظيمي، لضمان استمراريته وتعزيز قدرتها التنافسية.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى تقديم مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية: يختص المبحث الأول بدراسة مفهوم الازدهار التنظيمي، بينما يتناول المبحث الثاني مفاهيم عامة عن إدارة الموارد البشرية وممارساتها الإدارية، في حين خصص المبحث الثالث لدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: ماهية الازدهار التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الازدهار التنظيمي، حيث سيتضمن على ثلاثة مطالب تركز من خلالهما على توضيح كل ما يخص متغير الدراسة التابع من خلال هذا المبحث سنتناول أهم المفاهيم المرتبطة بالازدهار التنظيمي، بحيث :

- المطلب الأول : سنتطرق لمفهوم الازدهار التنظيمي وأهميته
- المطلب الثاني : سنتطرق لأبعاد الازدهار التنظيمي
- المطلب الثالث : سنتطرق لمقومات الازدهار التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الازدهار التنظيمي

يعد الازدهار التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تسعى إلى تعزيز الجوانب الايجابية داخل المنظمة، كما يعكس هذا المفهوم مدى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة بها.

الفرع الأول: تعريف الازدهار التنظيمي

ينطلق فهم الازدهار التنظيمي من توضيح دلالة مصطلح الازدهار لغة واصطلاحاً، للوصول إلى تعريف دقيق يضبط حدوده ومضمونه في الإطار الإداري. وعلى هذا الأساس ينقسم هذا الفرع إلى محورين : الأول يعرض المعنى اللغوي والاصطلاحي للازدهار، والثاني يتناول تعريف الازدهار التنظيمي في ضوء الأدبيات المعاصرة.

أولاً : تعريف الازدهار:

ينطلق فهم الازدهار التنظيمي من توضيح دلالة مصطلح الازدهار لغة واصطلاحاً، للوصول إلى تعريف دقيق يعكس أبعاده داخل المنظمات . ومنه يعرف الازدهار :

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

لغة: أشارت بعض المعاجم إلى مفهوم الازدهار لغة على أنه "النماء والزيادة، وجاء في معجم الغني، أنه الفعل ازدهر والمصدر ازدهار بالمعني الموالية: ازدهر يعني تَقَدَّمَ، ثَمًا، اِنْتَعَشَ".¹

اصطلاحا: يختلف تعريف الازدهار من باحث لآخر وقد يأخذ في بعض الأبحاث معنى الرفاهية للدلالة عنه، في هذا السياق ندرج مجموعة من التعاريف كما يلي:

يصفه (keys)، على أنه متلازمة من الرفاهية الذاتية التي تجمع بين الشعور بالرضا (الرفاهية العاطفية)، والأداء الايجابي (الرفاهية النفسية والاجتماعية).²

كما يعرف على أنه حالة كاملة من الرفاه تتكون من عناصر أساسية ذات قيمة يقدرها الناس في مختلف الثقافات لذاتها، بدلا من كونها وسيلة لتحقيق غايات في المقام الأول.³

ثانيا : تعريف الازدهار التنظيمي:

يعتبر الازدهار التنظيمي مظهرا من مظاهر النضج الإداري والتخطيط الاستراتيجي، أين تستخدم المؤسسة مواردها وقدراتها بنجاح وبشكل متكامل ما ينمي قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات، في هذا السياق هذه جملة من التعاريف التي يمكن أن تشرح هذا المفهوم:

يعرف الازدهار التنظيمي بأنه "تميز إداري ووظيفي يأتي من خلال استغلال الموارد المتاحة المادية والبشرية والمعلوماتية وتحقيق التوازن في البيئة التي تعمل بها المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة بما يحقق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والنفسي للمنظمة".⁴

¹عسلوني فطيمة وآخرون، "مساهمة الوعي الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي - دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة"، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2025/2024، ص 14

²Kleynhans, D., Heyns, M., Stander, M., & de Beer, L. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing : DoesPrecariousnessMatter?Frontiers in Psychology, 13, 01-13, p04.

³Lee, M., & Mayor, I. (2022). Health and Flourishing: An InterdisciplinarySynthesis. In Human Flourishing (pp. 49-68). Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-031-09786-7,p50.

⁴علي كاظم الشريفي وآخرون، "استراتيجيات ادارة المواهب وتأثيرها في الازدهار التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسين أصحاب المواهب في عدد من الجامعات العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، المجلد 01 العدد 85، 2025، ص 586

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على توفير وبناء بيئة عمل ايجابية داعمة لنمو وتطور العمال على جميع المستويات، وذلك من خلال إزالة العقبات وتوفير فرص متساوية للعمال للمشاركة والتقدم في المؤسسة ما يؤدي إلى نجاحها، وبالتالي، الازدهار التنظيمي هو قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل صحية لتحقيق الرفاهية النفسية للعاملين من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعزز التقدير والاحترام وتشجع المشاركة والتفاعل، ما يعزز قدرتها على التكيف والنمو وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية.¹

كما يعرف على انه تلك الحالة النفسية الايجابية التي تتضمن شعور العاملين بالحيوية والطاقة في العمل، بالإضافة إلى إحساسهم بالتعلم والنمو المستمر أثناء أداء عمله.²

وبناء على التعاريف السابقة، نستنتج أن الازدهار التنظيمي هو قدرة المنظمة على خلق مناخ عمل ايجابي يدعم الرفاه النفسي لدى الموظفين ويعزز رضاهم الوظيفي مما يدفعهم لتحقيق مستوى عالي من الأداء، ينعكس ذلك بشكل ايجابي على أداء المنظمة ويساهم في نجاحها واستمرارها.

الفرع الثاني: أهمية الازدهار التنظيمي

✓ يمكن المنظمة من مواجهة التحديات التي تكون في بيئة العمل العدائية، والتي تتسم بالمنافسة الشديدة وعدم الاستقرار

✓ يسعى إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي داخل المنظمة، وتعزيز قدراتها التنافسية المستدامة

✓ قادر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة كزيادة القيمة السوقية للمنظمة، وزيادة العوائد المالية التي يتحصل عليها الملاك مثل الأرباح الموزعة وارتفاع قيمة استثماراتهم في المنظمة³

¹AL-Enizy, A. K. (2025, May). Employee Morale as an Interactive Variable between Inclusive Behaviors In the Workplace and Organizational Flourishing -An Analytical Study in the Najaf Education Directorate. American Journal of Corporate Management, 02(05), 22-44, p23.

²Engström, M., Björkman, A., Silén, M., Wahlberg, A., & Skytt, B. (2025). Thriving at work as a Mediator between nurses' structural empowerment and job performance, work-personal life benefits, stress symptoms and turnover intentions: a cross-sectional study. BMC Nursing, 24(01), 01-11, p02.

³ نغم ناصر على نسمان، " أثر الذكاء الاقتصادي على الازدهار التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية (المصارف العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية) "، رسالة ماجستير تخصص محاسبة من معهد التنمية المستدامة، القدس، كلية الدراسات العليا جامعة القدس، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2021، ص 43.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

✓ يدعم القرارات الإدارية والإستراتيجية داخل المنظمة، وتنمية العاملين وزيادة كفاءتهم بما يسهم في تعزيز نمو المنظمة¹

✓ يساهم في إيجاد طرق وأساليب مبتكرة داخل المنظمة، من خلال توفير بيئة عمل داعمة تشجعهم على الإبداع والابتكار

✓ تؤدي بيئة العمل الداعمة إلى زيادة انفتاح الأفراد على التفكير خارج الأطر التقليدية، وتعزيز قدرتهم على فهم وجهات نظر الآخرين بصورة أفضل

✓ يعزز الازدهار التنظيمي قدرة الأفراد على اكتشاف الإشارات التنظيمية والاستجابة لها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تنمية قدراتهم المعرفية والتنظيمية²

مما سبق نستنتج أن الازدهار التنظيمي ذا أهمية بالغة في نجاح المنظمات، إذ تعتمد عليه في تعزيز قدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية، وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي داخلها، إضافة إلى ذلك، دوره في تعزيز الابتكار وتحسين بيئة العمل بما يدعم استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: أبعاد الازدهار التنظيمي

تناولت العديد من الدراسات أبعاد الازدهار التنظيمي بحيث تبين وجود اختلافات في آراء الباحثين في تحديد أبعاده، وفي ضوء ما تقدم يعرض الجدول التالي مجموعة من الأبعاد وفقاً لآراء الباحثين في هذه الدراسات.

الجدول 1 : أبعاد الازدهار التنظيمي حسب عدد من الباحثين

اسم الباحث	عنوان الدراسة	سنة النشر	أبعاد الدراسة الازدهار التنظيمي
فاطمة عبد الكريم سعدي أثير عبد الله محمد	" دور الذكاء الاستراتيجي للشركة في الازدهار التنظيمي: دراسة تطبيقية	2025م	الابتكار التنظيمي رأس المال الفكري البنية التحتية التنظيمية

¹ اسراء احمد مجيد السامرائي، " تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية ونوعية حياة العمل في الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة واسط "، رسالة ماجستير في علوم ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الدراسات العليا، الجامعة العراقية، واسط، العراق، 2022، ص 58.

² كريم ناظم منصور وآخرون، " جودة حياة العمل وتأثيرها في الازدهار التنظيمي / بحث تحليلي في دائرة صحة الانبار "، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، المجلد (17) العدد (61)، 2022، ص294.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

الميزة التنافسية الرشاقة التنظيمية		في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية "	
الميزة التنافسية المستدامة الابتكار رأس المال الفكري الرشاقة التنظيمية	2025م	" تأثير سلوكيات القيادة البارعة في الازدهار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة اشور الأهلية "	حسن إياد حسين
الإبداع رأس المال الفكري البنية التحتية	2025م	"استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها في الازدهار التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسين أصحاب المواهب في عدد من الجامعات العراقية "	علي كاظم الشرفي مروة عوده عبد
الابتكار رأس المال الفكري الرشاقة التنظيمية الميزة التنافسية المستدامة	2024م	" أثر أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في الازدهار التنظيمي في التعليم الجامعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية والوظيفية في كليات جامعة سوران "	محمد رشيد ياسين عبد الله فارس يونس شمس الدين
الرشاقة التنظيمية رأس المال الفكري الإبداع الميزة التنافسية المستدامة	2024م	" الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على	إيمان صلاح المنطاوي

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

		العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ "	
--	--	---	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك اختلافات بين آراء الباحثين حول لأبعاد الازدهار التنظيمي وهذا يرجع لتعدد وجهات نظرهم ولزاوية اهتماماتهم ولطريقة معالجتهم لهذا المفهوم، وبناء على ما سبق، سيتم في هذه الدراسة التركيز على أبعاد الازدهار التنظيمي التالية الذكر: الابتكار، رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة، وهذا لارتباطها بموضوع الدراسة وكونها تتماشى مع أهداف وطبيعة الدراسة ولتوضيحها بشكل أدق يمكن التوسع في تعريف هذه الأبعاد على النحو التالي :

الابتكار: يعرف الابتكار بأنه اعتماد أساليب وطرق جديدة ومختلفة عن الممارسات التقليدية والمتداولة وتحويلها إلى منتجات وخدمات قابلة للتطبيق تسهم في تحسين وتطوير الأنشطة والعمليات. كما يعرف بأنه عملية فكرية وتنظيمية تعبر عن التغيرات الجوهرية في مختلف الجوانب التنظيمية والإنتاجية (في الأفكار والإنتاج مع تحسين المنتجات وأساليب العمل والهياكل التنظيمية) والتي تؤدي إلى تعزيز الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وبذلك يكون عامل أساسي في تطوير الموارد الاقتصادية للدولة أو المنظمة.¹

ويمكن تعريفه أيضا، على أنه عملية تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية بما يضيف لها قيمة إضافية. ويعد الإبداع والابتكار من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق التميز والتقدم للمنظمات ورفع كفاءتها وزيادة إنتاجيتها وهو ما يجعلها أساسا لتحقيق الازدهار التنظيمي داخل المنظمات.²

(1) رأس المال الفكري: يشير مفهوم رأس المال الفكري على مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات والعلاقات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها. ويتمثل في مجموعة من الأفراد

¹ رانيا قصي علي وآخرون، " تأثير التماسك الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي/ بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية "، مجلة دراسات محاسبية ومالية، بغداد، العراق، المجلد 18 العدد 65، 2023، ص 429

² سعد فالح إبداح الدوسري، " دور الازدهار التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالكويت "، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، الكويت، المجلد العاشر - العدد السابع عشر - الجزء الرابع، يناير 2024، ص 2303

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

يتملكون قدرات عقلية ومهارات فكرية تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة بما يعزز نمو المنظمة وتطورها المستمر. ويعرف أيضا، بأنه مجموعة من الموارد غير الملموسة (كالمهارات، والقدرات، والكفاءات) التي تعتمد عليها المنظمات كأداة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال.¹

(2) **الرشاقة التنظيمية:** تعتبر الرشاقة التنظيمية أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق الازدهار التنظيمي، وتعرف بأنها قدرة المنظمة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات الموجودة في السوق، والتطورات التكنولوجية، تغير تفضيلات العملاء (رغباتهم توقعاتهم واحتياجاتهم).

وتعرف أيضا بأنها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل عملياتها ومواردها بكفاءة وبشكل سريع وفعال، استجابة لمتطلبات واحتياجات العملاء مع استغلال الفرص المتاحة في البيئة التنافسية.²

(3) **الميزة التنافسية المستدامة:** وهي قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجية مميزة يصعب على المنافسين تقليدها، وهو ما يمنحها موقع تنافسي متميز في البيئة التنافسية. ويمكن تعريفها بأنها مجموعة متكاملة من الأنشطة والقدرات والمهارات التي تعتمدها المنظمة وفق منهج عملي بهدف تقديم عروض أفضل للعملاء والزبائن، وكذلك تساهم في تحقيق تفوق المنظمة على منافسيها من خلال اعتمادها على موارد مستدامة غير قابلة للتقليد بسهولة، وهو ما يضمن تحقيق أرباح عالية.³

المطلب الثالث: مقومات الازدهار التنظيمي

يستند تحقيق الازدهار التنظيمي إلى مجموعة من المقومات الجوهرية المترابطة التي تدعم استقرار المنظمة ونموها، وأهمها :

¹ إيمان صلاح المنطاوي، " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ "، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ، مصر، المجلد 10- العدد 18- الجزء الثالث، يوليو 2024، ص1350

² فاطمة عبد الكريم سعدي وآخرون، " دور الذكاء الاستراتيجي للشركة في الازدهار التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، بغداد، العراق، السنة الثالثة والعشرون - العدد 86، ايلول 2025، ص257 - 258.

³ رانيا قصي علي وآخرون، المرجع السابق، ص 429.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

1. الصلة التنظيمية: بناء علاقة تنظيمية فعالة بين العاملين والمنظمة، أي تحديد احتياجات العاملين

وربطها بأهداف المنظمة عبر التوظيف الانتقائي لتحقيق التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

2. العدالة التنظيمية: تكون من خلال:

-تطبيق ممارسات عادلة في إدارة الموارد البشرية ؛

-خلق بيئة عمل ايجابية تشجع العاملين على المشاركة وتبادل الأفكار والمعلومات ؛

-رفع معنويات الأفراد وزيادة التزامهم اتجاه المنظمة ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة ؛

3. الاهتمام برعاية العاملين داخل المنظمة: يتم من خلال:

-توفير بيئة عمل داعمة تشجع الأفراد على تقديم أداء أفضل ؛

-الاهتمام بالتدريب المستمر والتطوير المهني ؛

-تعزيز روح التعاون والمشاركة بين الأفراد (العمل الجماعي) ؛¹

4. التكامل الاستراتيجي: من خلال :

-تحقيق الانسجام وتنسيق بين مختلف ممارسات الموارد البشرية لتحقيق أفضل نتائج ؛

-تحسين بيئة العمل والعلاقات التنظيمية التي تكون بين العاملين والمنظمة ؛

-يدعم تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية على المدى الطويل ؛²

يتضح مما سبق، أن مقومات الازدهار التنظيمي تمثل مجموعة متكاملة من العوامل والتي تتفاعل فيما بينها

لضمان فاعلية المنظمة واستدامتها، فغياب احدها يضعف البناء الداخلي للمنظمة.

¹ رانيا قصي علي وآخرون ، المرجع السابق ، ص 428- 429

² حسن إياد حسين ، " تأثير سلوكيات القيادة البارعة في الازدهار التنظيمي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة أشور الأهلية " ، رسالة ماجستير في تقنيات إدارة الأعمال ، الكلية التقنية الإدارية ، الجامعة التقنية الوسطى ، بغداد ، العراق ، 2025 ، ص

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث ستضمن هذا المبحث على ثلاثة مطالب تركز من خلالهما على توضيح كل ما يخص متغير الدراسة المستقل. من خلال هذا المبحث سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المرتبطة بالازدهار التنظيمي، بحيث :

- في المطلب الأول : سنتطرق لمفاهيم عامة لإدارة الموارد البشرية
- في المطلب الثاني : سنتطرق لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهميتها
- في المطلب الثالث : سنتطرق لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

ينطلق بناء الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية من ضبط المفاهيم الأساسية التي تستند إليها الدراسة، وعليه يستعرض هذا المطلب أبرز المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لتوضيح دلالتها وحدودها المعرفية .

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

يعد ضبط مفهوم إدارة الموارد البشرية مدخلا ضروريا لفهم أهدافها وممارساتها، لذلك يهدف هذا الفرع إلى عرض أهم التعريفات التي قدمها الباحثون لإدارة الموارد البشرية .

تعريف 01: عرفها الأستاذ Edwin-Bflipppo بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة للحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ".¹

¹ عبد الله مرزوق وآخرون ، "ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائري -قراءة في القانون الأساسي للوظيفة العمومي "، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ، جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي ، الجزائر ، المجلد 08 العدد 02 ، 2023 ، ص 188

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

تعريف 02: إدارة الموارد البشرية هي " إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة ".¹

تعريف 03: إدارة الموارد البشرية هي " هي وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع ".²

تعريف 04: إدارة الموارد البشرية هي " مجموعة من الأنشطة والعمليات الإدارية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتنمية وتقييم أداء الموارد البشرية بهدف تنمية الثقافة التنظيمية وتحسين وتطوير أداء المؤسسات ".³

وعلى ضوء ما سبق، يمكن أن نعرف إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة من وظائف الإدارة تعمل على الحصول على الأفراد وإدارتهم في المنظمة، وذلك من خلال تنظيمهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم مع توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من بين الوظائف المهمة في المنظمة، حيث أنها تؤثر على أدائها المالي ووضعها الاقتصادي. وتتجلى أهميتها من خلال العناصر التالية:

✓ تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر في عملية الإنتاج، حيث تسعى إلى تطوير وتنمية مواردها البشرية فهي مصدر ثروتها الأساسي

¹ سليمة بوسنة ، " إدارة الموارد البشرية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال – دراسة حالة مؤسسة (Orredoo) الجزائرية دكتوراه في علوم التسيير تخصص أعمال الكترونية ، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط ، الجزائر ، 2024/2025 ، ص 69 ،

² محمد العيفة ، " أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في التخفيف من ضغوط العمل داخل مؤسسة Somiphos مناجم الفوسفات -جبل العنق بئر العائر -تبسة " مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة ، تبسة ، الجزائر ، المجلد (08) /العدد (01) جوان 2023 ، ص 608

³ مروة محمد إبراهيم منصور ، " دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية -دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي في مصر " المجلة العلمية للبحوث التجارية ، مصر ، العدد الثاني (الجزء الثاني) -أبريل 2025 ، ص 398

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

✓ المورد البشري يلعب دور أساسي في تحريك النشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن تحسين الأداء واستغلال الموارد المادية

✓ إن استثمار المورد البشري من خلال تطويره وتدريبه يجعل المنظمة قادرة على تحقيق عوائد طويلة الأجل لزيادة الإنتاجية

✓ تعتمد المنظمة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من مواردها المادية باعتبارها مصدر أساسي للميزة التنافسية¹

✓ قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل ملائمة من خلال وضع برامج الموارد البشرية لتحفيز العاملين ودفعهم للعمل لتعزيز رضاهم وزيادة الإنتاجية مما يعزز فعالية المنظمة²

✓ تقوم باستقطاب واختيار الأفراد المناسبين للوظائف وتطوير مهاراتهم ودراسة مشاكلهم ومعالجتها³

يتبين مما سبق، أن إدارة الموارد البشرية تعد وظيفة أساسية في المنظمات ، كونها الوظيفة المسؤولة عن إدارة العنصر البشري الذي يعتبر مصدر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة مقارنة بالموارد المادية والتكنولوجية، من خلال اهتمامها بتنميته وتحسين أدائه ، وكذلك خلق بيئة عمل ايجابية تدعمهم على الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف متعددة الأبعاد: تنظيمية، وظيفية، اجتماعية، وشخصية. وفيما يلي عرض لهذه الأهداف وبيان محتوى كل منها:

(1) **الأهداف التنظيمية:** إن إدارة الموارد البشرية جزء مهم وأساسي من نظام المنظمة، فهي تؤدي وظائفها بشكل متكامل ومتربط⁴ لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما تسعى لإيجاد طرق وأساليب حديثة ومبتكرة التي تساعد المديرين على تحسين أدائهم وإدارة فرقهم وتحقيق أهدافهم.

¹فرج علي عمار نصر وآخرون ، " إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير خدمات الفنادق على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس -ليبيا - دراسة حالة " ، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، طرابلس ، ليبيا ، المجلد (04) العدد (01) ، 2021 ، ص 05

²مصطفى الجربوعة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، 2018 ، ص 24

³ مجدي عبد الله شراره ، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، (لا يوجد دار نشر) ، 2019

⁴ سليمة بوسنة ، مرجع سابق ، ص 70

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

- (2) **الأهداف الوظيفية:** تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد في الإدارات والأقسام المختلفة للحفاظ على المعايير المناسبة لمتطلبات المنظمة¹، مع توفير بيئة عمل مناسبة تشجعهم على التقدم و التطور وتحسين أدائهم لزيادة إنتاجيتهم و زيادة رواتبهم .
- (3) **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على توظيف الأفراد لأداء مهامهم التي تتناسب مع تخصصاتهم وخبرتهم وكفاءتهم وذلك لتحقيق فرص التطور والنمو للمجتمع. كما تستجيب غالباً لبعض العوامل الاجتماعية مثل التشريعات والقوانين التي تخص العمل والعمال ، وتوفير بيئة عمل مناسبة لتشجع الأفراد على توجيه جهودهم وطاقاتهم للعمل مقابل الحصول على رواتب، مع توفير حماية لهم والحفاظ عليهم.²
- (4) **الأهداف الشخصية:** إن إدارة الموارد البشرية تهدف لتحقيق المصالح الشخصية للموظفين من خلال تطويرهم وتنميتهم وتحفيزهم ودفعهم للعمل لزيادة الإنتاجية، وكذلك المحافظة عليهم وحمايتهم، والإشراف على متابعة مساهمهم الوظيفي بشكل مستمر، وتعزيز رضاهم الوظيفي.³
- بناءً على ما سبق ، تمثل أهداف إدارة الموارد البشرية مجموعة متكاملة تسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين ، من خلال رفع كفاء الأداء ، وتعزيز البيئة الاجتماعية ، واستقطاب الكفاءات وتطويرها بما يضمن فعالية المنظمة والحفاظ على استقرارها .

الفرع الرابع : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

- تواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات في بيئة العمل المعاصرة الناتجة عن التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، وتتمثل في أبعاد بيئية وتنظيمية وفردية. وفيما يلي عرض لهذه التحديات :
- (1) **التحديات البيئية :** تشمل جميع المتغيرات التي تكون في المحيط الخارجي للمنظمة و التي تؤثر على أدائها، ومن الصعب السيطرة عليها، لذلك وجب على المنظمة أن تتخذ جميع الإجراءات الاحتياط

¹زواتيني عبد العزيز ، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية ، مركز الكتاب الاكاديمي ، 2020 ، ص23

² سليمة بوسنة ، مرجع سابق ، ص 70

³زواتيني عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص23

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

اللازمة بالاعتماد على عمليات التحليل البيئي لمحيط المنظمة¹، ويتضمن تحليل الفرص لاستغلالها واستثمارها ، وتحليل التهديدات لتجاوزها أو التقليل منها ، كما لا بد من سرعة التكيف مع هذه التغيرات عن طريق وضع برامج مناسبة ، ومن ابرز هذه المتغيرات للبيئة الخارجية : المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، والقانونية، والتكنولوجية. بالإضافة إلى ذلك التغيرات في القطاع الاقتصادي نحو تزايد أهمية قطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الصناعي مع التوجه نحو العولمة².

(2) **التحديات التنظيمية :** وهي المتغيرات الداخلية التي تكون داخل المنظمة والتي تستطيع الإدارة توجيهها والتحكم بها (السيطرة عليها)، حيث أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية الخاصة بالمنظمة. وتتمثل في :

- احتياج المنظمة لمكانتها التنافسية في السوق
 - مشاكل وصعوبات تقليل الموارد البشرية في المنظمة
 - صعوبة استخدام فرق الإدارة الذاتية للمهام لكونها تعتمد على إدارة شؤونها بمفردها و استقلاليتها في اتخاذ القرارات دون لجوء إلى إدارة العليا
 - ضرورة وجود ثقافة تنظيمية فعالة وقوية لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة³
- (3) **التحديات الفردية:** تتمثل في التحديات الخاصة بالعمال من بينها :
- ضمان تطابق وتوافق مبادئ وقيم الأفراد مع أهداف المنظمة، ولي تواجه هذا التحدي تحتاج إلى وضع خطط واستراتيجيات واضحة تسعى إلى دمج قيم ومبادئ الأفراد مع ثقافة المنظمة وجذب الموظفين الأكفاء للعمل مع ضمان استمرارهم والتزاماتهم على المدى الطويل.
 - تعتبر المسؤولية الاجتماعية من بين التحديات الفردية المهمة إذ تتطلب من الأفراد الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية التي تسهم في توجيه سلوك الأفراد في العمل مثل الالتزام بمعايير العمل، واحترام المتبادل بين الزملاء في العمل ، وكذلك احترام الأنظمة والقوانين.....

¹ بن حمدون خديجة ، "إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاساتها على جودة الخدمات الصحية في الجزائر - دراسة مقارنة "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة غرداية ، غرداية ، الجزائر ، 2023/2022 ، ص22

² سليمة بوسنة ، مرجع سابق ، ص 71

³ بن حمدون خديجة ، مرجع سابق ، ص22

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

- مواجهة العاملين لتهديدات داخل المنظمة بسبب تخفيض حجم القوى العاملة تمثل في حالة من الضغط المهني وعدم الاستقرار في القرارات الإدارية أدى ذلك إلى إعادة هيكلة المنظمة¹

وبالتالي، نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات متعددة ناتجة عن التغيرات البيئية الخارجية، إلى جانب المشكلات التنظيمية، والاختلافات الفردية بين العاملين، الأمر الذي يستدعي من المنظمات ضرورة الاعتماد على استراتيجيات إدارية فعالة تسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي و زيادة الكفاءة الإنتاجية .

المطلب الثاني: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأنشطة التطبيقية التي تحول السياسات النظرية إلى إجراءات عملية لإدارة العنصر البشري داخل المنظمة. ويهدف المطلب إلى تحديد مفهوم هذه الممارسات وإبراز أهميتها في المنظمات.

الفرع الأول : تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية

يطلق عليها العديد من المفكرين والباحثين بوظائف إدارة الموارد البشرية وهي أساسية في أي منظمة، حيث تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال التركيز على إدارة موظفيها وتنمية قدراتهم. وفي هذا السياق نتطرق لأهم تعاريف ممارسات إدارة الموارد البشرية :

تعريف 01 : عرفها (Elrehail et al,2020) بأنها " مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المتناسكة والمتسقة داخليا والتي جرى تصميمها لتعزيز كفاءة الأفراد وتحفيزهم والتزامهم، حيث أنها ممارسات موجهة نحو النتائج تمكن المنظمات من أن تصبح أكثر فعالية وتكتسب ميزة تنافسية أساسية ".²

¹ سليمة بوسنة ، مرجع سابق ، ص 72

² علي كاظم خشان العابدي ، " القيادة الجذيرة بالثقة ودورها في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال التوازن الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الاهلية في محافظة النجف الاشرف " ، رسالة ماجستير تخصص علوم تقنيات ادارة الاعمال الكلية التقنية الادارية / كوفة ، جامعة الفرات الاوسط التقنية ، جمهورية العراق ، 2024 ، ص 69

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

تعريف 02 :على أنها " حزمة من الأنشطة المتسلسلة والمتراصة والمتناسقة المصممة لإدارة المورد البشري بالمنظمة بقصد الاستثمار الأمثل لطاقتهم وإمكانياتهم ومعارفهم الفكرية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات " ¹.

تعريف 03 :تعرف بأنها " احد الإدارات المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير وهناك العديد من الممارسات منها (تخطيط القوى، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم وتقويم الأداء، التعويضات ... الخ) " ².

تعريف 04 : تتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية مختلف الآليات التنظيمية، من أدوات وسياسات وهياكل وإجراءات التي تعتمد عليها الشركات لتوجيه سلوك الموظفين ونتائج عملهم، بما ينعكس في النهاية على كفاءة المنظمة وأدائها ³.

وعلى ضوء ما سبق، تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الإجراءات الإدارية والمتراكمة التي تعتمد عليها المنظمة لإدارة العنصر البشري بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الفرع الثاني : أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

تكتسب ممارسات إدارة الموارد البشرية أهميتها من أثرها المباشر في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، مما يجعلها ركيزة أساسية للنجاح التنظيمي . وتكمل أهمية هذه الممارسات في :

¹ احلام ابراهيم ولي وآخرون ، " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل " ، المجلة العلمية لجامعة جيهان السلمانية ، مدينة اربيل ، العراق ، المجلد (09) العدد (01) ، 2025 ، ص286

² رشا عاهد اسماعيل وآخرون ، " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطبيق الاداء الابتكاري بالتطبيق على البنوك المصرية " ، المجلة الاكاديمية للبحوث المعاصرة ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر ، المجلد الخامس العدد الاول ، 2025 ، ص 203

³PatiaJ. McGrath . Human resource management practies in corporaterestructuring : areview and agenda for future research .EmerldPublishingLimited , Rotterdam School of Management , the Netherlands , vol 54 , no , 5 , 2025 , p 1317

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

✓ يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمات حيث أن الاهتمام به وتنميته يولد استثماراً ويحقق مكاسب وعوائد مستقبلية للمنظمة

✓ توفير ظروف عمل مناسبة وأمنة للعاملين يعود بمنافع للمنظمة

✓ تستطيع المنظمة تطوير أساليب وطرق معتمدة للعمل وزيادة مستوى أدائها وذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية

✓ إذا كانت هذه الممارسات تمارس بشكل صحيح وعادل فإنها تؤدي إلى تعزيز الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه المنظمة¹

✓ تسعى لتحسين أداء المنظمة من خلال زيادة رضاهم الوظيفي يؤدي ذلك إلى تعزيز التزام العاملين والحفاظ على الاستقرار²

✓ تؤثر على قدرات ومهارات العاملين وتنمية المعرفة وتحفيز العاملين وزيادة الاحتفاظ بهم

✓ تؤثر بشكل ايجابي على المنظمة من خلال تقليل تغيب العاملين وزيادة حجم المبيعات³

بناءً على ما تقدم، فإن تطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية يمكن المنظمة من تحقيق النجاح وتعزيز كفاءتها التنظيمية وتحسين جودة العمل داخلها.

المطلب الثالث: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

تناولت العديد من الدراسات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث تبين وجود اختلافات في آراء الباحثين في تحديد أبعادها، وفي ضوء ما تقدم يعرض الجدول التالي مجموعة من الأبعاد وفقاً لآراء الباحثين في هذه الدراسات .

¹ اسراء احمد مجيد السامرائي ، " تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية ونوعية حياة العمل في الازدهار التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة واسط " ، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد ، الدراسات العليا ، الجامعة العراقية ، العراق ، 2022 ، ص 28-29

² سارة احمد ابراهيم الرشيدات وآخرون ، " اثر تحليل وسائل التواصل الاجتماعي على ممارسات ادارة الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية " ، المجلة العربية للإدارة ، الاردن ، المجلد (46) العدد (06) ، ديسمبر كانون الاول 2026 ، ص 03

³ علي كاظم خشان العابدي ، مرجع سابق ، ص 73

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

الجدول رقم 2 : أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب عدد من الباحثين

اسم الباحث	عنوان الدراسة	سنة النشر	أبعاد الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية
كنزة بن غالية حاج قويدر قورين	" ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي "	2026م	التوظيف والاختيار التدريب والتطوير إدارة الأداء إدارة العلاقات التعويضات والمزايا الامتثال القانوني
بن جده عثمان بوسوسة نعيمة	" دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات - حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي "	2025م	تخطيط الموارد البشرية التوظيف نظام التعويضات التدريب تقييم الأداء الصحة والسلامة المهنية
رشا عاهد إسماعيل كامل على متولي عمران سالي كامل على متولي عمران	" دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق الأداء الابتكاري بالتطبيق على البنوك المصرية "	2025م	التدريب والتطوير الحوافز تقييم الأداء
أريج " محمد سعود " الخطيب	" ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الفلسطيني الأهلي "	2025م	تحليل العمل الاستقطاب الاختيار والتعيين التدريب تقييم الأداء

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

هشام زروقي	"اثر ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق تميز الأداء الوظيفي "	2024م	تخطيط الموارد البشرية الانتقاء والتوظيف التدريب والتطوير إدارة وتقييم الأداء الحوافز و المكافآت
علي كاظم خشان العابدي	" القيادة الجديرة بالثقة ودورها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التوازن الاستراتيجي "	2024م	التوظيف والاختيار التدريب والتطوير تقييم الأداء التعويضات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

اختلفت وجهات النظر بين الباحثين في الجدول السابق على تحديد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث ركز كل نموذج على مجموعة من الممارسات تتناسب مع الإطار النظري الذي تتبناه، وعلى هذا الأساس، اعتمدت الدراسة الحالية هذه الأبعاد على مدى تكرارها في الدراسات السابقة وارتباطها المباشر بموضوع الدراسة. وانطلاقاً من موضوع الدراسة، تمثلت في خمسة أبعاد أساسية هي (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت)

تقوم ممارسات إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تنظم العنصر البشري داخل المنظمة. وفيما يلي عرض موجز لهذه الأبعاد :

1. تخطيط الموارد البشرية :

لا يمكن التخطيط للموارد البشرية إلا بعد تحليل الوظائف الموجودة في المنظمة لتحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة. ويتم ذلك عن طريق المهام التالية :

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

أ. تحليل الوظائف :

■ تعريف التحليل الوظيفي :

يعرف بأنه " عملية الحصول على معلومات عن الوظيفة "¹

ويعرف أيضا، بأنه عملية تجميع للمعلومات عن كل وظيفة من وظائف الموجودة في المنظمة من خلال تحديد مهامها وواجباتها ومتطلباتها من (الأدوات والوسائل المستخدمة وبيئة العمل) ومتطلبات تشغيلها. ويشمل التحليل الوظيفي نشاطين هما : الوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة، المواصفات الوظيفية التي تخص شاغل الوظيفة².

ويعرف كذلك، بأنه تعريف بمكونات ومهام للوظيفة المختلفة، تتضمن الأعمال والمهام المطلوبة وكذلك المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة في أداء الوظيفة .

ويشمل تحليل الوظيفة نشاطين هما : الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة

• الوصف الوظيفي : هو تعريف ووصف للوظيفة يتمثل في المهام التي تتضمنها الوظيفة منها

المسؤوليات (التزامات) والواجبات وبيئة العمل والأدوات والوسائل المستخدمة.

يعد الوصف الوظيفي من بين مصادر الأساسية في عملية تخطيط الموارد البشرية، لذا فإن الوصف الوظيفي يشمل النظام الهيكلي للمنظمة والمهام والمسؤوليات الوظيفية بمعلومات كافية لتمكين الموظف من معرفة مستوى الأداء المتوقع .

• المواصفات الوظيفية : هي قائمة توضح متطلبات الوظيفة من بينها الخصائص، والمهارات،

والمؤهلات التي ينبغي أن يتمتع بها الفرد ليتمكن من أداء الوظيفة وفقا لمتطلبات الوظيفية للأداء.³

¹ مصطفى مصطفى كامل وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، مصر ، 2018 ، ص 113

² بن حمدون خديجة ، مرجع سابق ، ص 24

³ موسي سهام وآخرون ، " أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية (التوظيف - التدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية) - دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية " بنك السلام " و " بنك البركة " ولاية بسكرة ، مجلة البشائر الاقتصادية ، بسكرة ، الجزائر ، المجلد السابع العدد (02) اوت 2021 ، ص 429

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

ب. تخطيط الموارد البشرية :

■ تعريف تخطيط الموارد البشرية :

عرفه لعقابي بأنه عبارة عن خطط تنبؤية تضعها إدارة الموارد البشرية لتنبؤ باحتياجات المنظمة من حيث الكم والنوع حسب طبيعة الأنشطة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وإجراءات وطرق الحصول عليها من مصادر الداخلية والخارجية للمنظمة¹.

■ أهمية تخطيط الموارد البشرية :

- ✓ تنبؤ إدارة الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة المستقبلية بشكل دقيق، يؤدي إلى تخفيض التكاليف عن طريق استثمار القوى العاملة بشكل فعال وتحقيق التوازن بين المطلوب الموارد البشرية والمعروض منها لوظائف المنظمة
- ✓ يسعى إلى نجاح برامج التخطيط للموارد البشرية من خلال توفير الموارد المطلوبة للمنظمة في الوقت المناسب
- ✓ توفر الموارد البشرية الأكفاء يتمتعو بالمهارات والخبرة اللازمة حسب احتياجات المنظمة، يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين عن وظائفهم ومنظمتهم²
- ✓ يساعد في تقليل من الأخطاء والارتباكات الفجائية وتجنبها في مراحل الإنتاج وتنفيذ المشروع³
- ✓ يسهم في تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية لتوجيه جهودها نحو أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية
- ✓ يسعى إلى تحقيق التكامل من خلال ربط بين تخطيط الموارد البشرية مع الخطط المالية والتنبؤات لضمان تحقيق التوازن بين الموارد البشرية وإمكانياتها المالية، مع إعداد ميزانيات دقيقة تغطي الاستقطاب، والتوظيف، والتدريب، والأجور.⁴

■ خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية :

¹ عبد الله مرزوق واخرون ، مرجع سابق ، ص 190

² طارق علي جماز ، ادارة الموارد البشرية ، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الادارة والاقتصاد ، (دون ذكر سنة النشر)

³ مجدي عبد الله شراره ، مرجع سابق ، ص 101

⁴ سليمة بوسنة ، مرجع سابق ، ص 74

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

حسب (السالم وصالح 2014: 113) تشمل المراحل الجوهرية لعملية تخطيط الموارد البشرية ما يلي :

أ. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية :

يعد تحديد الطلب للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية أول خطوة أساسية في عملية التخطيط إذ تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها. ولا يمكن تقدير احتياجات المستقبلية للمنظمة بدون وضع أهداف واضحة تسعى المنظمة الوصول إليها، كما تعتمد على التحليل المنطقي الذي يربط بين الأهداف المستقبلية للمنظمة والموارد البشرية التي تحتاج إليها.

ويعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية على ثلاث نقاط أساسية مترابطة وهي :

- عدد العاملين المطلوبين التي تحتاجها المنظمة في المستقبل

- الموصفات الشخصية (كالانضباط، الأمانة، روح الفريق، تحمل المسؤولية، التواصل الجيد ...) والمهنية للعاملين (كالمهارات، الخبرات، الدقة في العمل، القدرة على حل المشكلات)

- الوقت المناسب لتعيين الأفراد

ب. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية :

يتم في هذه المرحلة دراسة الموارد البشرية المتواجدة حالياً في المنظمة وتحليلها، بالإضافة إلى ذلك دراسة الموارد المتاحة في سوق العمل من حيث المهارة والخبرة وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المحددة في مرحلة السابقة (مرحلة تحديد الطلب). وليكون تحديد العرض المتوقع للموارد البشرية بشكل دقيق يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية :

- تحديد عدد الموظفين الحاليين وتوثيق الخصائص الشخصية والمهارات التي يمتلكونها

- دراسة طبيعة الأعمال الموجودة داخل المنظمة (كالمهام والوظائف المختلفة)، لتحديد المهارات المطلوبة لأداء مهام كل وظيفة

- التأكد من مدى ملائمة الموظفين مع وظائفهم

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

وللحصول على هذه المعلومات يتم تجميعها عن طريق إعداد قوائم خاصة توزع على الأقسام، أو من خلال طلبات التوظيف، أو عبر تقارير تقييم الأداء .

ومن المهم أن يكون نظام معلومات فعال للموارد البشرية يسمح للمنظمة بتتبع التغيرات التي تخص العاملين، والتعرف على المهارات والقدرات التي يمتلكونها لتوظيفها بشكل فعال، وكذلك يجب أن يشمل هذا النظام معلومات أخرى تتعلق بالرواتب والمكافآت والحوافز والعلاوات... الخ.

أما بالنسبة لسوق العمل الخارجية، فإنه يمثل الجانب الآخر من توفير الموارد البشرية (عرضها)، فالمنظمة تعتمد على هذا السوق لاستقطاب الأفراد الذين يسعون لتحقيق أهدافها. وينبغي على إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تدرس هذا السوق من جوانب مختلفة مثل الجودة (نوعية العمال)، والخبرة والكفاءة التي يمتلكها الأفراد العاملين، واستقرار الموارد البشرية المطلوبة وثباتها على مدار السنة، مع مراعاة حجم هذه الموارد وتوزيعها بشكل متوازن وفعال. كما يجب أخذ المؤثرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والبيئية بعين الاعتبار لكونها تتفاعل مع هذه الموارد تؤثر على حركة وتنقل الموارد البشرية في سوق العمل .

وبناء على نتائج التقييم والدراسة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مدى إمكانية المنظمة على إشباع احتياجاتها من الأفراد بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية بناء على عاملين أساسيين وهما :

✓ أن تكون لديها القدرة على تلبية احتياجات المنظمة

✓ التكلفة المالية والوضع المالي للمنظمة

وبناء على ذلك، يتخذ القرار النهائي لتحديد المصادر المعتمدة وكيفية تنفيذها في مرحلة وضع خطة العمل والتي تعتبر المرحلة الأخيرة من عملية تخطيط الموارد البشرية .

ج. وضع خطة العمل :

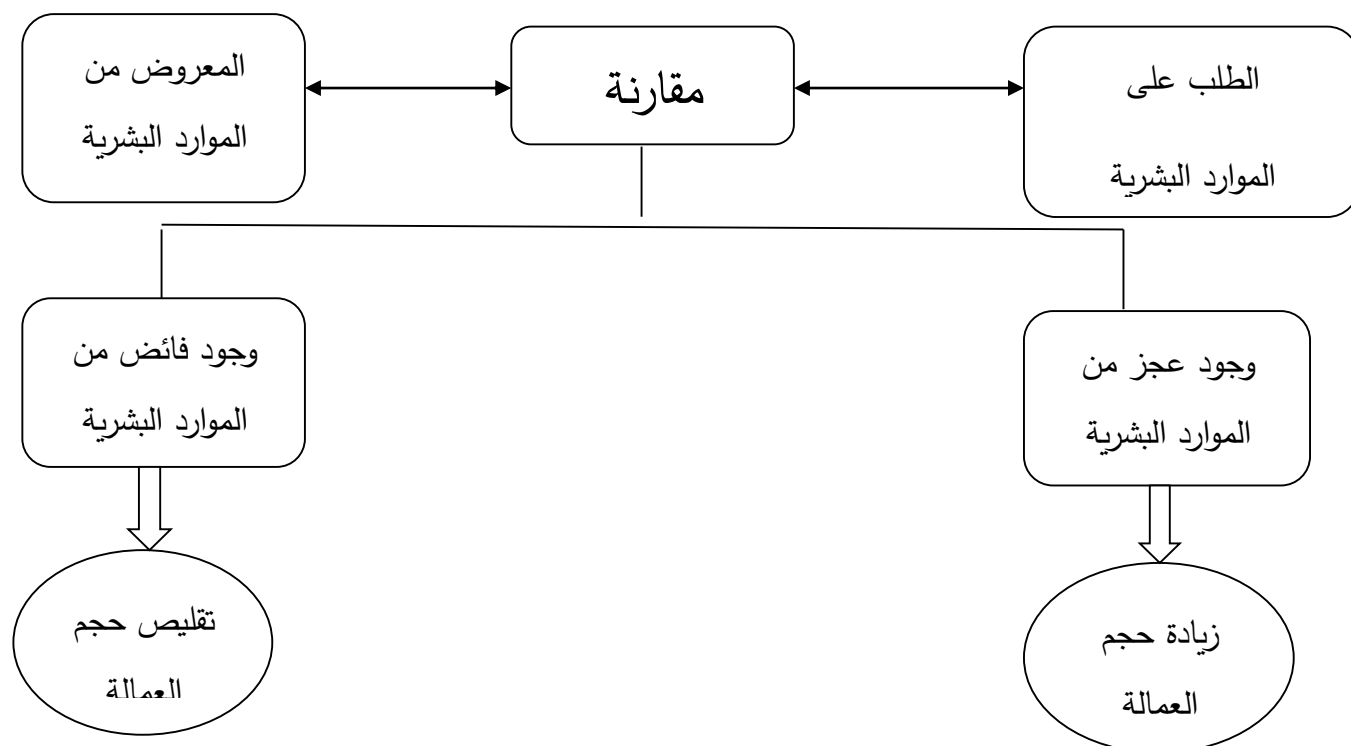
تقوم إدارة الموارد البشرية بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية بوضع خطة العمل متكاملة وهي نظام إجرائي لتنفيذ الأهداف، وتتضمن كذلك خطوات عمل تفصيلية لما يجب القيام به لتحقيق هذه الأهداف. تعتمد هذه الخطة على نتائج التحليل والمقارنة التي تم إجراؤها في السابق .

د. تنفيذ الخطة ومتابعتها :

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

بعد أن يتم إعداد الخطة يتم نقلها إلى حيز التنفيذ، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذها وتحولها إلى إجراءات عملية وفق جدول زمني محدد ، مع إمكانية وضع تعديلات مستقبلا ¹.

الشكل رقم (01) :يوضح عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر : علياء جراد ، فاطمة الصيفي ، " إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي " ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، مصر ، 2019 ، ص86

■ العوامل المؤثرة في عملية تخطيط الموارد البشرية :

إن عملية تخطيط الموارد البشرية لها أهمية بالغة في تحديد احتياجات المنظمات من الموارد البشرية إلى أنها تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، والتي من أهمها ما يلي :

¹ محمد ماجد عزوي ، " صياغة استراتيجية لتخطيط الاحتياجات البشرية ودورها في النجاح المنظمي - دراسة ميدانية في وزارة الصحة العراقية " ، بحث مقدم وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي قسم علوم التسيير كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، جمهورية العراق ، 2022 ، ص 47-48

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

➤ العوامل الداخلية :

- **أهداف المنظمة:** تعتبر أهداف المنظمة الركيزة الأساسية التي تستند إليها في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطط فعالة دون فهم أهداف عامة للمنظمة وإدراك مدى قدرتها على تحقيقها .

- **الوضع المالي :** يعد من العوامل محددة في قدرة المنظمة على تخطيط وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية،

إذ يؤثر على فعالية أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة والحفاظ عليها، وتؤثر أيضا على برامج التدريب ونظم الحوافز وغيرها ¹.

- **التغير التنظيمي:** من الضروري معرفة التغيرات التنظيمية قبل البدء في عملية تخطيط الموارد البشرية ² كإعادة تنظيم العاملين في المنظمة وتوزيعهم على الوظائف، أو إحداث تعديلات (تغييرات) في الهيكل التنظيمي من بين العوامل المؤثرة في تحديد الطلب على الموارد البشرية، لاسيما في ما يتعلق بتنمية وتدريب العاملين وأيضاً في حالة إعادة توزيع الأفراد التي تتطلب بدورها الحاجة إلى تطوير وتدريب الموارد البشرية.

- **حجم العمل :** إن حجم الموارد البشرية اللازمة لانجاز عمل معين يعتمد على حجم ذلك العمل ونوعيته. إذ تعتبر هذه العوامل من العوامل الداخلية النابعة من عمل المنظمة نفسها وداخلها، ومن الضروري التحكم بها خلال عملية التخطيط بما يسمح بتعديلها دون التأثير سلباً على هيكل التخطيط ومهامه .

➤ العوامل الخارجية :

- **عوامل اقتصادية :** تلعب دور مهم في تشكيل بيئة عمل المنظمة إذ تتأثر بالظروف الاقتصادية الخارجية مثل معدلات التضخم ومعدلات البطالة وتقلبات أسعار الفائدة، وعلى سبيل المثال ارتفاع معدلات البطالة

¹ محمد ايمن عبد اللطيف عشوش واخرون ، " ادارة الموارد البشرية " ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر ، 2017 ، ص 185

² محمد على عمر ، " واقع استخدام تخطيط الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على الادارة العامة جامعة الزاوية " ، مجلة جامعة الزاوية

للعلم الاقتصادي ، الزاوية ، ليبيا ، المجلد السابع - العدد الاول ، 2025 ، ص 307

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

يؤدي إلى فائض في سوق العمل مما يتيح فرصة أكبر للاختيار أفضل الموارد البشرية مناسبة وفق لاحتياجاتها ومتطلباتها.

- **سياسة العمالة في الدولة:** تشمل هذه العوامل التشريعات والقوانين التي تضعها الدولة مثل تحديد الحد الأدنى للأجور ووضع سياسات عمالية محددة.....الخ.

- **عوامل التقنية:** تتمثل في حجم ونوع التكنولوجيا المستخدمة التي تحدد بشكل كبير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث النوعية والكمية المطلوبة، كما تتطلب تحديث برامج التدريب والتطوير العاملين.

- **أوضاع سوق العمل:** تتمثل في مختلف التحولات والتغيرات في سوق العمل من حيث حالات الفائض أو العجز في القوى العاملة، مما يؤدي إلى تحديد مدى توفر الموارد البشرية المطلوبة من حيث الكفاءة والخبرة لتلبية متطلبات واحتياجات سوق العمل.

- **عوامل تنافسية:** أن المنافسة الشديدة بين الشركات تؤدي إلى زيادة أهمية الكفاءات وزيادة الطلب عليها.

- **العوامل الاجتماعية والسكانية:** تتمثل في حركة انتقال السكان بين المناطق الجغرافية المختلفة (الهجرة الداخلية والخارجية) يؤثر ذلك على وضعية سوق العمل من الفائض والعجز.¹

2. التوظيف :

■ تعريف التوظيف :

يعتبر التوظيف من أهم الوظائف في المنظمة ، فهو يمثل النشاط الأساسي في مجال إدارة الموارد البشرية، وعرفه (الهزام، 2016/2015) بأنه عملية مستمرة في المنظمة والذي من خلاله تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة والمتاحة للعمل ، والبحث عن الأفراد المناسبين واستقطابهم للعمل فيها.²

ويعرف أيضا على انه عملية التوافق بين الأفراد المناسبين والوظائف مناسبة لهم داخل المنظمة، ويتطلب ذلك الاعتماد على معطيات تخطيط الموارد البشرية لتحديد عدد ونوعية الأفراد المرشحين التي تحتاجهم المنظمة الذين يمتلكون الإمكانيات التي تتناسب مع متطلبات تلك الوظائف. كما ينظر إلى التوظيف على انه

¹ محمد ايمن عبد اللطيف عشوش وآخرون ، مرجع سابق ، ص 185 - 186

² عبد الله مرزوق وآخرون ، مرجع سابق ، ص 190

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

عملية مستمرة داخل المنظمة ، فهي تستمر طوال حياة المنظمة أي تتجدد باستمرار نتيجة لما يحدث من إنهاء عقود العمل، التحويلات الداخلية، والترقيات بين الموظفين.¹

وعرفه (حجازي ومعالم، 2013، ص33) على انه عملية إستراتيجية داخل المنظمة، حيث تتطلب درجة عالية من الدقة في اتخاذ القرارات، خاصة وان إدخال عنصر بشري جديد في المنظمة يمكن أن يؤثر مباشرة على التوازن الداخلي والديناميكية التنظيمية داخل المنظمة القائمة على التفاعل بين الأفراد، وتطور العلاقات داخل فريق العمل، وأنماط العمل. فالموظف الجديد قد يؤثر بشكل ايجابي على المنظمة من خلال تعزيز الابتكار وزيادة الإنتاجية، أو العكس يؤثر سلبا على مناخ العمل، أو يقلل من إنتاجية الفريق، أو يسبب نزاعات بين أعضاء الفريق.

كما أن الخطأ من عملية التوظيف قد يكون مكلفا بالنسبة للمنظمات، سواء على مستوى الأداء أو مناخ العمل. لذا فان عملية التوظيف تعتبر قرار استراتيجي يتطلب دقة عالية مثل الاستثمارات المالية، فاختيار الكفاءات المناسبة يعد خيارا استراتيجيا فهو يحافظ على استقرار المنظمة ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.²

■ مراحل التوظيف :

-الاستقطاب :

تعريف الاستقطاب :

عرفه (حمداوي 2004 ، ص 88) بأنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف للبحث وجذب الموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوع من اجل تغطية الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية، مع مراعاة تلبية رغبات

¹رفيقة لقراي واخرون ، " نحو تبني ممارسات التوظيف المسؤول اجتماعيا في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) : العوائق والتحديات مؤسسة كوندور الكترونيكس انموذجا " ، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة ، جامعة الجزائر 03 ، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية ، الجزائر ، المجلد 07 - العدد 01 ، 2022 ، ص 62

² زيزي محمد نجيب واخرون ، " اهمية ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE- سيدي بلعباس " ، مجلة اضافات اقتصادية ، جامعة الجبالي ليايس ، الجزائر ، المجلد 09 العدد 01 ، 2025 ، ص 301

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

واهتمامات الأفراد المرشحين للعمل¹.

يشير الاستقطاب إلى مجموعة من المراحل والإجراءات التي تعتمد عليها المنظمة بهدف البحث عن المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة الموجودة داخل المنظمة. وقبل البدء بعملية الاستقطاب يجب التأكد أولاً من وجود حاجة حقيقية للتوظيف، مع مراجعة تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك الاعتماد على تحليل الوظائف الذي يحدد الصفات والمؤهلات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة².

مصادر الاستقطاب :

- مصادر داخلية : تعتبر من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات في شغل الوظائف الشاغرة ، أي عند توفر منصب شاغر تقوم المنظمة بوضع إعلان داخلي عن هذه الوظيفة بهدف إتاحة فرصة للموظفين الحاليين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لتقدم إليها³.
- مصادر خارجية :في حالة عدم توفر الأفراد المؤهلين الذين يمتلكون القدرات المهارات المطلوبة داخل المنظمة،أو في حالة رغبة في استقطاب أفراد جدد بهدف الحصول على أفكار جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين أداء المنظمة وتطويره بدل البقاء على نفس الأساليب الحالية ، لذلك المنظمة تلجأ إلى المصادر الخارجية . وتعرف بأنها الجهات التي توفر احتياجات الموارد البشرية للمنظمة ، ويمكن أن يقصد بها أيضا سوق العمل الخارجي⁴.

الخطوات العملية للاستقطاب :يتضمن الشكل التالي خطوات الاستقطاب من الناحية العملية

¹ بن جده عثمان وآخرون ، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات - حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة " ، مقال دراسات اقتصادية ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ، المجلد 19 العدد 01 ، 2025 ، ص 249

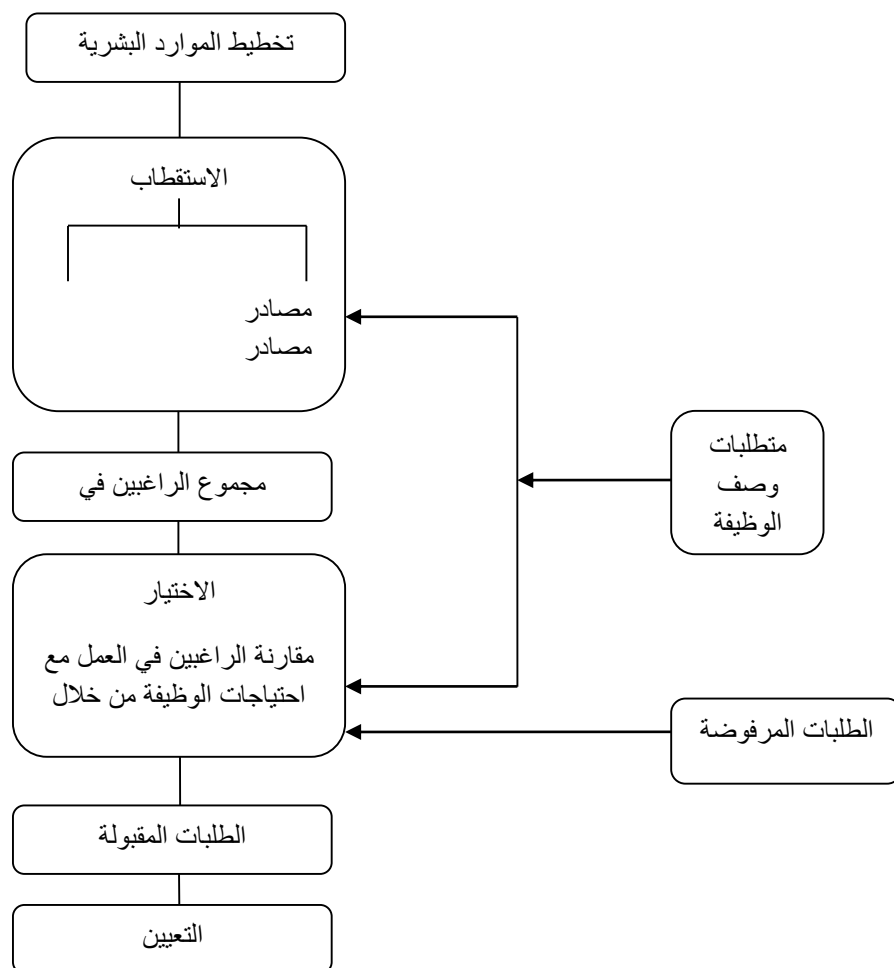
² عبد الباسط عمار بالكور ، " عمليات إدارة المعرفة وأثرها على وظائف إدارة الموارد البشرية- دراسة ميدانية بوزارة الاقتصاد طرابلس عن الفترة 2025م " ، مجلة الاصاله ، كلية الاقتصاد العجيلات ، جامعة الزاوية ، ليبيا ، المجلد السادس - العدد الثاني عشر ، ديسمبر 2025 ، ص 79

³ بدر بن احمد بن علي العمري ، " استقطاب الموارد البشرية " ، المجلة العربية للنشر العلمي ، ادارة عامة ، وزارة المالية ، المملكة العربية السعودية ، العدد الخامس عشر ، كانون الثاني 2020 ، ص 347

⁴ بدر بن احمد بن علي العمري ، المرجع نفسه ، ص 351

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

الشكل رقم (02) : خطوات عملية الاستقطاب



المصدر :محمد ايمن عبد اللطيف عشوش وآخرون ، مرجع سابق ، ص 250

-الاختيار :

يعرف الاختيار بأنه عملية تقوم بها المنظمة لاختيار الأفراد المناسبين من بين المرشحين للوظيفة بناءا على القدرات والمؤهلات التي يمتلكونها لتلبية احتياجات المنظمة .¹

ويعرف أيضا بأنه عملية تقييم للمتقدمين للاختيار الأفضل بالاعتماد على مجموعة من الأساليب العلمية كالمقابلات والاختبارات.¹

¹ مرام منصور ، " دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع المصرفي الفلسطيني " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا في البحث العلمي ، جامعة الخليل ، الخليل ، فلسطين ، 2025 ، ص26

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

-التعيين :

عرفه (خرايشة ، 2018) بأنه عملية وضع الأفراد العاملين في الوظائف المناسبة لهم، سواء أن يكون التعيين أولي و جديد للأفراد أو إعادة تعيين للموظفين الحاليين في الوظائف الجديدة والمختلفة، أو يشمل الترقية للموظفين الحاليين ، أو نقل الموظفين إلى وظائف أخرى .

والهدف من التعيين هو وضع الموظف في الوظيفة المناسبة له، كما أن التعيين الخاطئ يزيد من احتمالية ترك الموظفين لوظائفهم.²

3. التدريب :

▪ تعريف التدريب :

هو نشاط إداري مخطط يكون بطريقة منظمة ومستمرة هدفه تطوير العامل من خلال تزويده بالمعارف وتنمية مهاراته وتحسين سلوك أدائه في العمل، لذلك يعتبر التدريب أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات في رفع كفاءة الموظفين وزيادة فعاليتهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.³

▪ مراحل عملية التدريب : تتكون من أربع مراحل :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية : تعتبر هذه المرحلة هي الخطوة الأولى في عملية التدريب، حيث تتمثل في معرفة النقص في المعارف والمهارات الواجب تطويرها لدى الموظفين أو في الإدارات داخل المنظمة. وعلى هذا الأساس يتم صياغة أهداف تدريبية واضحة (المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب) تسعى لزيادة مستوى المعارف، وتطوير المهارات، وتعديل الاتجاهات بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة.

¹ ابو عجيلة الشريقي ، " اثر تخطيط الموارد البشرية على اداء المنظمات - دراسة تطبيقية على شركة الواحة للنفط بطرابلس " ، مجلة القرطاس ، كلية الاقتصاد العجيلات ، جامعة الزاوية ، طرابلس ، ليبيا ، المجلد الثامن - العدد السابع والعشرون ، سبتمبر 2025 ، ص 314

² مرام منصور ، مرجع سابق ، ص 27

³ هاشم ابو النصر ، " التدريب وتنمية الموارد البشرية " ، مجلة الدراسات الافريقية ، المجلد 46 العدد (03) ج (01) ، يوليو 2024 ، ص 480

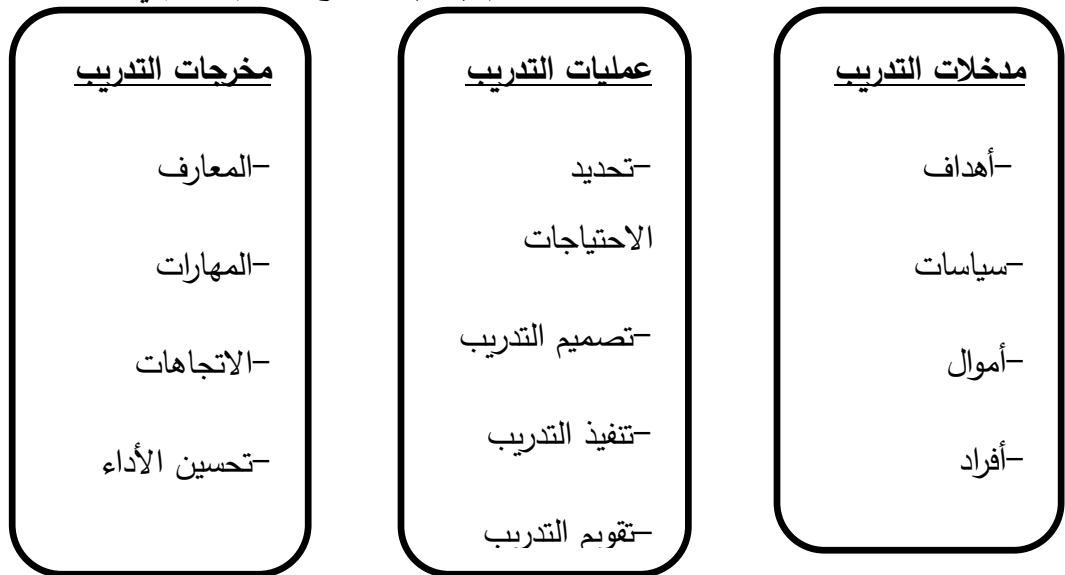
الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

2. تصميم برنامج التدريب : تتمثل هذه المرحلة بتحويل الأهداف التدريبية إلى برامج عملية أي قابلة للتطبيق، مع تحديد الأساليب المناسبة التي سيتم الاعتماد من قبل المدربين في عملية التدريب. كما تشمل هذه المرحلة اختيار الوسائل والمساعدات التدريبية اللازمة لدعم العملية التدريبية، وكذلك اختيار المدربين المشاركين في البرنامج، وتحديد تكاليف التدريب وإعداد ميزانيته .
3. تنفيذ برنامج التدريب : يتم فيها تطبيق برنامج التدريب وفق ما تم التخطيط له، من خلال إعداد الجدول الزمني للجلسات التدريبية، وتحديد فترات الراحة، وكذلك تجهيز وترتيب مكان التدريب، مع المتابعة المستمرة لتنفيذ العملية التدريبية .
4. تقييم كفاءة التدريب : تشمل قياس أداء المتدربين بعد التدريب، أو من خلال معرفة آراء المتدربين عن كيفية تنفيذ البرنامج، وفي الأخير يتم تجميع نتائج التقييم في كل البرامج التدريبية يساعد ذلك معرفة نشاط التدريب داخل المنظمة ككل .¹

■ الإطار العام للنظام التدريبي :

يعد التدريب نظاما متكاملًا، إذ أنه يتكون من مجموعة العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها ، كما يمكن أن يتضمن كل عنصر نظام فرعي متكامل يساهم في دعم عمل النظام التدريبي ككل .

الشكل رقم (03) : نموذج النظام التدريبي



¹ سليمة بوسنة ، مرجع سابق ، ص 77-78

المصدر :هاشم أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 486

4. تقييم الأداء :

▪ تعريف تقييم الأداء :

عرف (صديق ، 2020) تقييم الأداء على انه نظام إداري متكامل يهدف إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة لتحديد مستوى كفاءة العاملين وتقييم جودة أعمالهم، يتم ذلك من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي الذي يحققه الموظف والأداء المتوقع منه.¹

كما عرفه (Seunghoo and Tae , 2017) بأنه نظام شامل ومتكامل ومتربط يخدم كلا من الفرد والمنظمة، فمن خلال نتائج تقييم أداء العاملين داخل المنظمة يتم تحديد نقاط القوة والضعف الوظيفية (الأداء الوظيفي) للأفراد أو فرق العمل، وتقوم المنظمة باستثمار هذه النتائج في تنمية مهارات العاملين ورفع مستوى أدائهم مما ينعكس مباشرة على مستوى نجاح المنظمة. وبالتالي فإن الوصف المنظم لنقاط القوة والضعف التي تخص الوظيفة على المستويين الفردي والجماعي، سواء أ تم ذلك مستوى الفرد أو مستوى الجماعة، ليسهم في تحقيق غرضين رئيسيين للمنظمة :

-توفير المعلومات الضرورية لتمكين المديرين من اتخاذ القرارات الإدارية

-وكذلك تمكين العاملين من تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي²

▪ أهمية تقييم الأداء :

-أهميته بالنسبة للمنظمة :

✓ يمكن المنظمة من تشخيص نقاط القوة التي يجب تعزيزها والضعف التي من الضروري معالجتها لدى الموظفين، مع تحليل انعكاساتها الايجابية والسلبية على إنتاجية الأفراد وفعالية أداء المنظمة

¹ محمد صلاح السيد شلبي ، " العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة " ، مجلة بحوث الاعمال ، المعهد العالي للإدارة بكفر الشيخ ، كفر الشيخ ، مصر ، العدد الاول - المجلد الثاني ، يناير 2025 ، ص 12

² رشا عاهد اسماعيل واخرون ، مرجع سابق ، ص 204

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

✓ يساهم في دعم المستويات الإدارية بأدوات ووسائل دقيقة لقياس وتخطيط الأداء مما يعزز دقة اتخاذ القرارات

✓ يساعد في اكتشاف الكفاءات والقدرات الكامنة (غير الظاهرة) لدى الموظفين لتحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمة¹

-أهميته بالنسبة للفرد :

✓ تعتبر مؤشرات الأداء نوع من الحوافز الفعالة داخل المنظمة، بشرط أن تبنى على أسس علمية سليمة، فإذا كانت هذه المؤشرات مصممة بطريقة مدروسة فأنها تساهم في تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة

✓ يتيح للموظفين فرصة لمعرفة أخطائهم السابقة والعمل على تصحيحها لتفاديها مستقبلاً، بما يسمح بتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية، كما يساعد على تحقيق رغباتهم مثل الترقية والحصول على الحوافز والمكافآت

✓ يساهم في رفع معنويات الموظفين من خلال خلق مناخ قائم على التفاهم والتعاون و تعزيز العلاقات الايجابية بين الإدارة والموظفين عندما يدرك الموظفون أن جهودهم تحظى بالتقدير من قبل الإدارة، واقتناعهم بأن الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحديد نقاط الضعف في الأداء ومعالجتها والتركيز على تعزيز النقاط الايجابية التي تسعى لتحسين الأداء وتطويره²

5. الحوافز والمكافآت :

-الحوافز :

▪ تعريف الحوافز :

تعتبر الحوافز من العناصر الأساسية التي لها دور مهم في التأثير على سلوك العاملين، حيث تساهم في توجه العاملين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، فنجاح المنظمة مرتبط بمدى قدرة الإدارة على توفير الدعم

¹ مصطفى الجربوعة ، مرجع سابق ، ص 264

² اريج " محمود سعود " الخطيب ، " ممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الاهلي " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، الخليل ، فلسطين ، 2025 ، ص 63-64

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

الكافي للعاملين وتحفيزهم . كما أن الاعتماد على نظام حوافز متكامل وفعال يساهم في تعزيز دافعية الأفراد مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي، ويؤدي إلى رفع معنويات العاملين بما يساهم في تحسين أدائهم.¹

■ أنواع الحوافز :

- حوافز مادية : وهي الحوافز التي تتمثل في المزايا المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين، هدفها هو إشباع احتياجات ورغبات العاملين لتحفيزهم للعمل. وتشمل هذه الحوافز :الأجور، المكافآت، مشاركة في الأرباح، إضافة إلى تعويضات مثل تغطية مصاريف التنقل وتقديم وجبات غذائية مجانية ...الخ.
- حوافز معنوية : وهي الحوافز التي لا يكون فيها العامل المالي أساسياً، فهي تعتمد على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل بيئة العمل. وتشمل هذه الحوافز عبارات التقدير والمدح، والشعور الزملاء بالرضا النفسي عن الانجازات التي يحققها الفرد.²

-المكافآت :

■ تعريف المكافآت :

يعتبر نظام المكافآت من بين الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي يمكن للمنظمات توظيفها عبر نوعين : المكافآت العينية والمكافآت المادية، تهدف إلى تحفيز العاملين ومكافأتهم على أدائهم البيئي المتميز.³

¹ هشام زروقي ، " اثر تبني ممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية لتحقيق تميز الاداء الوظيفي - دراسة استطلاعية لعينة من هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التدبير بجامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة " ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، خميس مليانة ، الجزائر ، المجلد (09) العدد (01) ، 2024 ، ص 105

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، " ادارة الموارد البشرية " ، الطبعة الاولى ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية الهاشمية ، 2016 ، ص 163

³ هشام زروقي ، مرجع سابق ، ص 105

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة مهمة في بناء الإطار النظري ، كونها تمثل الرصيد المعرفي المتراكم حول موضوع الدراسة، بما يسمح بتحديد الإضافة العلمية للدراسة الحالية وتمييزها عن الدراسات السابقة. وانطلاقاً من ذلك، يستعرض هذا المبحث أبرز الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا باللغة العربية والأجنبية، مع التركيز على نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة (كنزة بن غالية وآخرون ، 2026)، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان ممارسات إدارة

الموارد البشرية في منظمات الأعمال ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل للعاملين داخل منظمات الأعمال، ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الاستنباطي، أما في الجانب التطبيقي اعتمد على المنهج الاستقرائي لاستخلاص النتائج، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي وزعت على العاملين بمؤسسة ميناء تنس بالشلف، حيث تمثلت عينة الدراسة 50 مفردة . وقد توصلت نتائج هذه الدراسة استناداً لأراء أفراد العينة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور أساسي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، يؤدي ذلك لرفع كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية .

2. دراسة (حسن اياد حسين ، 2025)، والمتمثلة في رسالة ماجستير ، بعنوان تأثير سلوكيات

القيادة البارعة في الازدهار التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة والأثر لسلوكيات القيادة البارعة بأبعادها (سلوك القائد المنفتح، سلوك القائد المغلق) في الازدهار التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع بيانات هذه الدراسة، وتمثلت عينتها في 120 مفردة تشمل الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أشور الأهلية، مع إجراء مقابلة شخصية مع القيادات الوسطى المتمثلة في عينة من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات لتشخيص مشكلة الدراسة وتفسير النتائج وتعزيز مصداقيتها.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة البارعة والازدهار التنظيمي في جامعة أشور الأهلية، مما يدل على أن تعزيز الازدهار التنظيمي يرتبط بتحسين ممارسات القيادة البارعة من خلال دعم الموظفين، وترسيخ العمل التعاوني بينهم، وتشجيعهم على تبادل المعرفة، وكذلك تحفيز الموظفين على التجربة والتعلم من الأخطاء، إلى جانب متابعتهم والتأكد من التزامهم بقواعد العمل لضمان انجاز المهام بكفاءة .

3. دراسة (بن جده عثمان وآخرون ، 2025) ، والمتمثلة في مقال منشور ، بعنوان دور

ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات

هدفت هذه الدراسة في التعرف على مدة مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة حياة العمل بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة، من خلال دراسة مجموعة من الممارسات المتعلقة بالتخطيط ، التوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء ، الصحة والسلامة المهنية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت على المنهج الوصفي لوصف ظاهرة وتحليل وتصنيف معطيات الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على 50 عامل، للوصول إلى نتائج تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة لوجود اثر ايجابي وعلاقة ارتباط موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد جودة حياة العمل، وهو ما يؤكد أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل وتحقيق أداء أفضل داخل المؤسسة.

4. دراسة (ايمان صلاح المنطاوي ، 2024) ، والمتمثلة في مجلة منشورة، بعنوان الدور الوسيط

للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين

بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تفسير العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، اعتمدت على المنهج الاستنباطي وقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها 307 مفردة تمثلت في العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ. وتوصلت نتائج إلى وجود اثر ايجابي ذي الدلالة الإحصائية للقيادة المتوازنة بأبعادها والمتمثلة في (معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات، والجمع

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين، اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية، وتطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة، وجود مسافة مع الموظفين و القرب من العاملين)في البراعة التنظيمية ببعديها (التوجه الاستكشافي، التوجه الاستثماري (وفي الازدهار التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الإبداع، رأس المال الفكري، الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة. كما أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة، ونستنتج من ذلك أن تعزيز الازدهار التنظيمي في الشركة مرتبط بتبني القيادات للممارسات التالية : الجمع بين الاهتمام بالذات و بالآخرين، الموازنة بين اتخاذ القرارات ومنح الاستقلالية، الالتزام بمعايير العمل مع توفير قدر من المرونة، تحقيق التوازن بين الحفاظ على المسافة المهنية التي تضمن الاحترام المهني والقرب لبناء علاقات تقوم على الثقة مع العاملين.

5. دراسة (هشام زروقي، 2024)، والمتمثلة في مجلة منشورة ، بعنوان اثر تبني ممارسات

الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق تميز الأداء الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدور الفعال الذي تؤديه في تحقيق التميز الوظيفي، من خلال تطبيق الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة، وتحليل قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة، اعتمدت على منهجين : المنهج الاستنباطي للجزء النظري فهو يعتمد على أسلوب الوصف والمنهج الاستقرائي للجزء التطبيقي وهو يعتمد على التحليل، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية قدرت ب100 أستاذ .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، وكذلك وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة، لذا أوصت بضرورة الاهتمام بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة مع الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال.

6. دراسة (إسماء احمد مجيد السامرائي ، 2022)، رسالة ماجستير منشورة ، بعنوان تأثير

ممارسات إدارة الموارد البشرية ونوعية حياة العمل في الازدهار التنظيمي

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونوعية حياة العمل وأثرهما في تعزيز الازدهار التنظيمي داخل المؤسسة . ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد وزعت الاستبانة على عينة العاملين المكونة من 160 مفردة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية ونوعية حياة العمل على الازدهار التنظيمي، الأمر الذي يساهم في تحسين أداء المؤسسة وجودة خدماتها المقدمة للمواطنين .

جدول رقم (1-2) : ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية

الرقم	الدراسة	الهدف من الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج المتوصل إليها
01	دراسة (كنزة بن غالية وآخرون ، 2026) (مجلة)	معرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل للعاملين داخل منظمات الأعمال	العاملين بمؤسسة ميناء تنس بالشلف	50 مفردة	الاستبانة	أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور أساسي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، يؤدي ذلك لرفع كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية أبعادها : التوظيف والاختيار - التدريب والتطوير - إدارة الأداء - إدارة العلاقات - التعويضات والمزايا - الامتثال القانوني
02	دراسة (حسن ابياد حسين ، 2025) (رسالة ماجستير)	اختبار طبيعة العلاقة والأثر لسلوكيات القيادة البارعة بأبعادها (سلوك القائد	شملت الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية	120 مفردة	الاستبانة + مقابلة	وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة البارعة والازدهار التنظيمي في جامعة أشور الأهلية ، مما

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

يدل على أن تعزيز الازدهار التنظيمي يرتبط بتحسين ممارسات القيادة البارعة من خلال دعم الموظفين ، وترسيخ العمل التعاوني بينهم ، وتشجيعهم على تبادل المعرفة ، وكذلك تحفيز الموظفين على التجربة والتعلم من الأخطاء ، إلى جانب متابعتهم والتأكد من التزامهم بقواعد العمل لضمان انجاز المهام بكفاءة . أبعاده : الميزة التنافسية المستدامة- الابتكار- رأس المال الفكري - الرشاقة التنظيمية			في جامعة آشور الأهلية	المنفتح ، سلوك القائد المغلق) في الازدهار التنظيمي		
--	--	--	------------------------------	--	--	--

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

03	دراسة (بن جداه عثمان وآخرون ، 2025) (مقالة)	التعرف على مدة مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة حياة العمل بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة ، من خلال دراسة مجموعة من الممارسات المتعلقة بالتخطيط ، التوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء ، الصحة والسلامة المهنية	عمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة	50 عامل	الاستبانة	لوجود اثر ايجابي وعلاقة ارتباط موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد جودة حياة العمل ، وهو ما يؤكد أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل وتحقيق أداء أفضل داخل المؤسسة أبعادها : تخطيط الموارد البشرية - التوظيف - نظام التعويضات - التدريب - تقييم الأداء - الصحة والسلامة المهنية
04	دراسة (ايمان صلاح المنطاوي ، 2024) (مجلة)	الكشف عن الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تفسير العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي .	العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ	307 مفردة	الاستبانة	وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة ، ونستنتج من ذلك أن تعزيز الازدهار التنظيمي في الشركة مرتبط بتبني القيادات للممارسات التالية : الجمع بين الاهتمام بالذات و بالآخرين ،

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

الموازنة بين اتخاذ القرارات ومنح الاستقلالية ، الالتزام بمعايير العمل مع توفير قدر من المرونة ، تحقيق التوازن بين الحفاظ على المسافة المهنية التي تضمن الاحترام المهني والقرب لبناء علاقات تقوم على الثقة مع العاملين أبعادها : الرشاقة التنظيمية - رأس المال الفكري - الإبداع - الميزة التنافسية المستدامة						
وجود تأثير ايجابي لممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي ، وكذلك وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة ، لذا أوصت بضرورة الاهتمام بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة مع الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال أبعادها : تخطيط الموارد	الاستبانة	ب100 أستاذ	أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة	إلى تسليط الضوء على أهمية الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدور الفعال الذي تؤديه في تحقيق التميز الوظيفي ، من خلال تطبيق الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة	دراسة (هشام زروقي، 2024) (مجلة)	05

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

البشرية – الانتقاء والتوظيف – التدريب والتطوير – إدارة وتقييم الأداء – الحوافز والمكافآت				الجيلالي بونعامه خميس مليانة ، وتحليل قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة		
وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية ونوعية حياة العمل على الازدهار التنظيمي ، الأمر الذي يسهم في تحسين أداء المؤسسة وجودة خدماتها المقدمة للمواطنين أبعاد : الممارسات : تخطيط الموارد البشرية – استقطاب الموارد البشرية- تدريب وتطوير الموارد البشرية- تعويضات الموارد البشرية الازدهار: رأس المال الفكري – الرشاقة التنظيمية- البنية التحتية	الاستبانة	160 مفردة	العاملين في ديوان محافظه واسط	التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونوعية حياة العمل وأثرهما في تعزيز الازدهار التنظيمي داخل المؤسسة	دراسة (إسراء احمد مجيد السامرائي ، 2022) (رسالة ماجستير)	06

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسات السابقة

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة , as presented in a published article (PatiaJ.McGrath , 2025)

The article Human resource management practices in
corpraterestructuring : areview and agenda for future research

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

" ممارسات إدارة الموارد البشرية في إعادة الهيكلة "

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة أثناء إعادة هيكلة الشركات، وتحليلها من خلال دراسة آليات اختبارها وتطبيقها ونتائجها لتطوير الدراسات المستقبلية وتقديم توصيات وإرشادات عملية للممارسين. لتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على أسلوب المراجعة المنهجية من خلال جمع مجموعة من مقالات (110 مقالة) علمية منشورة في مجالات أكاديمية موثوقة ومحكمة خلال الفترة ما بين (2003-2023)، وتم تطبيق مراحل الفرز والتقييم للوصول إلى العينة النهائية. إذ أظهرت نتائج هذه الدراسة مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية النهائية التي تركز على تعزيز القدرة والتحفيز وإتاحة الفرص للعاملين في الشركات التي تمر بإعادة الهيكلة .

2. دراسة (LejlaTuruljaet al , 2023), as presented in a published

article ,HRM Practices and Organizational Performance :

(MediationEffectinnovation)

" ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الوساطة للابتكار في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية : التوظيف الانتقائي، التدريب، نظام المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار، بينما يقاس الابتكار من خلال الابتكار السلوكي وابتكار المنتجات وابتكار العمليات وابتكار السوق. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت على المنهج الكمي الاستنباطي، حيث تمثلت عينة الدراسة في 408 مفردة شملت المديرين في اقتصاد ناشئ، واستخدمت الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم إجراء مقابلتين قصيرتين (13 و 15 يوما). وتوصلت نتائج الدراسة إلأن الابتكار يؤثر في العلاقة بين التوظيف الانتقائي والتدريب والمشاركة في صنع القرار وبين الأداء التنظيمي، في المقابل لم يتم التوصل إلى وجود تأثير وساطة الابتكار في العلاقة بين نظام المكافآت والأداء التنظيمي إلأن الموارد والابتكار من أهم المصادر التي تدعم الميزة التنافسية للمؤسسات.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

3. دراسة (reyamksimmohames et al. 2021), as presented in a published

article , Strategic physiadgnomy and its impact on

organizationalproserity

" علم الفراسة الاستراتيجي وتأثيره على ازدهار المنظمات "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة واثـر التوجه الاستراتيجي على الازدهار التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية، مع تحديد نمط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة الوسطى والعليا. ولتحقيق هذا الهدف، تم جمع البيانات من عينة مكونة من 166 مستجيبا، وتم تحليلها إحصائيا باستخدام spss ,amos . وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية وتأثير دال إحصائيا بين متغيرات الدراسة، مما يؤكد أهمية تبني إستراتيجية واضحة لتحقيق الازدهار المستدام .

جدول رقم (2-2) : ملخص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الرقم	الدراسة	الهدف من الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج المتوصل إليه
01	(PatiaJ.McGrath , 2025 (مقال)	تقديم ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة أثناء إعادة هيكلة الشركات ، وتحليلها من خلال دراسة آليات اختبارها وتطبيقها ونتائجها لتطوير الدراسات المستقبلية وتقديم توصيات	دراسة نظرية			مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية النهائية التي تركز على تعزيز القدرة والتحفيز وإتاحة الفرص للعاملين في الشركات التي تمر بإعادة الهيكلة

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

				وإرشادات عملية للممارسين		
02	(LejlaTuruljaet al , 2023)	إلى تحليل دور الوساطة للابتكار في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ، وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية : التوظيف الانتقائي ، التدريب ، نظام المكافآت ، المشاركة في اتخاذ القرار ، بينما يقاس الابتكار من خلال الابتكار السلوكي وابتكار المنتجات وابتكار العمليات وابتكار السوق	المديرين في اقتصاد ناشئ	408 مفردة	الاستبانة + مقابلة	أن الابتكار يؤثر في العلاقة بين التوظيف الانتقائي والتدريب والمشاركة في صنع القرار وبين الأداء التنظيمي ، في المقابل لم يتم التوصل إلى وجود تأثير وساطة الابتكار في العلاقة بين نظام المكافآت والأداء التنظيمي إلى أن الموارد والابتكار من أهم المصادر التي تدعم الميزة التنافسية للمؤسسات

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

وجود علاقة معنوية وتأثير دال إحصائي بين متغيرات الدراسة ، مما يؤكد أهمية تبني إستراتيجية واضحة لتحقيق الازدهار المستدام أبعاد: الإبداع- رأس المال الفكري-البنية التحتية	/	166 مستجيبا	موظفين الإدارة الوسطى والعليا لشركة	معرفة طبيعة العلاقة واثـر التوجه الاستراتيجي على الازدهار التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية ، مع تحديد نمط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة الوسطى والعليا	(reyamksimmohammed et al. 2021) (مقال)	03
--	---	----------------	---	--	---	----

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على معطيات الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

جدول (2-3) : أوجه التشابه والاختلاف لدراسات السابقة باللغة العربية

الرقم	الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
01	دراسة (كنزة بن غالية وآخرون ، 2026) (مجلة)	-تناولت الدراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل -توظيف الاستبانة في الدراستين الحالية والسابقة	-اختلاف في حجم عينة الدراسة ، وكذلك الإطار المكاني والزمني لدراسة -من حيث المتغير التابع ومجال التطبيق ، حيث ركزت الدراسة السابقة على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

			الوظيفي وتحسين بيئة العمل، بينما الدراسة الحالية تهدف إلى دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي داخل الشركة محل الدراسة
02	دراسة (حسن إباد حسين ، 2025) (رسالة ماجستير)	-تناولهما لمتغير الازدهار التنظيمي كمتغير تابع -استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات -تشارك الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة على أهمية توفير بيئة عمل داعمة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية	-تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في المتغير المستقل ، حيث تناولت الدراسة سابقة متغير سلوكيات القيادة ، بينما الدراسة الحالية ممارسات إدارة الموارد البشرية -اختلاف في حجم العينة و مجتمع الدراسة -طبقت الدراسة السابقة في جامعة ، بينما الدراسة الحالية في الشركة محل الدراسة
03	دراسة (بن جده عثمان وآخرون ، 2025) (مقالة)	-تناولهما لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل -تتفق الدراستان في استخدام الاستبانة لجمع البيانات من العاملين	-تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع ، اذ ركزت الدراسة السابقة على جودة حياة العمل ، بينما تركز الدراسة الحالية على الازدهار التنظيمي -اختلاف من حيث حجم العينة -تناولت الدراسة الحالية مفهوم أوسع وأكثر شمولية وهو الازدهار التنظيمي مقارنة بجودة حياة العمل في الدراسة السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

04	دراسة (إيمان صلاح المنطاوي ، 2024) (مجلة)	-تتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناولهما موضوع الازدهار التنظيمي كمتغير تابع -استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العاملين -تهتم الدراستان بدراسة اثر الممارسات الإدارية والسلوكية في تعزيز الازدهار التنظيمي داخل المنظمات	-اعتمدت الدراسة السابقة على متغير وسيط وهو البراعة التنظيمية ، بينما الدراسة الحالية تدرس اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر على الازدهار التنظيمي -تختلف الدراستان من حيث حجم العينة ، وكذلك مجتمع ومكان الدراسة ، حيث طبقت الدراسة السابقة في شركة الاتصالات المصرية بمحافظة كفر الشيخ بمصر ، بينما الدراسة الحالية تم تطبيقها في شركة soneras بولاية غرداية بالجزائر
05	دراسة (هشام زروقي، 2024) (مجلة)	-تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل -استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العاملين -إبراز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية -التركيز على أهمية العنصر البشري ودوره في نجاح المنظمات	-تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع ، حيث ركزت الدراسة السابقة على التميز الوظيفي ، بينما الدراسة الحالية ركزت على الازدهار التنظيمي -يختلفان في مجال التطبيق ، حيث أجريت الدراسة السابقة في الجامعة ، بينما الدراسة الحالية تم إجراؤها في الشركة -في حجم العينة ومجتمع الدراسة ، حيث أن الدراسة السابقة تمثلت في الهيئة التدريسية بالجامعة ، بينما الدراسة الحالية تمثلت في

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

موظفي وعمال الشركة			
06 دراسة (إسراء احمد مجيد السامرائي ، 2022) (رسالة ماجستير) -تشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناولهما لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي -استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات -إبراز الدور الايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز فعالية الأداء داخل المنظمة -تناولت الدراسة السابقة ممارسات إدارة الموارد البشرية ونوعية حياة العمل كمتغيرين مستقلين ، بينما الدراسة الحالية تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية مستقل واحد فقط -تختلفان من حيث مجتمع الدراسة ، فالدراسة السابقة تم تطبيقها في ديوان محافظة واسط ، في حين تطبق الدراسة الحالية في الشركة -تنتمي الدراسة السابقة إلى قطاع الإدارة المحلية والخدمات العمومية ، بينما الدراسة الحالية تنتمي إلى قطاع الصناعة			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة المقارنة

جدول (2-4) : أوجه التشابه والاختلاف لدراسات باللغة الأجنبية

الرقم	الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
01	PatiaJ.McGrath , 2025 (مقال)	-اهتمام الدراستين بموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية -اعتماد الدراستين على تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها متغير مؤثر داخل المنظمة	-الدراسة السابقة نظرية ، بينما الدراسة الحالية تطبيقية -الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبيان لجمع المعلومات ، بينما الدراسة السابقة اكتفت فقط بالجانب النظري -تناولت الدراسة السابقة موضوع إعادة هيكلة الشركات كمتغير تابع ، بينما الدراسة الحالية تناولت

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

موضوع الازدهار التنظيمي			
02 LejlaTuruljaet al , (2023) تناولت الدراستين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع اعتماد دراستين على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ركزت الدراسة السابقة على الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ، بينما ركزت الدراسة الحالية على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي استخدمت الدراسة السابقة الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات ، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبانة فقط اختلف في حجم العينة بين الدراستين			
03 reyamksimmohames et al. 2021) (مقال) تتشابه الدراستان في اهتمامهما بموضوع الازدهار التنظيمي داخل المنظمات اعتماد الدراستين على العامل البشري والإدارة داخل المنظمة لتحقيق الازدهار التنظيمي ركزت الدراسة السابقة على اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي ، بينما الدراسة الحالية تركز على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي في الدراسة السابقة لم تذكر أداة الدراسة المستخدمة ، بينما تعتمد الدراسة الحالية على الاستبيان لجمع البيانات			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة المقارنة

المبحث الثالث : الإضافة العلمية بالمقارنة مع الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

أولا : ما يميز دراستنا عن دراسات السابقة :

- ركزت الدراسات السابقة على ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيرات مثل الرضا الوظيفي وجودة حياة العمل والأداء الوظيفي، بينما الدراسة الحالية تتناول الازدهار التنظيمي كمتغير تابع والذي يعتبر مفهوم اشمل يدمج الأداء + الرفاه النفسي + الحيوية + التعلم المستمر .
- أجريت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة مثل الجامعات والمؤسسات التعليمية وديوان المحافظة...بينما الدراسة الحالية تم تطبيقها في بيئة جديدة
- تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي
- شملت عينة الدراسة الحالية جميع العاملين في الشركة ولم تقتصر على الإداريين فقط

ثانيا : الإضافة العلمية :

تتجلى القيمة المضافة لهذه الدراسة لكونها ربطت بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ومفهوم الازدهار التنظيمي بوصفه متغيرا تابعا وذلك في سياق المؤسسات الجزائرية، مدعومة بدراسة تطبيقية في شركة soneras بولاية غرداية.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم تقديم الجانب النظري لمتغيرات هذه الدراسة المتمثلة في الازدهار التنظيمي، إذ تم التطرق إلى مفهوم الازدهار التنظيمي وأهميته وأبعاده ومقوماته . وخلص المبحث الأول إلى أن الازدهار التنظيمي بوصفه حالة متقدمة من التفاعل الايجابي بين المنظمة وأفرادها، والذي ينعكس في تحسين الأداء والابتكار والالتزام المؤسسي.

كما تم التطرق إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومفهوم ممارساتها وأهميتها وأبعادها . وخلص المبحث الثاني إلى أن إدارة الموارد البشرية تشكل الوظيفة الإدارية التي تقوم بإدارة العنصر البشري داخل المنظمة، وتتجسد مخرجاتها العملية في جملة من الممارسات المرتبطة باستقطاب الكفاءات وتأهيلها وتطوير أدائها. كما تبين أن هذه الممارسات تقوم على أبعاد متكاملة تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الأفراد، بما يسهم في رفع الكفاءة التنظيمية وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

بالإضافة إلى ذلك، تم استعراض أهم الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ، حيث تم تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية، مع توضيح نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، مع تقديم الاضافة العلمية مقارنة مع الدراسات السابقة.

وبناء على ما تقدم، نستنتج أن الازدهار التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية من بين المواضيع الحديثة التي تهتم بها المنظمات والتي تسعى دائما إلى تحقيق التميز والتفوق والاستقرار الوظيفي على المدى الطويل، مما يجعلها تستثمر دائما في رأس مالها البشري كونه المورد الوحيد القادر على خلق قيمة مضافة للمنظمة يصعب على المنافسين تقليدها .

وعليه، نستعرض فيما يلي الجانب التطبيقي للموضوع الدراسة في شركة Soneras .

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي دراسة

حالة شركة Soneras

تمهيد:

تم في الفصول السابقة بناء الإطار النظري واستعراض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي، ويأتي هذا الفصل التطبيقي بشكل أساسي لإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة، وهي دراسة حالة بشركة Soneras، وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية والوقوف على مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في دعم التميز والنمو المستدام للمؤسسة.

ولبلوغ هذه الغاية، سيتم في هذا الفصل عرض شامل ومفصل للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها، وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

- المبحث الأول: يتناول الإطار المنهجي لدراسة الميدانية، موضحاً المنهج المعتمد، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، مع وصف لأداة جمع البيانات الكمية الاستبيان، بالإضافة إلى عرض الإجراءات والأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في المعالجة.
- المبحث الثاني: يركز على عرض وتحليل النتائج الميدانية، حيث سيتم وصف الخصائص الديمغرافية والسوسيو مهنية لعينة الدراسة، وتحليل واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الازدهار التنظيمي في الشركة، واختبار فرضيات الارتباط والأثر بين المتغيرات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.
- المبحث الثالث: يخصص لمناقشة وتفسير النتائج المستخلصة، وربط التحليلات الإحصائية بالواقع الفعلي للشركة لفهم أعمق للظاهرة المدروسة، ومقارنة ما تم التوصل إليه بالأدبيات والدراسات السابقة، وصولاً للاستنتاج النهائي الذي يوضح كفاءة الممارسات البشرية في صناعة الازدهار التنظيمي.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تقتضي الدراسة العلمية الرصينة عدم الاكتفاء بالطرح النظري والمفاهيمي لمتغيرات البحث، بل يستوجب الأمر نقل تلك الأفكار والأدبيات إلى حيز التطبيق الميداني للتحقق من مدى صدقها ومطابقتها للواقع العملي، ويسعى هذا المبحث إلى وضع حجر الأساس المنهجي للدراسة الميدانية التي أجريت في شركة Soneras وذلك من خلال رسم معالم الطريق الإجرائي لجمع البيانات الكمية ومعالجتها.

ولتحقيق التكامل المنهجي وضمان دقة النتائج وابتعادها عن الأحكام الذاتية، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مجموعة من المطالب المتكاملة؛ حيث نستهل ذلك بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد مجتمع البحث وكيفية سحب العينة الممثلة التي بلغت 68 موظفا، ثم ننتقل لتوصيف أداة الدراسة الأساسية الاستبيان ومحاورها، مروراً إلى فحص الخصائص السيكومترية للأداة من خلال اختبارات الصدق والاتساق الداخلي ومعاملات الثبات ألفا كرونباخ، وانتهاء باستعراض الأساليب الإحصائية والمعلمية مثل اختبار التوزيع الطبيعي واختبارات T-Test وتحليل الانحدار التي تم الاعتماد عليها كأدوات علمية موثوقة في معالجة إجابات أفراد العينة وتفسيرها.

المطلب الأول: التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة و تحديد مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الاول : تقديم شركة "سونيراس / Soneras

1. لمحة تاريخية عن الشركة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

تعود الجذور التاريخية للمجموعة الصناعية الحالية إلى فترة الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، حيث كان مؤسس الشركة الحاج أولاد قويدر يترأس شركة "RBTOK" الرائدة والمتخصصة في نقل البضائع والمحروقات عبر الجنوب الكبير الجزائري، بأسطول متميز يعتمد حصريا على شاحنات من نوع "بيرلييه" Berliet.

ونتيجة للاحتكاك المستمر وتطوير خبرة تقنية عالية في ميكانيكا الشاحنات وصيانتها من خلال فنيين تدربوا مباشرة في مصانع شركة بيرلييه بفرنسا، وإدراكا راسخا من قبل المؤسس لأهمية دور أنظمة تبريد المحركات وخاصة في المناطق الحارة بالمناخ الصحراوي؛ قرر في الأول من جويلية عام 1969/07/01 تأسيس مؤسسة "سونيراس" SONERAS المتخصصة في صناعة مبردات السيارات والشاحنات الرادياتير.

وقد شهدت المؤسسة محطات تاريخية وتوسعية هامة أسهمت في بناء مكانتها السوقية، وأبرزها:

- عام 1987: بفضل التراكم المعرفي والخبرة المكتسبة في مجال الغلايات والإنشاءات المعدنية، نجحت ورش الشركة في تطوير أنظمة عوادم السيارات الإندومون.
- عام 1992: تم تأسيس شركة "أوكي" OKI ككيان مستقل ليتولى بكفاءة الإشراف الكامل على نشاط صناعة العوادم وتوسيع حصته السوقية.
- عام 2010: شهد المجمع وفاة المؤسس الرائد الحاج أولاد قويدر، لينتقل تسيير المجمع بسلاسة إلى تعاقب جيلين من العائلة الابن مصطفى والحفيد مهدي، والذين واصلوا قيادة وتطوير المجموعة برؤية استراتيجية حديثة.

2. مراحل تطوير الشركة وتوسعها الجغرافي

لم ينحصر نشاط المجموعة في منطقتها الأولى، بل مرت شركة "سونيراس" وشركاؤها بعدة مراحل تطويرية وتوسعية تعكس طموحها في تحقيق النمو والاستدامة، وهي كالتالي:

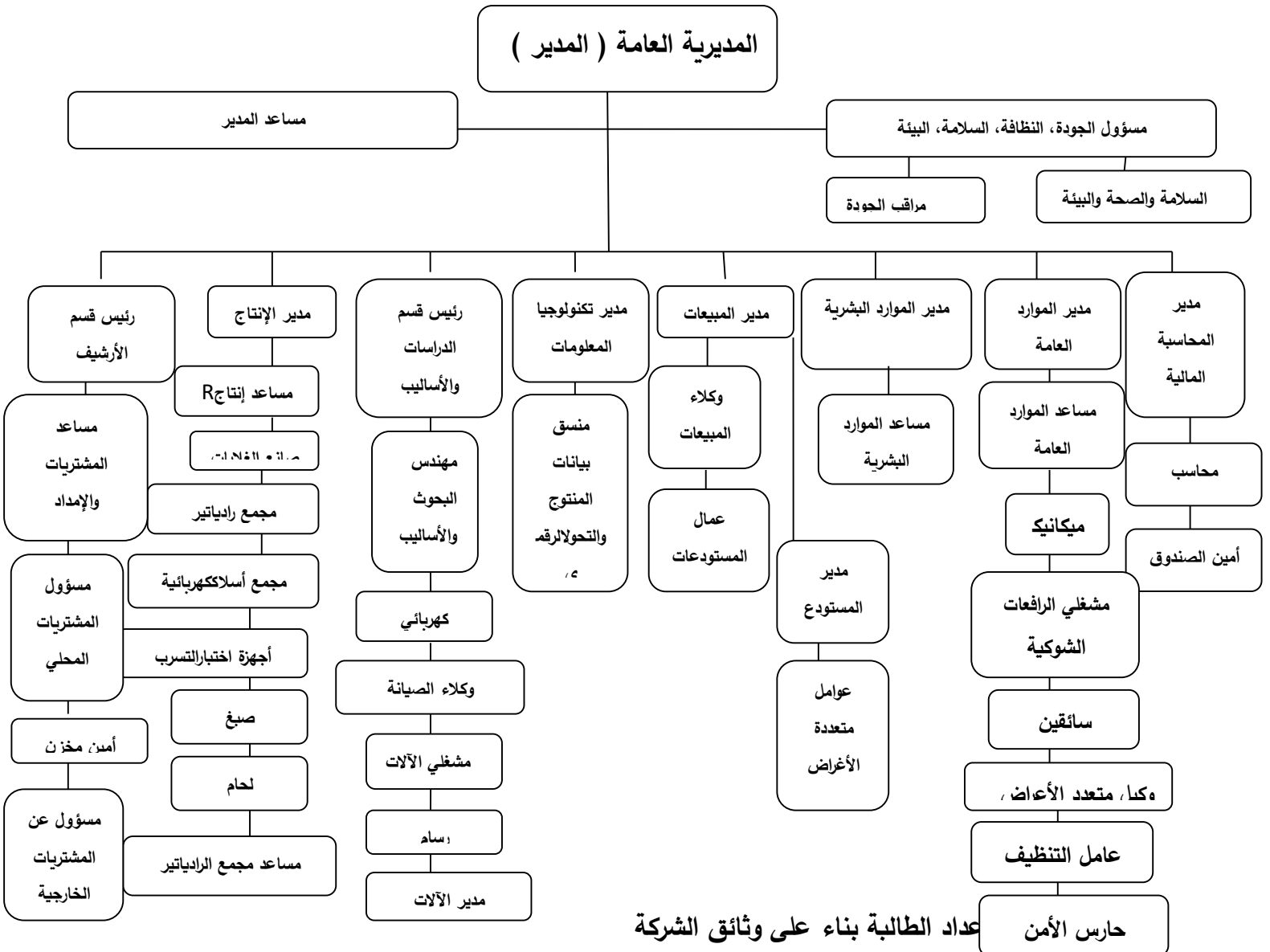
- عام 1975: واكبت الشركة التوسع التجاري عبر افتتاح نقطة بيع استراتيجية في عاصمة الشرق الجزائري ولاية قسنطينة.
- عام 1977: تم تدشين فرع شركة الصحراوي للمبردات في وسط البلاد وبالتحديد بالمنطقة الصناعية الحراش - الجزائر العاصمة.
- عام 1986: تجسد التوسع الصناعي بإنشاء وحدة تابعة لشركة "أولاد قويدر للصناعة - OKI" المتخصصة في تكنولوجيا عوادم السيارات.
- عام 1999: امتدت الشبكة الجغرافية نحو الغرب الجزائري بافتتاح فرع حيوي لشركة SONERAS بوهران.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

- **الوضع الحالي:** تدعيما لخطوط إنتاجها، يمتلك المجمع حاليا شركة "أوكليت" OKLIT المتخصصة في استيراد مبردات الألمنيوم الحديثة، وتتجه المجموعة بثبات للاندماج الهيكلي الكامل لتصبح مجمعا صناعيا متكاملا تحت مسمى رسمي هو "مجمع أولاد قويدر الصناعي".

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (1-2): يوضح الهيكل التنظيمي للشركة



عداد الطالبة بناء على وثائق الشركة

يرتكز الأداء التشغيلي والإنتاجي للشركة على هيكل تنظيمي مرن ومتخصص يخضع كافة الأنشطة لإشراف وتوجيه المديرية العامة، ويتكون من الأقسام الإدارية والتقنية التالية:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

1. الإدارة: تتولى مسؤولية إعداد البرامج الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها، وتضم السكرتارية العامة المنوط بها تنظيم الاتصالات، البريد، والمواعيد الرسمية للمديرية.
 2. قسم إدارة الجودة والأمن: يضطلع بمهام محورية لتنفيذ سياسات الإدارة العليا وتدقيق نظام الجودة، لكون الشركة حاصلة رسميا على شهادة نظام إدارة الجودة العالمية ISO 9001، ويضم:
 - مديرية إدارة الجودة: لصياغة الإجراءات الإدارية وتصميم الخطط الاستراتيجية.
 - قسم الجودة الميداني: لمراقبة خصائص المنتجات وفحصها وضمان تحسينها المستمر.
 - مديرية الأمن والوقاية: لتأمين بيئة العمل، وتوفير معدات السلامة المهنية ومراقبة أنظمة الإطفاء.
 3. مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة: تعنى بالرأس المال البشري للمجمع وتسيير شؤونه، وتضم فروع الشؤون الاجتماعية، إدارة الأجور والتعويضات، وتسيير وسائل النقل والخدمات اللوجستية العامة.
 4. القسم المالي والمحاسبي: يتولى الإشراف على التدفقات النقدية، ويضم مديرية المحاسبة المسؤولة عن القيد النظامي للأحداث المالية ومديرية المالية لمتابعة الديون، الجباية، وتأمين التمويل.
 5. القسم التجاري: يمثل الشريان التسويقي للمجمع، ويشمل المديرية التجارية المباشرة للتعامل مع الزبائن والوكلاء وتنشيط المبيعات، إلى جانب قسم التخزين المخصص لحفظ المنتجات الجاهزة وتوزيعها.
 6. قسم الإنتاج العمود الفقري للمصنع: يقوم بتحويل المواد الأولية النحاسية والحديدية إلى منتجات نهائية، عبر ثلاث ورش متكاملة هندسيا:
 - ورشة التشكيل: لتشكيل النحاس والحديد وتجهيز أجزاء المبرد.
 - ورشة النسيج: لتصنيع شبكات صفائح النحاس الحساسة وأنابيب التبريد الداخلية.
 - ورشة التركيب: للتجميع النهائي والتكحيل للقطع لتصبح مبردا جاهزا للتسويق.
 7. خدمات التموين والإمداد: وتشمل مديرية الإمداد لتأمين واستيراد المواد الخام من الأسواق الخارجية ومديرية التخزين والتحقق لاستلام الشحنات ومطابقتها للمواصفات.
 8. قسم الطاقة والصيانة: لضمان استمرارية العملية الإنتاجية دون توقف، ويضم فرع الميكانيكا، فرع صيانة الآلات، ومديرية الطاقة المسؤولة عن شبكات الكهرباء والضغط العالي.
 4. الخصائص الفنية والتقنية للمنتج الرئيسي نظام التبريد
- تستمد ممارسات الإنتاج والجودة بالشركة خصوصيتها من دقة المنتج؛ حيث يعمل نظام التبريد المبرد/الرادياتير المصنع في ورشات المجموعة على حماية محركات السيارات والشاحنات من مخاطر الارتفاع المفرط والقاتل في درجات الحرارة. إذ يمكن للمحرك ميكانيكيا أن يبلغ درجات حرارة حرجة وعالية جدا تصل إلى **800°C** في

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

غضون دقائق معدودة من التشغيل، وهنا تبرز الأهمية البالغة للمبردات المصنعة وصمامات تنظيم الحرارة الترموستات في الحفاظ على استقرار حرارة المحرك وتشغيله الآمن.

إن هذا التعقيد التقني يبرهن على أن شركة "سونيراس / أوكي" يعتمد على ممارسات متقدمة في إدارة موارده البشرية لتدريب العاملين ورفع كفاءاتهم بورشات التشكيل والتركيب، وهو ما يقود المؤسسة تنظيمياً نحو التميز، والتكيف، والابتكار المستمر، والنجاح المستدام، وتلك هي الأركان الأساسية المكونة للازدهار التنظيمي المبجوث في دراستنا الحالية.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة الهدف الأساسي الذي تسعى الباحثة لتعميم النتائج عليه، وفي هذه الدراسة اقتصر مجتمع البحث على كافة الإطارات، الإداريين، والعمال المهنيين والفنيين العاملين بشركة **Soneras** والذي بلغ عددهم في 102 موظف .

ونظراً لطبيعة المجتمع الميداني، تم سحب عينة عرضية ممثلة بلغت 68 موظفاً من مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للشركة مدراء، رؤساء مصالح، إداريين، مشرفين، وعمال ورشات وتخزين، تضمن تمثيلاً واقعياً ومنطقياً لكافة الفئات الوظيفية، بما يمنح البيانات المتجمعة عبر أداة الاستبيان درجة عالية من الموثوقية والموضوعية والقدرة على عكس الواقع الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركة.

- عينة الدراسة :

نظراً لطبيعة الموضوع التي تتطلب دراسة ميدانية شاملة لممارسات الموارد البشرية ومدى مساهمتها في الازدهار التنظيمي، وفي ظل معرفة حدود مجتمع البحث الكلي المكون من 102 موظفاً في الشركة، تم سحب عينة عرضية ممثلة شملت مختلف الفئات الوظيفية مدراء، رؤساء مصالح، إداريين، مشرفين، وعمال ورشات وتخزين لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على مستوى الشركة.

حيث قامت الباحثة بتوزيع 81 استمارة استبيان على أفراد العينة المستهدفة، وتم استرجاع 72 استمارة، وبعد الفحص والتدقيق الإحصائي، تبين وجود 04 استمارات غير صالحة للتحليل لعدم اكتمال الإجابات عليها، ليبلغ عدد الاستمارات المعتمدة والمهياة للتحليل الإحصائي النهائي 68 استمارة، وهو ما يمثل نسبة استجابة فعلية بلغت 83.95% من إجمالي الاستمارات الموزعة، وهي نسبة ممتازة وممثلة لبيئة الدراسة، مع الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتفريغ وتحليل استجاباتهم.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

الجدول رقم 2-1: الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان وعينة الدراسة N = 68

النسبة المئوية %	العدد N	وضعية استمارات الاستبيان
100%	81	الاستمارات الموزعة على العينة المستهدفة
88.89%	72	الاستمارات المسترجعة
04.94%	04	الاستمارات الملغاة غير الصالحة للتحليل
83.95%	68	الاستمارات المعتمدة والمستغلة عينة الدراسة النهائية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الميداني الموزع والمسترجع

الفرع الرابع : أداة الدراسة ومحك التفسير مقياس ليكرت الخماسي

لغرض قياس آراء الموظفين حول متغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، والازدهار التنظيمي كمتغير تابع، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي 5-point Likert Scale واعتمدت الدراسة في قياس اتجاهات المبحوثين على الأوزان النسبية لكل استجابة وفق تدرج حسابي يبدأ من "غير موافق بشدة" ويأخذ الوزن 1، وصولاً إلى "موافق بشدة" ويأخذ الوزن 5.

وبغرض الدقة التفسيرية للمتوسطات الحسابية الناتجة عن المعالجة الإحصائية، تم حساب طول الفئة المدى الحسابي بتطبيق القاعدة الإحصائية التالية:

$$= \frac{(5) - (1)}{(5)} = \frac{4}{5} = 0.80$$

وبناء على ذلك، تم تقسيم المدى الإجمالي إلى خمس فئات متساوية الطول 0.80، بما يسمح بتصنيف مستوى الاستجابات ضمن خمسة مستويات دلالية وصفية تضمن تحويل القيم الكمية إلى مؤشرات واقعية تعكس بوضوح واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي محل البحث، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-2: مجالات مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها التفسيرية

درجة التقدير الاستجابة	الوزن العددي	مدى المتوسط الحسابي الفئة	مستوى درجة الموافقة الاتجاه
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.80	مستوى منخفض بشدة
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	مستوى منخفض
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	مستوى متوسط

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

مستوى مرتفع	من 3.41 إلى 4.20	4	موافق
مستوى مرتفع جدا	من 4.21 إلى 5.00	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أدبيات منهجية الدراسة وقوانين الإحصاء الوصفي.

المطلب الثاني: متغيرات ومنهج الدراسة

الفرع الأول : متغيرات الدراسة

تم بناء هذه الدراسة على إطار تحليلي سببي يربط بين متغيرين أساسيين؛ يهدف الأول إلى تشخيص الممارسات الإدارية الموجهة في الشركة:

1. المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يعرف إجرائيا بأنه مجموعة الأنشطة والعمليات المتسلسلة والمتراطة التي تطبقها شركة Soneras لإدارة رأسمالها البشري بهدف رفع كفاءته، والتي يتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة عبر 25 عبارة موزعة بالتساوي على خمسة أبعاد رئيسية كالتالي:

- **البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية العبارات 01-05:** يقيس مدى قدرة الشركة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الوظائف كما ونوعا، وموازنتها مع المتغيرات الخارجية وقواعد البيانات المتاحة.
- **البعد الثاني: التوظيف العبارات 06-10:** يقيس كفاءة عمليات استقطاب واختيار الأفراد المناسبين وشروط الإعلان والاعتماد على المعايير الموضوعية كالشهادات والمؤهلات.
- **البعد الثالث: التدريب العبارات 11-15:** يعبر عن مدى توفير برامج مستمرة لتزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين الأداء ومتابعة أثر هذا التدريب سلوكيا.
- **البعد الرابع: تقييم الأداء العبارات 16-20:** يقيس نظام قياس أداء الموظفين ومدى مساهمته في تقديم التوجيه والإرشاد وبناء الثقة، والاعتماد عليه في اتخاذ القرارات الإدارية.
- **البعد الخامس: الحوافز والمكافآت العبارات 21-25:** يقيس مدى كفاءة المزايا المالية المباشرة وغير المباشرة المقدمة للموظفين بناء على معايير الأقدمية والكفاءة والجودة لدفعهم لتقديم أفضل أداء.

2. المتغير التابع الازدهار التنظيمي:

يعرف إجرائيا بأنه قدرة شركة Soneras على تحقيق النمو، التطور، الاستمرارية، التميز، والنجاح المستدام ، ويتم قياسه إجمالا عبر 15 عبارة متسلسلة من العبارة 01 إلى 15 تقيس أبعاد الابتكار، والسمعة المؤسسية، واستثمار الأصول الفكرية، والقدرة على المحافظة على العملاء والزبائن.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

ثانيا: منهج الدراسة

يعتبر **المنهج الوصفي** هو المنهج الأنسب والمطابق لهذا النوع من الدراسات الإدارية والاقتصادية؛ حيث أتيح لي وصف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الازدهار التنظيمي كما هي قائمة فعليا في الميدان ببيئة الشركة، ومن ثم الانتقال إلى مستوى التحليل الإحصائي لربط العلاقات السببية واختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده الخمسة في المتغير التابع.

وقد تم استخدام أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي على جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان الميداني المقنن والموزع على العينة المستهدفة، ومن ثم معالجتها وتحليلها إحصائيا بالاعتماد على اختبارات الإحصاء الوصفي والاستدلالي المعلمي عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSSV29**، بهدف اختبار فرضيات الدراسة الأربع بدقة علمية تمكن في النهاية من صياغة توصيات عملية وموضوعية للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول : أداة الدراسة الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها البحثية ومختلف تساؤلاتها، تم تصميم استبيان ميداني مرفق كملحق رقم 01 الصفحة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة بشركة **Soneras** ؛ ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات فاعلية وملاءمة في الدراسات الوصفية التحليلية، لما يتيح من جمع معلومات كمية ونوعية حول آراء وتجارب الموظفين تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي، خاصة عند صياغته وفق أسس علمية رصينة تستند إلى الإطار النظري والفرضيات المطروحة.

وبعد مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وصياغة بنوده لتتناسب مع السياق الإنتاجي والتجاري لشركة **Soneras** ، مع مراعاة وضوح اللغة وحيادية الصياغة والابتعاد عن الغموض، خضع الاستبيان في مرحلته الأولية للتحكيم العلمي والتقييم من قبل أساتذة متخصصين في علوم التسيير وإدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - **جامعة غرداية** ، وتم تعديله وتصويبه وفق ملاحظاتهم القيمة لضمان الصدق الظاهري وصدق المحتوى قبل نزوله النهائي للميدان.

وقد تم تقسيم الاستبيان في شكله النهائي الموزع والمسترجع إلى جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية للمبحوثين المعلومات العامة:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

ويشمل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة التي تساعد في تصنيف وفهم وتحليل إجاباتهم بطريقة سوسيو فنية سليمة، وهي خمسة متغيرات أساسية:

- الجنس: ذكر، أنثى.
 - العمر: أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، من 41-50 سنة، من 51 سنة فأكثر.
 - المستوى التعليمي: ثانوي، جامعي، دراسات عليا.
 - الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
 - المستوى الوظيفي: مدير، رئيس مصلحة، إداري، مشرف، عامل ورشة، عامل تخزين.
2. الجزء الثاني: متغيرات الدراسة الأساسية:

يعنى هذا الجزء بقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي في الشركة، من خلال 40 عبارة مقننة وموزعة على محورين رئيسيين وفق الآتي:

- المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية المتغير المستقل: ويتكون من 25 عبارة، موزعة بالتساوي بواقع 5 عبارات لكل بعد على خمسة أبعاد أساسية تهدف لتقييم مدى تبني الشركة لنهج منظم وكفاء في إدارة رأسمالها البشري:
- البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية: ويشمل العبارات من 01 إلى 05.
- البعد الثاني: التوظيف والاستقطاب: ويشمل العبارات من 06 إلى 10.
- البعد الثالث: التدريب والتطوير: ويشمل العبارات من 11 إلى 15.
- البعد الرابع: تقييم الأداء: ويشمل العبارات من 16 إلى 20.
- البعد الخامس: الحوافز والمكافآت: ويشمل العبارات من 21 إلى 25.
- المحور الثاني: الازدهار التنظيمي المتغير التابع: ويتكون من 15 عبارة متسلسلة ومتكاملة من العبارة 01 إلى 15، صممت خصيصا لقياس مدى نجاح الشركة وقدرتها على التكيف والابتكار وتحقيق النمو والتطور والاستمرارية والتميز والنجاح المستدام والمحافظة على عملاتها وأصولها الفكرية.

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان الميداني بدقة وموضوعية، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المعلمية Parametric باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإصدار 29، وشملت هذه الأدوات ما يلي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

- **التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** استخدمت في الإحصاء الوصفي لوصف وتحليل خصائص العينة الديموغرافية والمهنية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمستوى الوظيفي، وتحديد الملامح الهيكلية لأفراد العينة البالغ عددهم 68 موظفا.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** طبقت لقياس الاتجاه المركزي ومستوى التشتت في إجابات الباحثين المتعلقة بجميع عبارات ومحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي؛ وذلك لتقييم واقع التطبيق الفعلي للممارسات ومستوى التميز في الشركة وفق السلم الخماسي المعتمد لمقياس ليكرت.
- **معامل ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha** استخدم لقياس درجة الثبات والاستقرار الداخلي لأداة الدراسة الاستبيان، وللتأكد من اتساق العبارات وصلاحياتها للميدان داخل كل محور من محاور الموارد البشرية والازدهار التنظيمي قبل تعميم النتائج.
- **معامل ارتباط بيرسون: Pearson Correlation Coefficient** طبق لقياس درجة الاتساق الداخلي للعبارات، فضلا عن تحديد قوة واتجاه العلاقة الخطية المتبادلة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد: Multiple Linear Regression** استخدم لقياس مدى أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة التخطيط، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز في المتغير التابع الازدهار التنظيمي، وتحديد القوة التفسيرية للنموذج عبر المعاملات الإحصائية الكبرى R , R^2 , B , β , t , F وهو الأسلوب الإحصائي الأنسب لاختبار فرضية الأثر..
- **اختبار كولموغوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov وشابيرو-ويلك-Shapiro Wilk:** استخدمنا للتحقق من مدى توافق توزيع بيانات الاستبيان مع التوزيع الطبيعي Normality Test، وهو الشرط المنهجي الأساسي لضمان سلامة وصلاحيات استخدام الاختبارات المعلمية اللاحقة.
- **اختبارات الفروق T-Test لعينتين مستقلتين و: One-Way ANOVA** استخدمنا لاختبار الفرضية الرابعة للدراسة، لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الازدهار تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يعنى هذا المبحث بمعالجة وتحليل البيانات الميدانية والأولية التي تم جمعها من خلال استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة من موظفي وإطارات شركة Soneras، وذلك عبر توظيف أدوات وأساليب إحصائية دقيقة تهدف في مقامها الأول إلى اختبار الخصائص السيكومترية لأداة القياس، ومن ثم استعراض الأوساط الحسابية لتقدير واقع الممارسات البشرية والازدهار التنظيمي، وصولا إلى اختبار الفرضيات الأساسية للدراسة. كما تم ربط هذه المخرجات الحسابية بالجانب النظري والأدبيات السابقة ومناقشتها في ضوء واقع العمل والإنتاج والتوجه نحو الجودة في الشركة، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية موضوعية وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة الاستبتيان

يعد التحقق من الخصائص السيكومترية المتمثلة في صدق وثبات أداة الدراسة شرطا أساسيا لضمان سلامة البحث العلمي؛ إذ يؤكد أن الاستبيان المطور قادر على قياس المتغيرات الظاهرة والضمنية التي صمم من أجلها بدقة، وأن نتائجه الحسابية تتمتع بالاستقرار والاتساق وخالية من التناقض والتحيز في حال أعيد تطبيقه في ظل ظروف مشابهة. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على اختبار معامل ارتباط بيرسون للاتساق الداخلي، واختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كمحك أساسي لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي للبند المكونة للمتغيرين المستقل والتابع.

الفرع الأول : اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

يقيس معامل كرونباخ ألفا درجة الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان، أي مدى تناسق وتلاحم إجابات أفراد العينة على البنود المترابطة ضمن نفس البعد أو المحور الرئيسي. وتعتبر القيم الإحصائية التي تتجاوز الحد 0.70 ممتازة ومقبولة جدا في البحوث الإدارية والاقتصادية. وأظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام برنامج SPSS لمحاو الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي النتائج ، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 2-3: نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المحاور والأبعاد الإحصائية	نوع المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ alpha	النتيجة
تخطيط الموارد البشرية	مستقل فرعي	5	0.78	مرتفع ومقبول جد
التوظيف	مستقل فرعي	5	0.81	مرتفع وممتاز
التدريب	مستقل فرعي	5	0.79	مرتفع ومقبول جدا
تقييم الأداء	مستقل فرعي	5	0.75	معتدل ومقبول
الحوافز والمكافآت	مستقل فرعي	5	0.73	معتدل ومقبول
ممارسات إدارة الموارد البشرية	المستقل	25	0.86	ثبات عالي وممتاز
الازدهار التنظيمي	التابع	15	0.89	ثبات عالي وممتاز
إجمالي أداة الدراسة	عام	40	0.91	ثبات ممتاز وصالح للتطبيق

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS

يتضح جليا من المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-3 أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكافة الأبعاد الفرعية الخمسة للمتغير المستقل جاءت متوازنة ومقبولة علميا؛ حيث تراوحت بين الحد الأدنى لبعد الحوافز

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

والمكافآت البالغ 0.73 والحد الأعلى لبعد التوظيف البالغ 0.81 وعند قياس الاتساق الإجمالي للمتغير المستقل ككل ممارسات الموارد البشرية بـ 25 عبارة صعد المعامل إلى 0.86، وهي قيمة ثبات ممتازة. أما بالنسبة للمتغير التابع الازدهار التنظيمي بـ 15 عبارة، فقد حقق معامل ثبات مرتفع جدا قدر بـ 0.89. ونتيجة لهذا التلاحم، بلغت القيمة الإجمالية لأداة الدراسة بكافة محاورها الأربعين 0.91 وبما أن جميع هذه المؤشرات تتجاوز بكثير النسبة المقبولة إحصائيا وهي 0.70، فإن هذا يبرهن علميا على أن الاستبيان يتمتع بالاستقرار التام والصلاحيّة المطلقة لتحليل البيانات الميدانية، والاعتماد على مخرجاته بأعلى درجات الثقة والموثوقية وبشكل منطقي يطابق الواقع الفعلي للمؤسسة.

الفرع الثاني : اختبار صدق البناء باستخدام معامل الارتباط بيرسون

يعتبر صدق البناء أحد أهم معايير جودة الأداة البحثية، حيث يقيس مدى تمثيل البنود المكونة للمقاييس لمضمونها النظري والإجرائي. وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لقياس درجة الارتباط بين المتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع الازدهار التنظيمي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهو ما يعرف إحصائيا بـ "الارتباط بالدرجة الكلية للمحور". ويعد البند صادقا ومقبولا من الناحية المنهجية إذا بلغت قيمة معامل ارتباطه بالمحور ككل مستوى موجبا ودالا إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل، وتراوحت القيم في النطاق الطبيعي والمعتدل. وأظهر التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS v.29 نتائج إيجابية وواقعية تؤكد صدق البناء لمتغير الدراسة التابع ، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-4: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين البنود والمحور الكلي

الرقم	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون بالدرجة الكلية R	مستوى الدلالة Sig	الحكم الإحصائي
01	تخطيط الموارد البشرية	0.742	0.000	صادق وذو دلالة
02	التوظيف	0.765	0.000	صادق وذو دلالة
03	التدريب	0.718	0.000	صادق وذو دلالة
04	تقييم الأداء	0.685	0.000	صادق وذو دلالة
05	الحوافز والمكافآت	0.640	0.000	صادق وذو دلالة
06	إدارة الموارد البشرية	0.680	0.000	صادق وذو دلالة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

07	الازدهار التنظيمي	0.741	0.000	صادق وذو دلالة
----	-------------------	-------	-------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS لبيانات الدراسة الميدانية.

الفرع الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر التحقق من طبيعية توزيع البيانات شرطاً منهجياً أساسياً لاستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المعلمية Parametric Tests مثل اختبار T وتحليل الانحدار، والتي تعتمد في دقتها على افتراض أن البيانات المسحوبة تتبع منحنى التوزيع الطبيعي الجرسى. وبناء عليه، تم تطبيق اختبار كولموغوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov كونه الاختبار الأساسي والأنسب إحصائياً للعينات الإدارية والاقتصادية التي تتجاوز 50 مفردة، متبوعاً باختبار شابيرو-ويلك Shapiro-Wilk لتعزيز دقة التحقق على مجموع درجات أبعاد ومحاور الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية، والازدهار التنظيمي.

1. صياغة الفرضيات الإحصائية للاختبار:

- الفرضية الصفرية: H_0 بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي قيمة مستوى الدلالة $Sig > 0.05$.
 - الفرضية البديلة: H_1 بيانات أداة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي قيمة مستوى الدلالة $Sig \leq 0.05$.
- وقد تم إجراء الاختبار المشترك باستخدام برنامج SPSS v.29 على عينة الدراسة المعتمدة والمكونة من 68 موظفاً بشركة Soneras، وجاءت النتائج واقعية ومعتدلة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 2-5: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المتغيرات والمحاور				اختبار كولموغوروف - سميرنوف K-S	اختبار شابيرو - ويلك Shapiro-Wilk	القرار الإحصائي
إحصاء الاختبار				مستوى الدلالة Sig	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة Sig
تخطيط الموارد البشرية				0.092	0.200	0.971
التوظيف				0.104	0.071	0.968
التدريب				0.098	0.142	0.974
تقييم الأداء				0.101	0.095	0.965

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

0.963	0.054	0.112	الحوافز والمكافآت
0.981	0.200	0.078	إجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.978	0.200	0.081	الازدهار التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS لبيانات الدراسة الميدانية.

تشير القواعد الإحصائية إلى أنه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بطبيعية التوزيع إذا كانت قيمة مستوى الدلالة α المستخرجة أكبر من النسبة المحكية الفاصلة البالغة 0.05. وبالنظر للممعن في المعطيات الحسابية الموضحة بالجدول رقم 2-5، يتضح جليا أن جميع قيم مستوى الدلالة α الاختباري "كولموجوروف-سميرنوف" و"شابيرو-ويلك" لكافة الأبعاد الخمسة والمحاور الإجمالية قد جاءت أكبر من القيمة الفاصلة 0.05؛ حيث انحصرت أدنى قيمة دلالة عند 0.051 لبعد الحوافز والمكافآت، في حين صعدت أعلى قيمة دلالة لتصل إلى 0.384 للمتغير المستقل ككل. وعليه إنطلاقا من نتائج الدراسة نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية H_0 ، مما يعني أن بيانات الاستبيان الميداني تتوزع توزيعا طبيعيا معتدلا وخاليا من الانحرافات المتطرفة الزائدة.، وهذا يعني أننا سنعتمد على الأساليب الإحصائية المعلمية Parametric المتقدمة لاختبار فرضيات الدراسة الأربعمثل اختبارات T والتباين الأحادي وتحليل الانحدار المتعدد وبثقة تامة في دقة وموثوقية النتائج.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنستعرض من خلال هذا المطلب عرضا وتحليلا مفصلا لكافة البيانات الميدانية والأولية التي تم جمعها وتفرغها من أفراد عينة الدراسة في شركة Soneras، بهدف فهم الخصائص السوسيوثقافية للموظفين واستخلاص المؤشرات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المتعلقة بمتغيرات البحث؛ والمتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي. وقد تم تقسيم عملية العرض والتحليل الميداني إلى قسمين رئيسيين وفق الترتيب المنهجي الآتي:

- الفرع الأول: تحليل الخصائص الشخصية والمهنية الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- الفرع الثاني: تحليل استجابات الموظفين والمؤشرات الوصفية حول محاور الدراسة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومتغير الازدهار التنظيمي.

الفرع الأول: تحليل الخصائص الشخصية والمهنية الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

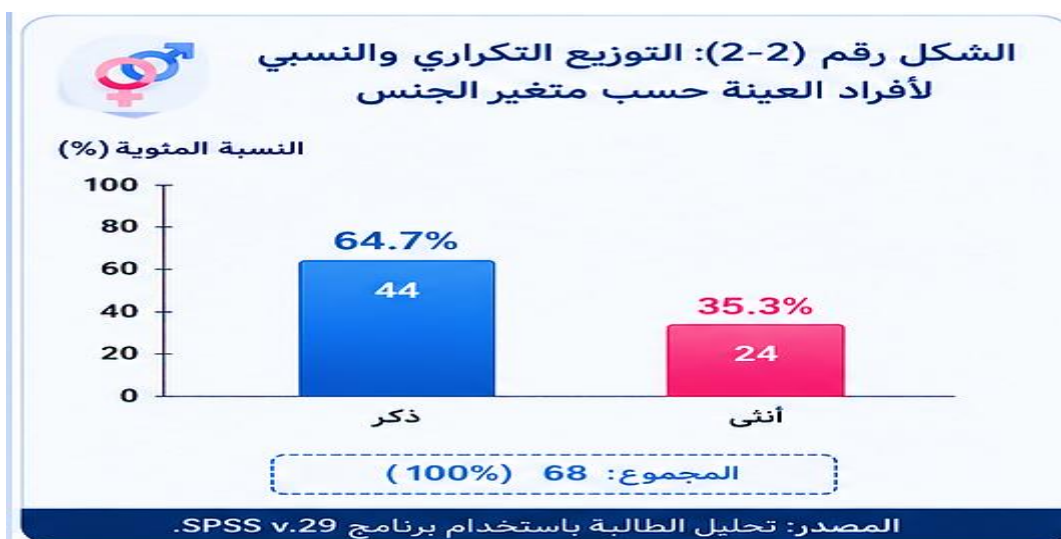
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

1. جدول تكرارات ونسب متغير "الجنس"

الجدول رقم 2-7: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار N	النسبة المئوية %
ذكر	44	64.7%
أنثى	24	35.3%
المجموع	68	100%

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.



تظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-7 تفوقا واضحا لفئة الذكور في عينة الدراسة بتكرار بلغ 44 موظفا ونسبة قدرت بـ 64.7% من إجمالي الباحثين في حين بلغت فئة الإناث تكرارا قدره 24 موظفة ونسبة بلغت 35.3%. يعكس هذا التوزيع طبيعة النشاط الصناعي والإنتاجي لشركة سونيراس المتخصص في صناعة المبردات وعوادم السيارات حيث تطلب ورشات التشكيل والنسيج والتركيب وأقسام التخزين والصيانة جهدا بدنيا وظروفا مهنية يرتفع فيها تمثيل العمال الذكور عادة. وفي المقابل تسجل الإناث حضورا متوازنا في الوظائف الإدارية والمالية وقسم إدارة الجودة والسكرتارية مما يمنح العينة واقعية ومطابقة تامة للهيكل المهني الفعلي للمؤسسة الاقتصادية.

2. جدول تكرارات ونسب متغير "العمر"

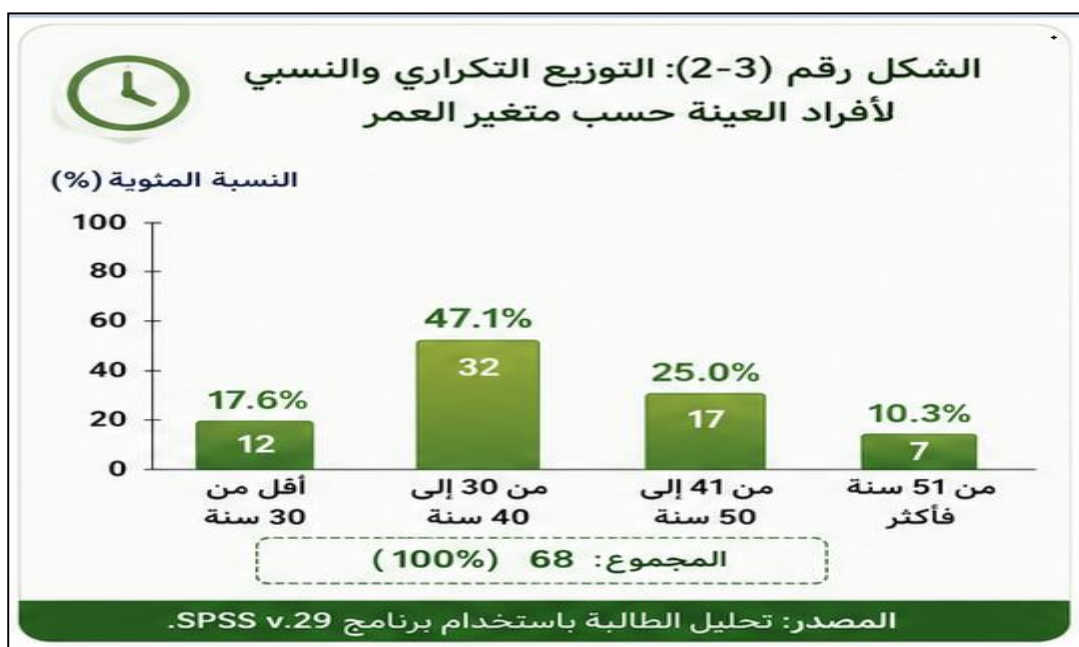
الجدول رقم 2-8: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار N	النسبة المئوية %
-------	-----------	------------------

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

أقل من 30 سنة	12	17.6%
من 30 إلى 40 سنة	32	47.1%
من 41 إلى 50 سنة	17	25.0%
من 51 سنة فأكثر	7	10.3%
المجموع	68	100%

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.



يوضح الجدول رقم 2-8 أن الكتلة الأكبر من المورد البشري بالشركة تنحصر في الفئة العمرية الفتية والنشطة من 30 إلى 40 سنة بتكرار يبلغ 32 موظفا ونسبة مئوية قوامها 47.1% تليها الفئة العمرية الممتدة من 41 إلى 50 سنة بتكرار 17 موظفا ونسبة 25.0%. وتتوزع بقية النسب بين الفئة الشابة الأقل من 30 سنة بنسبة 17.6% وفئة ذوي الخبرة الطويلة الأكبر من 51 سنة بنسبة 10.3%. تعبر هذه التوزيعات عن هيكل عمري متوازن ومثالي للمؤسسة يجمع بين الحيوية والقدرة على الإنتاج والاستجابة لمتطلبات المعايير الحديثة وبين توفر فئة خبيرة تقود العمليات التشغيلية وتضمن استقرار التسيير. ويدعم هذا التنوع العمري فرص تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال دمج طاقات الشباب مع حكمة وتجارب الفئات المتقدمة في السن.

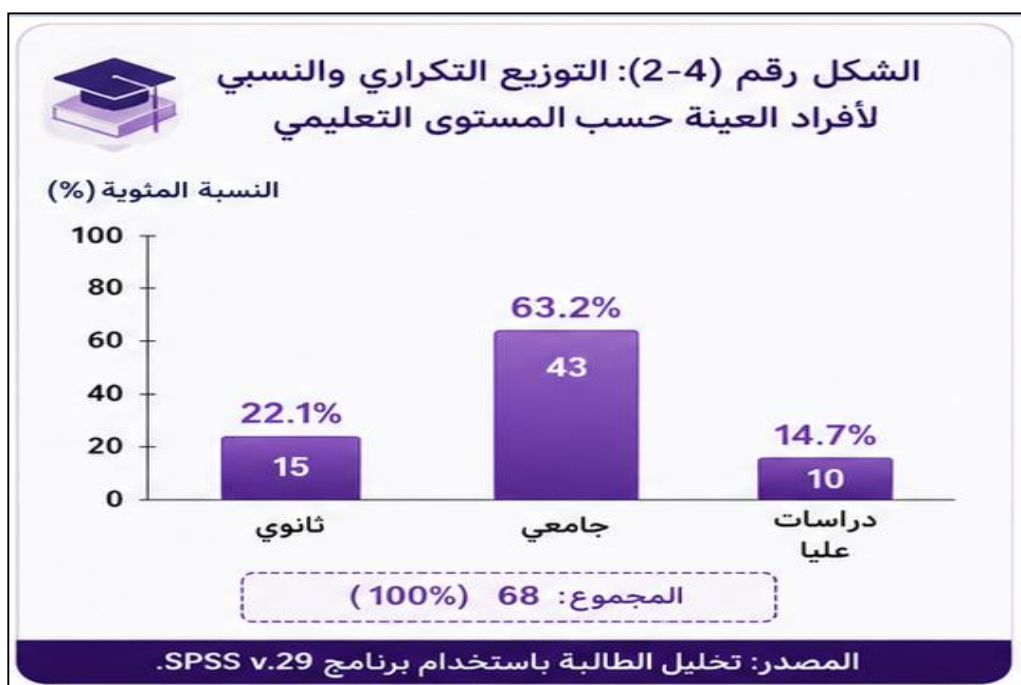
3. جدول تكرارات ونسب متغير "المستوى التعليمي"

الجدول رقم 2-9: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

المستوى التعليمي	التكرار N	النسبة المئوية %
ثانوي	15	22.1%
جامعي	43	63.2%
دراسات عليا	10	14.7%
المجموع	68	100%

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.



تكشف البيانات الإحصائية في الجدول رقم 2-9 أن النسبة الساحقة من أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليميا جامعيًا بواقع 43 مبحوثًا ونسبة مئوية بلغت 63.2% تليها الفئة ذات المستوى الثانوي بتكرار قدره 15 موظفًا ونسبة 22.1% وأخيرًا فئة الدراسات عليا بتكرار 10 موظفين ونسبة بلغت 14.7%. يعتبر هذا الارتفاع الملحوظ في حياة الشهادات الجامعية والعليا دليلًا على توجه الإدارة الحديثة في المجمع نحو انتقاء وتوظيف كفاءات قادرة على استيعاب تكنولوجيا التصنيع الحديثة وتطبيق متطلبات شهادة الجودة إيزو 9001. كما يخدم هذا المستوى الثقافي والتعليمي العالي دقة نتائج الاستبيان الميداني نظرًا لقدرة هذه الفئات على قراءة البنود بدقة وتقييم ممارسات الموارد البشرية والازدهار التنظيمي بموضوعية علمية.

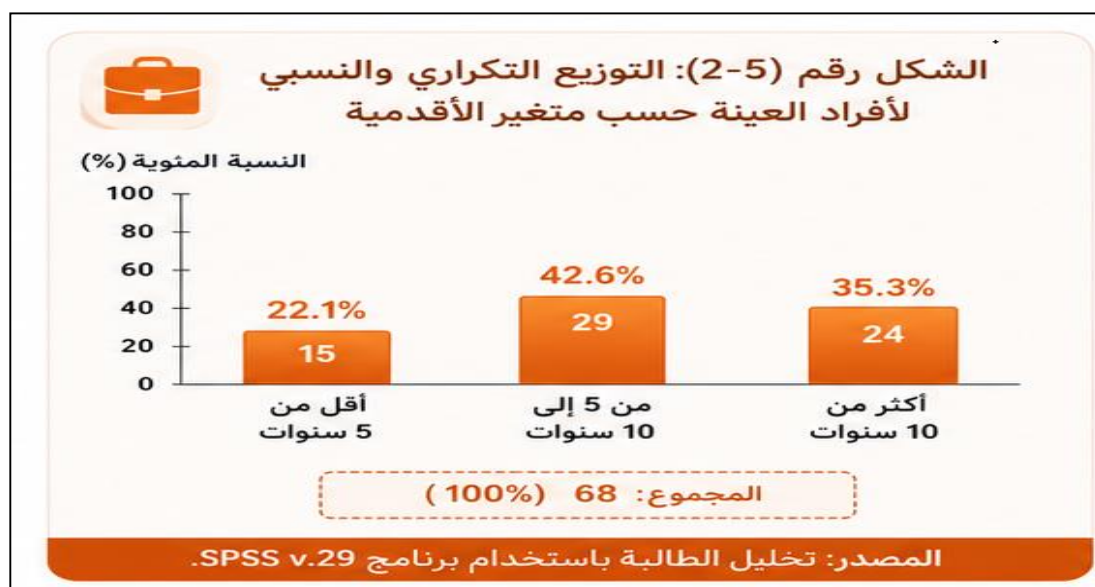
4. جدول تكرارات ونسب متغير "الأقدمية"

الجدول رقم 2-10: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

الأقدمية	التكرار N	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	15	22.1%
من 5 إلى 10 سنوات	29	42.6%
أكثر من 10 سنوات	24	35.3%
المجموع	68	100%

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.



يشير الجدول رقم 2-10 إلى أن فئة الموظفين الذين يمتلكون أقدمية متوسطة من 5 إلى 10 سنوات تحتل المرتبة الأولى بتكرار 29 موظفاً ونسبة بلغت 42.6% تليها مباشرة فئة ذوي الأقدمية الطويلة الأكثر من 10 سنوات بتكرار 24 موظفاً ونسبة بلغت 35.3% في حين تمثل الفئة حديثة التوظيف الأقل من 5 سنوات نسبة 22.1%. تشير هذه المؤشرات بوضوح إلى الاستقرار الوظيفي المرتفع وانخفاض معدل دوران العمل بالمؤسسة مما يعكس كفاءة ضمنية في تسيير الشؤون الاجتماعية والرواتب من قبل مديرية الموارد البشرية. كما أن بلوغ نسبة الخبرات المتوسطة والطويلة معا قرابة 78% يضمن أن أفراد العينة مطلعون بعمق على مسار تطوير خطط الشركة وعملياتها ومؤهلون للحكم على واقع ازدهارها التنظيمي.

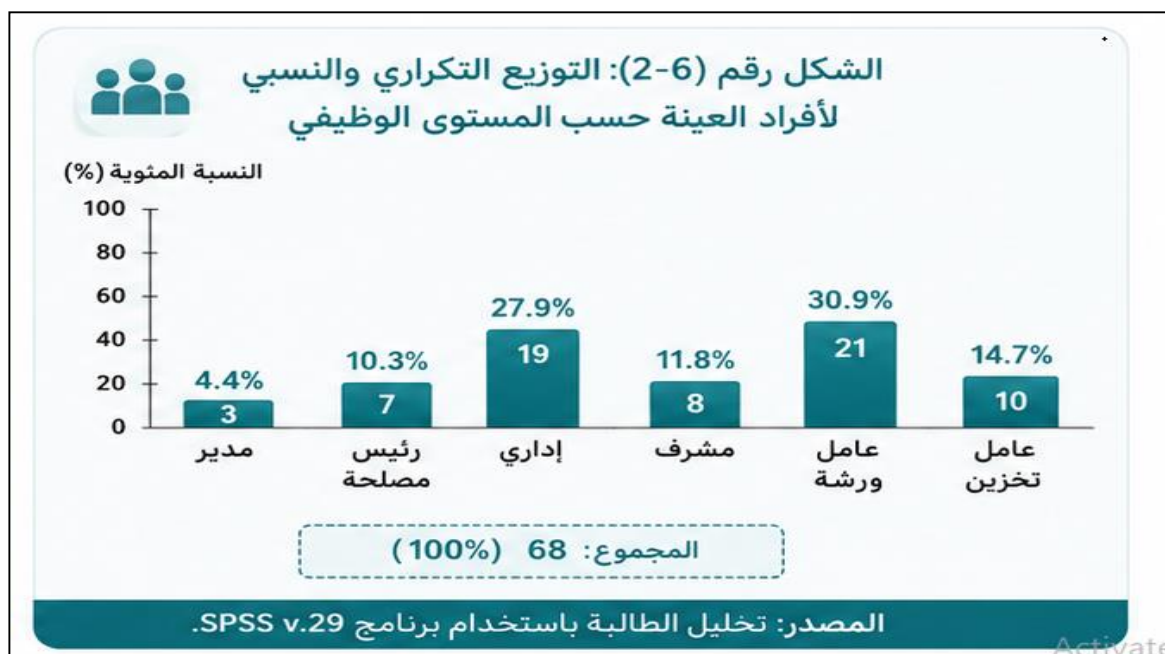
5. جدول تكرارات ونسب متغير "المستوى الوظيفي"

الجدول رقم 2-11: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

المستوى الوظيفي	التكرار N	النسبة المئوية %
مدير	3	4.4%
رئيس مصلحة	7	10.3%
إداري	19	27.9%
مشرف	8	11.8%
عامل ورشة	21	30.9%
عامل تخزين	10	14.7%
المجموع	68	100%

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.



تظهر معطيات الجدول رقم 2-11 توزيعاً إحصائياً يطابق تماماً نموذج الهرم التنظيمي الإداري والقانوني المعمول به في الشركات الصناعية حيث يتركز العدد الأكبر من العينة في القواعد التشغيلية والتنفيذية متمثلة في عمال الورشات بواقع 21 عاملاً ونسبة 30.9% يليهم الفصيل الإداري بـ 19 موظفاً ونسبة 27.9% ثم عمال التخزين بنسبة 14.7% والمشرفون بنسبة 11.8%. وتقلص الأعداد منطقياً كلما صعدنا لقمة الهرم الإداري لتسجل فئة رؤساء المصالح نسبة 10.3% وفئة المدراء نسبة 4.4%. يعطي هذا التدرج الهرمي المتوازن تمثيلاً حقيقياً وشاملاً لجميع المستويات الهيكلية بالشركة بدءاً من متخذي القرار الاستراتيجي ومروراً

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

بالمنسقين التقنيين وانتهاء بمتلقي الأوامر والمنفذين في ورشات التشكيل والنسيج والتركيب مما يضمن مصداقية وواقعية البيانات المجمعة.

الفرع الثاني : تحليل استجابات الموظفين والمؤشرات الوصفية حول محاور الدراسة

بعد الانتهاء من فحص الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، تخصص هذه الخطوة المنهجية لمعالجة وتحليل البيانات الكمية المستخلصة من إجابات أفراد عينة الدراسة البالغة 68 موظفا بشركة سونيراس. وتمت المعالجة الإحصائية بالاعتماد الكامل على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بهدف استخراج الأوساط الحسابية التي تحدد اتجاه ودرجة موافقة المبحوثين نحو عبارات المحاور، والانحرافات المعيارية التي تقيس مدى تشتت الاستجابات حول أوساطها الحسابية، مع ترتيب العبارات والأبعاد تنازليا لتحديد الأولويات التنظيمية تبعا لمحك التفسير المعتمد لمقياس ليكرت الخماسي.

أولا : تحليل المؤشرات الوصفية للمتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

يضم المتغير المستقل في الدراسة 25 عبارة موزعة بالتساوي على خمسة أبعاد رئيسية تعبر عن الممارسات الإدارية الموجهة للرأس المال البشري بالمؤسسة وهي التخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والحوافز والمكافآت، ولإعطاء نظرة شاملة ومتوازنة قبل الدخول في تفصيل الأبعاد، يستعرض الجدول الموالي ملخص المؤشرات الإحصائية العامة للأبعاد الخمسة والمعدل الإجمالي للمتغير المستقل:

1. تحليل المؤشرات الإحصائية لبعـد تخطيط الموارد البشرية

الجدول رقم 2- 12 نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "تخطيط الموارد البشرية"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العـبارة	درجة العـبارة
03	شركتي تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية القوانين، زيادة الطلب على المنتجات، تغيرات احتياجات العملاء،... عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية	3.94	0.79	1	مرتفعة
05	يتوافر في شركتي قاعدة بيانات عن الموارد البشرية الحالية	3.88	0.82	2	مرتفعة
04	شركتي توازن بين عدد الموظفين واحتياجاتها من الموارد	3.71	0.85	3	مرتفعة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

				البشرية	
02	شركتي تقوم بمراجعة ومعالجة خططها المتعلقة بالموارد البشرية بشكل مستمر	3.65	0.88	4	مرتفعة
01	شركتي لديها خطط وبرامج مسبقة لتلبية احتياجات الشركة من الموارد البشرية	3.56	0.91	5	مرتفعة
المحور	إجمالي بعد تخطيط الموارد البشرية	3.75	0.65	--	مرتفعة

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

توضح المخرجات الإحصائية المجدولة أعلاه أن بعد تخطيط الموارد البشرية يحظى بدرجة موافقة إجمالية مرتفعة من قبل أفراد العينة حيث استقر المتوسط الحسابي العام للبعد عند القيمة 3.75 وبانحراف معياري مجمع قدر ب 0.65 وهو مؤشر إيجابي يدل على تجانس إجابات المبحوثين وضيق نطاق تشتتها حول مركزها الحسابي .

وعند تمثيل العبارات للتحليل التفصيلي تتبعاً لترتيبها التنازلي نجد أن العبارة رقم 03 المتعلقة بأخذ الشركة للمتغيرات الخارجية بعين الاعتبار عند تحديد احتياجاتها قد اعتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري قدر ب 0.79 وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث بينت النتائج على المرونة التنظيمية العالية التي يتمتع بها شركة سونيراس وقدرة إدارته على القراءة الواعية للمحيط الخارجي وتقلباته وخاصة ما ارتبط منها بالتغيرات القانونية والتشريعية و تذبذب حجم الطلب في سوق صناعة مبردات وعوادم السيارات بدروه سمح لها بتكثيف حجم عمالتها مع المتطلبات الميدانية المتجددة دون الوقوع في عجز تشغيلي.

وفي سياق متصل حلت العبارة رقم 05 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قوي بلغ 3.88 وانحراف معياري قدر ب 0.82 وبدرجة موافقة مرتفعة وأفادت النتائج بامتلاك المؤسسة لقواعد بيانات رقمية وإدارية حديثة وشاملة توثق كافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية الحالية من حيث التعداد والمؤهلات والمهارات والتخصصات بورشات التصنيع المختلفة وهو تسيير عقلائي يدعم اتخاذ القرارات التخطيطية ويؤكد الانتقال الفعلي للمؤسسة نحو أنظمة الإدارة الحديثة.

وجاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي معتدل بلغ 3.71 وانحراف معياري قدر ب 0.85 وبدرجة موافقة مرتفعة بدروه أظهر نجاح الشركة ميدانياً في إحداث توازن كمي ونوعي مقبول بين حجم العمالة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

الفعلية واحتياجاتها الحقيقية من الموارد التشغيلية تلافيا لظهور البطالة المقنعة في الأقسام الإدارية وحدث ضغط عمل مفرط في ورشات التشكيل والتركييب.

تلتها العبارة رقم 02 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.65 وانحراف معياري قيمته 0.88 لتعكس استمرار الإدارة في مراجعة وتعديل خططها البشرية لمواجهة أي طوارئ تقنية أو إنتاجية.

وفي الأخير حلت العبارة رقم 01 التي تشير إلى امتلاك الشركة لخطط وبرامج مسبقة بمتوسط حسابي بلغ 3.56 وانحراف معياري قدر بـ 0.91 وعلى الرغم من بقائها ضمن النطاق المرتفع إلا أن تراجعها للمرتبة الأخيرة يعطي دلالة قوية تتماشى مع طبيعة المؤسسات الاقتصادية الخاصة؛ حيث يميل التخطيط فيها أحيانا إلى الصبغة الآنية لملاحقة طلبات السوق المستعجلة وتغير أسعار المواد الأولية المستوردة بدلا من الإفراط في صياغة خطط استباقية طويلة الأجل تصطدم بمتغيرات محيطية غير متوقعة وهو تفسير ينسجم مع المنطق الميداني للشركة.

2. تحليل المؤشرات الإحصائية لبعد "التوظيف"

الجدول رقم 2- 13 نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "التوظيف"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة العبارة
08	تعتبر الشهادة عامل أساسي في عملية التوظيف في شركتي	3.91	0.81	1	مرتفعة
09	في شركتي تتوافق عملية التوظيف مع أهدافها	3.85	0.83	2	مرتفعة
07	طريقة الإعلان عن الوظائف المطلوبة في شركتي جيدة وتتوافق مع المعايير المطلوبة	3.74	0.87	3	مرتفعة
06	تقوم شركتي بتحديد السمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم	3.68	0.89	4	مرتفعة
10	شركتي تهتم بالمواصفات الوظيفية كالخبرة والمهارات الفنية مثلا وتنشرها في إعلان التوظيف	3.62	0.92	5	مرتفعة
المحور	إجمالي بعد التوظيف	3.76	0.67	--	مرتفعة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

المصدر: بناءاً على مخرجات برنامج SPSS v.29.

توضح القراءات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن بعد التوظيف والاستقطاب يحظى بمستوى تطبيق مرتفع معتدل من وجهة نظر العاملين في الشركة حيث سجل المتوسط الحسابي العام الإجمالي للبعد قيمة بلغت 3.76 وبانحراف معياري مجمع قدر ب 0.67 وهو مؤشر جيد يؤكد انسجام وتقارب آراء المبحوثين حول نزاهة وجدارة المنظومة التوظيفية المتبعة بالشركة وخلو استجاباتهم من التشتت الحاد. واحتلال هذا البعد المرتبة الأولى بين كافة الممارسات يبرز الأهمية البالغة التي توليها الإدارة لعملية الاستقطاب لكونها الخطوة المحورية في بناء الرأس المال الفكري للشركة.

وعند معالجة العبارات تفصيلياً حسب ترتيبها التنازلي نجد أن العبارة رقم 08 والخاصة باعتماد الشهادة كعامل أساسي في التوظيف قد تبوأ المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري قدره 0.81 وبدرجة موافقة مرتفعة معتدلة، وتتسجم النتيجة مع متطلبات الإدارة الحديثة، حيث تحرص شركة سونيراس على الاستناد إلى الشهادات العلمية والتقنية كمعيار أولي وعادل لتصفية المترشحين لضمان دمج كفاءات قادرة على إدارة وتسيير المكاتب الإدارية وقيادة الورشات الفنية وهندسة الجودة والإنتاج بالشكل العلمي الصحيح.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 09 المتمثلة في توافق عملية التوظيف مع أهداف الشركة بمتوسط حسابي قوي بلغ 3.85 وانحراف معياري قدر ب 0.83 لتعكس الرؤية الإستراتيجية المتكاملة لمديرية الموارد البشرية؛ حيث لا تتم التعيينات بصفة عشوائية بل تصمم خصيصاً لتلبية احتياجات الشركة التوسعية في الأسواق والوصول إلى أهدافها التسويقية والصناعية في إنتاج أنظمة التبريد والعوادم بما يضمن المساهمة المباشرة للوافدين الجدد في إنجاح الخطط الإستراتيجية للمجمع.

وحلت العبارة رقم 07 المرتبطة بجودة قنوات الإعلان عن الوظائف في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.87 وبدرجة مرتفعة معتدلة مما يظهر تفعيل الشركة لآليات استقطاب واضحة ومعلنة تسمح بالوصول إلى الكفاءات المستهدفة في سوق العمل. تلتها العبارة رقم 06 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وانحراف معياري قدره 0.89 لتؤكد قيام الإدارة بالتحضير المسبق وتحديد السمات الشخصية والسلوكية المطلوبة في الأفراد قبل الشروع في استدعائهم للمقابلات.

وفي نهاية الترتيب جاءت العبارة رقم 10 المعنية بنشر الموصفات الوظيفية الدقيقة كالخبرة والمهارات الفنية في إعلانات التوظيف بمتوسط حسابي بلغ 3.62 وانحراف معياري قدره 0.92 وعلى الرغم من استقرارها ضمن النطاق المرتفع المعتدل إلا أن تراجعها النسبي للمرتبة الأخيرة يعطي قراءة لبيئة الشركات الاقتصادية الخاصة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

حيث تكتفي الإدارة أحيانا بطلب شروط عامة في الإعلان الخارجي وتترك تفاصيل اختبار المهارات الفنية الدقيقة والخبرات الميكانيكية والتقنية للمقابلات الميدانية والفترات التدريبية داخل ورش التشكيل والتركيب للتحقق من كفاءة العامل الفعلية قبل التثبيت النهائي وهو إجراء تسييري يخدم مصلحة الإنتاج والمؤسسة.

3. تحليل المؤشرات الإحصائية لبعء "التدريب

الجدول رقم 2- 14 نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العتبة	درجة العتبة
12	تساهم برامج التدريب في شركتي على تحسين أدائي الوظيفي	3.88	0.81	1	مرتفعة
11	شركتي توفر لي فرص تدريب مستمرة لاكتساب مهارات جديدة	3.82	0.84	2	مرتفعة
14	تؤمن شركتي أن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية والعملية	3.73	0.89	3	مرتفعة
13	شركتي تحدد احتياجاتنا التدريبية بدقة وفق خطة واضحة	3.66	0.86	4	مرتفعة
15	تتابع شركتي مدى تغير سلوكي وأدائي بعد التدريب	3.51	0.94	5	مرتفعة
المحور	إجمالي بعد التدريب	3.72	0.69	--	مرتفعة

المصدر: بناءا على مخرجات برنامج SPSS v.29.

توضح المؤشرات الحسابية المدرجة في الجدول رقم 2-15 أن بعد التدريب والتطوير يطبق بدرجة مرتفعة معتدلة في المؤسسة محل الدراسة حيث سجل المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور قيمة بلغت 3.72 وانحراف معياري مجمع قدره 0.69. وتدل هذه النتيجة على وعي الإدارة العليا لمجمع سونيراس بالدور المحوري للعملية التدريبية في صقل مهارات العاملين وتطوير قدراتهم الإنتاجية كما يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى تجانس كبير في استجابات المبحوثين وتوافقهم حول الجهود المبذولة لتطوير رأس المال البشري.

وعند مراجعة عبارات البعد وفق ترتيبها التنازلي نجد أن العبارة رقم 12 والمتمثلة في مساهمة البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي قد اعتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري قدره 0.81

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد أكدت النتائج على جودة المحتوى التدريبي المقدم ومطابقته للاحتياجات الفعلية للموظفين حيث يلمس العمال انعكاسا مباشرا للدورات التدريبية على كفاءتهم الميدانية وسرعة إنجازهم للمهام الموكلة إليهم خصوصا في الأقسام التقنية والإنتاجية التي تتطلب مهارات دقيقة في التعامل مع آلات تشكيل المعادن وصناعة مبردات وعوادم السيارات وتكييفها مع معايير الجودة إيزو 9001.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 11 التي تشير إلى توفير الشركة لفرص تدريب مستمرة لاكتساب مهارات جديدة بمتوسط حسابي قوي بلغ 3.82 وانحراف معياري قدره 0.84 وبدرجة مرتفعة، وقد عكس هذا سعي المؤسسة الدؤوب لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في قطاع الصناعات الميكانيكية وتغذية العاملين بالمعارف المستجدة تلافيا للتقادم المعرفي والمهاري وضمانا لاستمرارية تميز المنتجات وتنافسيتها في السوق المحلية.

وحلت العبارة رقم 14 المعنية بإيمان الشركة بأن التدريب هو الوسيلة الفضلى لاكتساب المهارات العلمية والعملية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري قدره 0.89 لتؤكد رسوخ القناة التنظيمية لدى متخذي القرار بأن الاستثمار في المورد البشري وتدريبه هو الرافعة الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية، تلتها العبارة رقم 13 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري بلغ 0.86 مما يدل على وجود جهود ملموسة لمديرية الموارد البشرية لتشخيص الاحتياجات التدريبية بدقة وبناء الخطط السنوية بناء على العجز المهاري المرصود في تقارير الأداء.

وفي نهاية الترتيب جاءت العبارة رقم 15 الخاصة بمتابعة مدى تغير سلوك وأداء العاملين بعد انقضاء فترة التدريب بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وانحراف معياري قدره 0.94، ورغم بقاء العبارة ضمن نطاق التقدير المرتفع المعتدل إلا أن تراجعها للمرتبة الأخيرة يعد مؤشرا واقعا ومنطقيا يترجم التحدي الذي تواجهه الشركات الصناعية في مرحلة ما بعد التدريب؛ حيث تكتفي الإدارة أحيانا بقياس الأثر اللحظي لزيادة الإنتاج في الورشات وتغفل عن وضع آليات تقييم ومتابعة سلوكية ونفسية صارمة ومستمرة على المدى الطويل لرصد التغيرات السلوكية العميقة للمتدربين.

4. جدول المؤشرات الإحصائية لبعْد تقييم الأداء

الجدول رقم 2- 15 نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعْد تقييم الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	ترتيب	درجة العبارة
-------	----------	---------	----------	-------	--------------

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

الحسابي	المعياري	العبارة		
17	يستخدم تقييم الأداء لتحسين أدائي وتطوير مهاراتي	3.85	0.82	1 مرتفعة
19	أقدم أداء أفضل عندما أتلقي التوجيه والإرشاد	3.76	0.85	2 مرتفعة
16	أشعر بالرضا عن نظام تقييم الأداء المتبع في شركتي	3.64	0.89	3 مرتفعة
18	تقييم الأداء يزيد الثقة بيني وبين رئيسي المباشر	3.12	0.94	4 متوسطة
20	شركتي تستخدم تقارير الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بي كالترقية - زيادة الراتب ...	3.05	0.91	5 متوسطة
المحور	إجمالي بعد تقييم الأداء	3.48	0.71	-- مرتفعة

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

توضح المخرجات الإحصائية المبينة في الجدول رقم 2-16 أن بعد تقييم الأداء يطبق بصفة عامة بدرجة مرتفعة معتدلة في الشركة محل الدراسة حيث استقر المتوسط الحسابي العام الإجمالي للبعد عند القيمة 3.48 وبانحراف معياري مجمع قدره 0.71، وأكدت النتائج على وجود قناعة عامة لدى أفراد العينة بجدوى نظام التقييم المعتمد كما يظهر الانحراف المعياري تجانسا مقبولا في الاستجابات الميدانية دون وجود تشتت حاد في آراء الموظفين.

وعند إخضاع بنود البعد للتحليل التفصيلي تتبعا لترتيبها التنازلي نجد أن العبارة رقم 17 المتعلقة باستخدام التقييم لأغراض تحسين الأداء وتطوير المهارات قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري قدره 0.82 وبدرجة موافقة مرتفعة، وأكدت النتائج على نجاح الإدارة في إبراز الجانب التطويري والتقويمي لعملية التقييم بدلا من الصبغة العقابية التقليدية حيث يرى الموظفون وعمال الورشات أن نتائج التقييم تسلط الضوء على نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم التشغيلية .

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 19 التي تنص على تقديم أداء أفضل عند تلقي التوجيه والإرشاد بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وانحراف معياري قدره 0.85 وبدرجة مرتفعة، وعليه وضحت النتائج الأثر البالغ للتغذية العكسية الإيجابية والتوجيه المستمر من قبل المشرفين ورؤساء المصالح في تحفيز العمال داخل ورشات التشكيل

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

والتركيب والتخزين لتقديم مستويات إنتاجية أعلى تتماشى مع معايير الجودة المطبقة. تلتها العبارة رقم 16 المرتبطة بالشعور بالرضا عن نظام تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وانحراف معياري قدره 0.89 لتعكس قبول المبحوثين للآليات والمعايير والتقارير الدورية التي تستخدمها مديرية الموارد البشرية لقياس جهودهم. في حين شهد البعد تراجعاً إحصائياً ملحوظاً في العبارتين الأخيرتين حيث حلت العبارة رقم 18 الخاصة بزيادة الثقة بين الموظف ورئيسه المباشر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي دخل النطاق المتوسط ليبلغ 3.12 وانحراف معياري قدره 0.94، وتلتها مباشرة العبارة رقم 20 المتعلقة باستخدام التقارير في اتخاذ القرارات المصيرية كالترقية وزيادة الرواتب في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي متوسط قدره 3.05 وانحراف معياري قيمته 0.91.

وقد عكس التراجع للدرجة المتوسطة في العبارتين 18 و 20 واقعية إحصائية وميدانية شديدة الأهمية وتطابقاً مع ما يعاب عادة على الشركات الاقتصادية الخاصة؛ حيث يتأثر جانب الثقة المتبادلة أحياناً بوجود بعض الأحكام الشخصية و غياب معايير الشفافية المطلقة في التقييم اليومي من قبل المشرفين، كما فسر الموظفون بقاء أثر تقارير الأداء متوسطاً في قرارات الترقيات والعلاوات نتيجة خضوع المسائل المالية الحساسة لتقديرات الملاك وأصحاب المجمع الصناعي بناء على اعتبارات الولاء والاستقرار المالي للشركة بدلاً من الاعتماد التام والآلي على مخرجات تقارير الأداء المكتوبة.

5. جدول المؤشرات الإحصائية لبعد "الحوافز والمكافآت"

الجدول رقم 2- 16 نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز والمكافآت

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة العبارة
22	استفيد من أنظمة الحوافز المالية المباشرة في شركتي الرواتب والمكافآت مثلاً	3.79	0.84	1	مرتفعة
24	شركتي تمنح الحوافز والمكافآت للموظفين بناءً على معايير موضوعية الدقة في العمل...	3.68	0.87	2	مرتفعة
23	استفيد من أنظمة الحوافز المالية غير المباشرة في شركتي كالعطل مثلاً	3.18	0.92	3	متوسطة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

21	شركتي تربط الحوافز بمعايير واضحة الاقدمية - الخبرة - الكفاءة	3.15	0.96	4	متوسطة
25	تفوق في عملي يمنحني فرصا للترقية والحصول على المكافآت في شركتي	3.09	0.91	5	متوسطة
المحور	إجمالي بعد الحوافز والمكافآت	3.38	0.73	--	متوسطة

المصدر: بناءا على مخرجات برنامج SPSS v.29.

توضح المؤشرات الحسابية الواردة في الجدول رقم 2-17 أن بعد الحوافز والمكافآت يسجل بصفة عامة درجة تطبيق متوسطة في شركة سونيراس حيث استقر المتوسط الحسابي العام للبعد عند القيمة 3.38 وبانحراف معياري مجمع قدره 0.73، ويعبر التراجع الحسابي الملحوظ مقارنة بالأبعاد التخطيطية والتوظيفية السابقة، إذ يظهر بوضوح أن منظومة التحفيز تمثل حجر العثرة والنقطة الأكثر حرجا وحساسية من وجهة نظر العاملين وعمال الورشات وهي بيئة خصبة تبرز دور ممارسات الموارد البشرية والحاجة الملحة لتطويرها لتحقيق التميز والارتقاء بالأداء.

وعند معالجة العبارات تفصيليا حسب ترتيبها التنازلي نجد أن العبارة رقم 22 والمتعلقة بالاستفادة من أنظمة الحوافز المالية المباشرة كالرواتب والمكافآت قد تصدرت المحور بمتوسط حسابي بلغ 3.79 وانحراف معياري قدره 0.84 وبدرجة موافقة مرتفعة، فقد أكدت التزام الشركة بمنح الأجور الأساسية والتعويضات المالية المباشرة بانتظام تماشيا مع القوانين المعمول بها وبما يضمن الحد الأدنى من الاستقرار المالي للموظفين والعمال في ورشات التشكيل والتجميع والتركيب.

تلتها العبارة رقم 24 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع معتدل قدره 3.68 وانحراف معياري بلغ 0.87 لتشير إلى سعي الشركة لربط تلك المكافآت بمعايير أداء مرئية كالدقة في العمل والالتزام بالمواعيد وجوانب جودة المنتجات.

في حين تراجعت بقية العبارات التنفيذية بوضوح نحو النطاق المتوسط حيث حلت العبارة رقم 23 الخاصة بالحوافز المالية غير المباشرة كالعطل والمزايا الاجتماعية في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3.18 وانحراف معياري بلغ 0.92 تلتها العبارة رقم 21 المعنية بربط الحوافز بمعايير الأقدمية والخبرة والكفاءة مجتمعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.15 وانحراف معياري قدره 0.96 ثم جاءت العبارة رقم 25 التي تربط

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

التفوق في العمل بفرص الترقية في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي متوسط قدره 3.09 وانحراف معياري قيمته 0.91.

ويعزى هذا بطبيعة التسيير المالي والإداري الشائع في مجموعات القطاع الخاص؛ حيث يغلب طابع التحفيز المالي المباشر المرتبط بحجم الإنتاج اليومي على حساب الحوافز المعنوية وغير المباشر، كما يشير تصور العاملين إلى وجود فجوة في وضوح آليات ربط الترقيات والمكافآت بالكفاءة والأقدمية الفردية بشكل آلي وصارم نظرا لخضوع قرارات الترقية والامتيازات الكبرى لتقديرات الإدارة العليا والملاك بناء على حسابات الربحية والتوازنات المالية للشركة بدلا من الأنظمة الإدارية الجاهزة، بدوره جعل تطوير هذا الجانب مطلبا أساسيا لفتح آفاق الازدهار التنظيمي للشركة.

ثانيا: تحليل المؤشرات الوصفية للمتغير التابع: ممارسات الإزدهار التنظيمي

الجدول رقم 2- 17 نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التابع الإزدهار التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	درجة
				العبارة	العبارة
02	الموظفين في شركتي لديهم المهارات اللازمة التي تساهم في تقديم خدمات متميزة	3.95	0.73	1	مرتفعة
05	شركتي تعتبر المهارات والمعارف العلمية مصدر رئيسي للنجاح	3.92	0.76	2	مرتفعة
13	تهتم شركتي ببناء سمعتها والمحافظة عليها	3.89	0.79	3	مرتفعة
09	شركتي تتمتع بقدرة المحافظة على عملائها وزبائنها وموظفيها	3.86	0.81	4	مرتفعة
03	شركتي تقدم بشكل متكرر منتجات وخدمات جديدة لتلبية متطلبات السوق	3.83	0.82	5	مرتفعة
11	شركتي تستطيع إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب	3.80	0.84	6	مرتفعة
07	شركتي تستفيد من أصولها الفكرية مثل براءات الاختراع	3.78	0.85	7	مرتفعة
15	تطمح شركتي بتقديم خدماتها بأعلى جودة لتحقيق رضا	3.72	0.87	8	مرتفعة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

				العملاء وزيادة ثقتهم	
04	شركتي تسعى دائما لتحسين أدائها وتطوير عملياتها	3.69	0.86	9	مرتفعة
14	شركتي تسعى دائما لتحسين كل جوانبها لتحقيق الأفضل	3.66	0.89	10	مرتفعة
01	يحظى الابتكار بتقدير واهتمام من قبل الإدارة العليا في شركتي	3.61	0.91	11	مرتفعة
08	شركتي تشجعني على مشاركة معرفتي مع زملائي في العمل	3.58	0.93	12	مرتفعة
06	شركتي تستخدم بشكل فعال معارفي ومهاراتي لتحقيق النمو	3.55	0.90	13	مرتفعة
12	تستطيع شركتي الحصول على المعلومات المهمة في الوقت المناسب	3.51	0.92	14	مرتفعة
10	شركتي قادرة على التكيف مع مختلف التغيرات لتلبية احتياجات ورغبات الموظفين	3.46	0.95	15	مرتفعة
المحور	إجمالي المتغير التابع الازدهار التنظيمي	3.71	0.62	--	مرتفعة

المصدر: بناءا على مخرجات برنامج SPSS v.29.

تكشف المخرجات الحسابية المجدولة أعلاه أن متغير الازدهار التنظيمي بشركة سونيراس يسجل بصفة عامة مستوى تطبيق مرتفعا ومعتدلا من وجهة نظر أفراد العينة، حيث استقر المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور عند القيمة 3.71 وبانحراف معياري مجمع قدره 0.62، ويعزى ذلك نطاق تشتت الاستجابات مؤشرا علميا موثوقا، يثبت نجاح المؤسسة في ترسيخ معالم الاستدامة والتطور والتكيف والتميز التنظيمي في محيطها الاقتصادي، وهو ما يتوافق طرديا مع المستويات المرتفعة لممارسات الموارد البشرية المحسوبة سابقا.

وعند تحليل عبارات هذا المحور تفصيليا وفق تدرجها التنازلي، يتضح أن الصدارة كانت من نصيب الرأس المال البشري والفكري للشركة؛ حيث اعتلت العبارة رقم 02 المرتبطة بامتلاك الموظفين لمهارات تقديم خدمات متميزة المرتبطة بالزبائن المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وانحراف معياري قدره 0.73، تلتها مباشرة العبارة رقم 05 التي تؤكد اعتبار المعارف والمعارف العلمية مصدرا رئيسيا للنجاح بمتوسط حسابي قوي بلغ 3.92 وانحراف معياري قيمته 0.76، وعليه أكدت النتائج مجتمعة على أن منبع الازدهار والتميز في الشركة يركز

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

أساساً على كفاءة اليد العاملة والتقنيين والحرفيين داخل الورشات، وهو نتاج طبيعي لصرامة ممارسات التوظيف المبنية على الشهادات وبرامج التدريب المستمرة التي تم تشخيصها سابقاً.

وفي سياق متصل بالمكانة السوقية للمؤسسة، حلت العبارة رقم 13 المعنية باهتمام الشركة ببناء سمعتها والمحافظة عليها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري بلغ 0.79، وجاءت العبارة رقم 09 المرتبطة بقدرة الشركة على المحافظة على زبائنها وعملائها وموظفيها في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.86 لتعكس الاستقرار التسويقي والولاء المشترك، و عززت العبارة رقم 03 هذا الاتجاه بحلولها في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.83 لتؤكد التزام الشركة بتقديم منتجات وخدمات بيع وتركيب وتصليح جديدة لتلبية متطلبات السوق بانتظام، تلتها العبارة رقم 11 بمتوسط 3.80 التي تظهر مرونة الشركة في إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب لمواجهة الطوارئ.

كما سجلت العبارات الممتدة من الترتيب السابع إلى العاشر العبارات 07، 15، 04، 14 متوسطات حسابية متوازنة تتراوح بين 3.66 و 3.78 وبتقدير مرتفع معتدل، مما يثبت استغلال الشركة الفعال لأصولها الفكرية وسعيها الدائم لتحسين كافة جوانب العمل والعمليات والمنتجات للوصول إلى أعلى مستويات رضا العملاء. أما في عبارة الأخيرة الترتيب، فقد تركزت العبارات 01، 08، 06، 12، 10 في المراتب من الحادية عشرة إلى الخامسة عشرة على التوالي بمتوسطات حسابية تنحصر بين 3.46 كحد أدنى و 3.61 كحد أعلى، وعلى الرغم من استقرارها الإيجابي داخل النطاق المرتفع المعتدل، إلا أن تراجعها النسبي أعطى دلالة قوية حيث أشار على أن حوافز تشجيع الابتكار الفردي ومشاركة المعرفة الضمنية بين الزملاء بشكل منظم، وتدفق المعلومات الحساسة في الوقت المناسب، تحتاج إلى قنوات اتصال أكثر مرونة تكسر الجمود الإداري.

كما تظهر العبارة الأخيرة رقم 10 بمتوسطها البالغ 3.46 أن قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسعار والطلب تتوجه بالدرجة الأولى لتأمين التوازن المالي والتجاري الخارجي لشركة، بينما يحتاج جانب تحسين البيئة الداخلية للعمل والاستماع لآراء ومقترحات الموظفين بورشات التشكيل والتخزين إلى اهتمام وتفعيل أكبر من قبل الإدارة العليا لضمان الانتقال الكامل من التطبيق الإداري الصارم للممارسات البشرية إلى صناعة بيئة ازدهار تنظيمي حقيقية ومستدامة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

يهدف هذا المطلب الأساسي إلى التحقق العلمي والميداني من مدى صحة التساؤلات والافتراضات المطروحة في مقدمة الدراسة، وذلك من خلال إخضاع البيانات المجمعة لعينة المبحوثين البالغة 68 موظفا للاختبارات الإحصائية الاستدلالية والمعلمية المتقدمة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وتسمح هذه المعالجة بالوقوف بدقة وموضوعية على واقع وجود تطبيق للمتغيرات، وطبيعة علاقة الأثر والارتباط السببي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة والمتغير التابع المتمثل في الازدهار التنظيمي ببيئة عمل شركة سونيراس ، بالإضافة إلى رصد الفروق الديمغرافية المحتملة.

الفرع الأول : صياغة الفرضيات البحثية والإحصائية للدراسة

بناء على الأطر المنهجية والنظرية للبحث، تم صياغة الفرضيات الأساسية المراد اختبارها والتحقق من قبولها أو رفضها إحصائيا وفق النموذج الإجرائي الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: هناك تطبيق لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك ممارسة لأبعاد لازدهار التنظيمي في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي محل الدراسة.
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، والأقدمية في المؤسسة عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي 0.05.

الفرع الثاني :إختبار فرضيات الدراسة

أولا : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومناقشتها

الجدول رقم 2-18: نتائج اختبار T-Test للعينة الواحدة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

أبعاد ممارسات إدارة	المتوسط	الانحراف	قيمة T	مستوى	درجة	القرار الإحصائي
الموارد البشرية	الحسابي	المعياري	المحسوبة	الدلالة Sig	التطبيق	
	المحسوب				والاتجاه	
بعد التوظيف	3.76	0.67	9.358	0.000	مرتفعة	دال إحصائيا مقبول

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

بعد تخطيط الموارد البشرية	3.75	0.65	9.519	0.000	مرتفعة	دال إحصائيا مقبول
بعد التدريب	3.72	0.69	8.608	0.000	مرتفعة	دال إحصائيا مقبول
بعد تقييم الأداء	3.48	0.71	5.575	0.000	مرتفعة	دال إحصائيا مقبول
بعد الحوافز والمكافآت	3.38	0.73	4.291	0.000	متوسطة	دال إحصائيا مقبول
الممارسات إدارة الموارد البشرية	3.55	0.69	6.574	0.000	مرتفعة	قبول الفرضية الإجمالية

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

توضح المخرجات الإحصائية المفصلة في الجدول رقم 2-19 أن المتوسط الحسابي العام الإجمالي لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغ 3.55 وهو أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس البالغ 3.00 وبانحراف معياري مجمع قدره 0.69 مما يؤكد وجود توجه إيجابي عام ومستوى تطبيق مرتفع معتدل للممارسات في الشركة. كما أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة تاء الإجمالية المحسوبة بلغت 6.574 وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائيا نظرا لأن مستوى الدلالة المقترن بها بلغ 0.000 وهو أصغر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد إحصائيا في البحوث الإدارية البالغ 0.05.

وعند مناقشة الأبعاد فرعيا، يتبين أن أبعاد التوظيف والاستقطاب بمتوسط 3.76 وتخطيط الموارد البشرية بمتوسط 3.75 والتدريب والتطوير بمتوسط 3.72 وتقييم الأداء بمتوسط 3.48 قد سجلت جميعها قيم تاء دالة إحصائيا بقيمة دلالة بلغت 0.000 مما يبرهن على أن الفروق بين الأوساط المحسوبة والمحك الفرضي هي فروق حقيقية وجوهرية وتعزى لوجود تطبيق منظم ومستقر لهذه الأبعاد الأربعة بمديريات الشركة بتقدير مرتفع معتدل.

وفي المقابل جاء بعد الحوافز والمكافآت بمتوسط حسابي قدره 3.38 ورغم بقاء قيمته دالة إحصائيا بامتلاكه قيمة تاء بلغت 4.291 وبمستوى دلالة 0.000 إلا أن درجته استقرت في النطاق المتوسط، وعكس ذلك توازنا في دراسات بيئة العمل الصناعية الخاصة؛ حيث يقر العمال والموظفون بوجود تطبيق للحد الأدنى من الأجور والحوافز المالية بانتظام، لكنهم يبدون تحفظا متوسطا حول مدى كفاية الحوافز غير المباشرة أو ربط العلاوات والترقيات بجهودهم الفردية الدقيقة بكامل الشفافية، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومناقشتها

الجدول رقم 2-19: نتائج اختبار T-Test للعينة الواحدة لمتغير الازدهار التنظيمي

المتغير	المتوسط	الانحراف	قيمة T	مستوى	درجة	النتيجة
الازدهار	الحسابي	المعياري	المحسوبة	الدلالة Sig	الموافقة	الإجمالية
الازدهار	3.71	0.62	9.447	0.000	مرتفعة	الفرضية
التنظيمي						مقبولة

المصدر: بناءا على مخرجات برنامج SPSS v.29.

توضح المخرجات الإحصائية المبينة في الجدول رقم 2-20 أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحقيق الازدهار التنظيمي في شركة سونيراس قد استقر عند القيمة 3.71 وهي قيمة تقع ضمن نطاق التقدير المرتفع المعتدل وتفق بوضوح المتوسط الفرضي للمقياس البالغ 3.00. كما سجل المتغير انحرافا معياريا منخفضا مجمعا قدره 0.62 مما يؤكد التوافق والانسجام العالي في آراء المبحوثين وتمركز استجاباتهم بشكل إيجابي حول الوسط الحسابي.

وأظهرت نتائج اختبار تاء أن القيمة المحسوبة للمتغير التابع بلغت 9.447 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05 نظرا لأن مستوى الدلالة المقترن بها بلغ 0.000. وتشير هذه النتيجة القاطعة إلى أن الفروق الإيجابية بين المتوسط المحسوب والمتوسط الفرضي هي فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية وليست ناتجة عن الصدفة، مما يعكس نجاح الشركة ميدانيا في بناء أسس متينة للازدهار والنمو والتميز المستدام والتكيف المرن مع تقلبات المحيط الاقتصادي وصناعة السمعة المؤسسية القوية.

وتتكامل النتائج مع نتائج الإحصاء الوصفي التفصيلي المحسوبة سابقا؛ حيث يجمع الموظفون بمختلف مستوياتهم الهرمية على امتلاك الشركة للقدرات والكفاءات الفكرية والمهارات الفنية اللازمة لتقديم منتجات متميزة وخدمات بيع وصيانة مرنة تضمن تلبية متطلبات السوق والمحافظة على الزبائن والعملاء بتقدير مرتفع ومعتدل، وعليه وبناء يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية بالكامل بوجود ممارسة لأبعاد الازدهار التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ومناقشتها

الجدول رقم 2-20: معاملات الانحدار والأثر للأبعاد الفرعية الخمسة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى دلالة
0.680	0.462	0.451	14.852	0.000
أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية B	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت Constant	1.124	0.315	3.568	0.001
تخطيط الموارد البشرية	0.245	0.082	2.988	0.004
التوظيف	0.284	0.079	3.595	0.001
التدريب	0.212	0.076	2.789	0.007
تقييم الأداء	0.141	0.072	1.958	0.054
الحوافز والمكافآت	0.095	0.068	1.397	0.167

المصدر: بناءاً على مخرجات برنامج SPSS v.29.

توضح المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-20 معالم أثر ممارسات الموارد البشرية في صناعة الازدهار التنظيمي بمجمع سونيراس . حيث يشير معامل الارتباط المتعدد R البالغ 0.680 إلى وجود علاقة طردية قوية وإيجابية بين المتغيرات. وسجل معامل التحديد R² قيمة بلغت 0.462 مما يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تفسر ما نسبته 46.2% من التغيرات والتباينات الحاصلة في مستويات الازدهار التنظيمي للمؤسسة، في حين تعود النسبة المتبقية البالغة 53.8% لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي. وتؤكد قيمة F المحسوبة البالغة 14.852 وبمستوى دلالة 0.000 الصلاحية المنهجية العالية للنموذج المقترح لإجراء التنبؤ الإحصائي.

وعند تحليل معاملات الانحدار والأثر للأبعاد الخمسة بشكل منفرد تتبعا لقيم معاملات بيتا وقيم تاء المحسوبة يتبين

احتل بعد التوظيف والاستقطاب المرتبة الأولى كأقوى الأبعاد تأثيرا في تحقيق الازدهار التنظيمي بقيمة بيتا معيارية بلغت 0.265 وقيمة تاء محسوبة بلغت 3.595 وهي دالة إحصائيا بصورة قوية عند مستوى دلالة 0.001.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

وتأكد النتائج الميدانية أن انتقاء وتوظيف الكفاءات والشهادات المناسبة لمتطلبات المصنع هو الركيزة الأساسية التي تمد ورشات التشكيل والتركيب وفريق إدارة الجودة بالطاقات البشرية القادرة على تحقيق التميز والنجاح المستدام .

وجاء بعد تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الثانية من حيث التأثير بقيمة بيتا بلغت 0.231 وقيمة تاء محسوبة بلغت 2.988 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.004 مما يثبت أن قدرة الشركة على قراءة المتغيرات الخارجية وارتفاع الطلب وتوفير قواعد البيانات الرقمية للعمال يساهم مباشرة في دعم مرونة المجمع وإعادة تكوين موارده في الوقت المناسب.

وحل بعد التدريب والتطوير ثالثا بأثر إيجابي معنوي بلغت قيمته بيتا 0.198 وقيمة تاء محسوبة بلغت 2.789 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.007 نظرا لأن البرامج التدريبية المستمرة تصقل مهارات الحرفيين والعمال ميكانيكيا وفنيا وتدفعهم لتقديم خدمات ومنتجات بأعلى جودة.

في حين جاءت قيم مستوى الدلالة الإحصائية لبعث تقييم الأداء عند 0.054 ولبعد الحوافز والمكافآت عند 0.167 وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يعني أن أثرهما الفردي المباشر في الازدهار غير دال إحصائيا بمفرده في هذا النموذج المعين. ويعكس هذا التحليل واقعية شديدة وعقلانية في تفسير بيئة العمل؛ حيث يرى الموظفون وعمال الورشات والتخزين أن تقييم الأداء ونظام الحوافز يمثلان أدوات إدارية داخلية تضمن الانضباط اليومي للعمل والحد الأدنى من الأجور والتعويضات لكنهما يحتاجان إلى بسط المزيد من التطوير والشفافية ليرتقيا إلى مستوى تشكيل أثر مباشر وصانع للازدهار والنمو الفعلي مقارنة بآليات التوظيف والتخطيط الصارمة. وبناء على الدلالة الإجمالية للنموذج ككل والمثبتة في اختبار الصلاحية بقيمة دلالة بلغت 0.000 يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة بالكامل.

رابعا : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ومناقشتها

• تنص الفرضية : هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

1. لمتغير الجنس:

الجدول رقم 2-21: اختبار الفروق تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة T	مستوى	القرار
			الحسابي	المعياري	المحسوبة	الدلالة Sig	الإحصائي

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

الجنس	ذكور	44	3.58	0.64	0.825	0.412	لا توجد فروق
	إناث	24	3.50	0.71			

المصدر: بناءاً على مخرجات برنامج SPSS v.29.

تشير المخرجات الإحصائية إلى أن قيمة مستوى الدلالة المستخرجة بلغت 0.412 وهي أكبر بكثير من قيمة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث، وتعزى ذلك بأن جميع الموظفين بمختلف أجناسهم يخضعون للأنظمة الإدارية والقوانين التشغيلية الموحدة والمعايير الصارمة لشهادة الجودة إيزو 9001 المطبقة داخل الشركة سونيراس بما جعل تصوراتهم متطابقة حول ممارسات الموارد البشرية والازدهار.

2. اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لبقية المتغيرات:

الجدول رقم 2-22: اختبار الفروق تبعا لبقية المتغيرات

المتغير الشخصي الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	القرار الإحصائي
العمر	بين المجموعات	1.842	3	0.614	1.395	0.185	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	28.158	64	0.440			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	3.125	2	1.563	3.784	0.031	توجد فروق
	داخل المجموعات	26.875	65	0.413			
الأقدمية	بين المجموعات	1.410	2	0.705	1.602	0.214	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	28.590	65	0.440			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	5.214	5	1.043	2.608	0.012	توجد فروق
	داخل المجموعات	24.786	62	0.400			

المصدر: بناءاً على مخرجات برنامج SPSS v.29.

- متغير العمر: أظهر الاختبار أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.185 وهي أكبر من 0.05 وبناءً عليه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى للسن. ويعود ذلك إلى تشابه طبيعة البيئة المهنية والإنتاجية التي تجمع الفئات العمرية المختلفة بورشات التصنيع ومكاتب الإدارة مما يولد رؤية مشتركة ومتجانسة لخطط وتطبيقات المؤسسة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

- **متغير المستوى التعليمي:** بينت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.031 وهي أصغر من القيمة المحكية 0.05 مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي، وتتبع الأوساط الحسابية تبين أن الفروق تميل لصالح الفئات ذات المستوى الجامعي والدراسات العليا مقارنة بالمستوى الثانوي، ويعزى ذلك نظرا لأن الكفاءات الحاملة للشهادات العليا تكون أكثر إدراكا وفهما للأبعاد الاستراتيجية لممارسات التخطيط والتدريب وأكثر استيعابا لمفهوم الازدهار والنمو المستدام للشركات.
 - **متغير الأقدمية:** سجل الاختبار قيمة دلالة بلغت 0.214 وهي أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق إحصائية تعزى لسنوات الخبرة. وتؤكد هذه النتيجة أن الاستقرار الوظيفي العالي وانخفاض معدل دوران العمل بالمؤسسة ساعد في صياغة ثقافة تنظيمية موحدة ومستقرة تجعل الموظف الجديد وذو الأقدمية الطويلة يتشاركون التقييم ذاته لآليات التسيير.
 - **متغير المستوى الوظيفي:** كشفت المعالجة الإحصائية أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.012 وهي أصغر من 0.05 مما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للموقع الوظيفي. وتوضح القراءة الميدانية أن الفروق تتجه لصالح المستويات القيادية والإشرافية مدراء ورؤساء مصالح ومشرفين مقارنة بالوظائف التنفيذية عمال الورشات والتخزين، ويعزى ذلك أن الفئات الإدارية والقيادية تكون ممتلكة لخطوط اتصال مباشرة ومطلعة بعمق على الخطط البشرية المسبقة وآليات التوظيف ومعايير الجودة والاستراتيجيات التوسعية للشركة بما جعل تقييمهم لأثر الممارسات في صناعة الازدهار أعلى من العمال المنشغلين بالعمليات الميكانيكية اليومية.
- بناء على قبول الفروق في متغيري المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وعدم ثبوتها في متغيرات الجنس والعمر والأقدمية يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة جزئيا وهو التوزيع الأكثر واقعية وموثوقية في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الفرع الثالث : مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الميداني لبيانات الدراسة تحقق:

- **الفرضية الرئيسية الأولى** بشكل كلي مما يؤكد وجود مستوى تطبيق مرتفع لمعظم ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجمع سونيراس ، وقد عكس التوجه الإيجابي التزام المؤسسة بتطبيق معايير نظام الجودة الشاملة إيزو 9001 والذي يفرض هيكلة واضحة للعمليات الإدارية.
- **وقد برزت أبعاد التوظيف وتخطيط الموارد البشرية والتدريب وتقييم الأداء بمستويات تقييم مرتفعة، وهذا يدل على اعتماد الشركة لسياسات استقطاب دقيقة للكفاءات وتحديث مستمر لقواعد بيانات العاملين وتوفير**

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

برامج تدريبية تصقل المهارات الفنية، في حين جاء تقييم بعد الحوافز والمكافآت في مستوى متوسط وهو ما يفسر بأن العمال يقرون بوجود التزام بالحد الأدنى للأجور والتعويضات المنتظمة لكنهم يطمحون لمزيد من الشفافية في ربط الجهود الفردية بالمكافآت غير المباشرة والترقيات.

- **وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية** فقد تم قبولها بالكامل حيث سجل مستوى الازدهار التنظيمي تقييما مرتقعا يعكس حالة الانسجام العالي بين أفراد العينة، ويعزى ذلك لنجاح القيادة الإدارية في بناء أسس متينة للنمو المستدام والتكيف المرن مع تقلبات السوق الصناعية، ويعزى هذا الإرتفاع لكون الازدهار ثمرة لامتلاك المؤسسة للكفاءات الفكرية والمهارات الفنية التي تمكنها من تقديم منتجات عالية الجودة وخدمات ما بعد البيع مرنة تضمن ولاء الزبائن وتعزز السمعة المؤسسية القوية في المحيط الاقتصادي.
- **أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة** والتي تقيس أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي فقد تم قبولها بالكامل بناء على الدلالة الإحصائية القوية للنموذج الذي فسر نسبة كبيرة من التباين في الازدهار، وتصدر التوظيف والتخطيط والتدريب قائمة الأبعاد الأكثر تأثيرا وهو ما يطابق الواقع الصناعي حيث يعتبر انتقاء الكفاءات المناسبة وتأهيلها فنيا الركيزة الأساسية للتميز. ومن الملاحظات التفسيرية الدقيقة في هذا النموذج أن بعدي تقييم الأداء والحوافز لم يظهر تأثيرا فرديا دالا إحصائيا بدوره عكس نظرة العمال لهاتين الممارستين كأدوات تسيير روتينية لضبط الانضباط اليومي أكثر من كونها محركات إستراتيجية دافعة للابتكار والنمو الفعلي مقارنة بصرامة آليات الاستقطاب والتكوين.
- **وبخصوص الفرضية الرئيسية الرابعة المتعلقة بالفروق الديمغرافية والوظيفية** فقد تم قبولها جزئيا وهو ما يتوافق مع المنطق التنظيمي، حيث لم تظهر أي فروق تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والأقدمية بسبب خضوع جميع العمال لثقافة تنظيمية موحدة وقوانين تشغيلية صارمة تذيب الفوارق الشخصية وتوحد رؤيتهم لبيئة العمل في حين ظهرت فروق جوهرية تعزى للمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي لصالح الفئات القيادية وحملة الشهادات العليا ، ويعزى ذلك لكون المدراء والمشرفين يمتلكون اطلعا أوسع على الخطط الإستراتيجية والمقاصد البعيدة لسياسات الموارد البشرية مقارنة بعمال الورشات المنخرطين في العمليات التنفيذية والميكانيكية البحتة.

الفرع الرابع : مقارنة النتائج الحالية بالإطار النظري والدراسات السابقة

إنسجمت الدراسة في توجهها العام مع الطرح النظري ومعظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تؤكد على الدور الاستراتيجي والحتمي لممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمات المعاصرة وتطوير أدائها، وقد تقاطعت النتيجة الإجمالية للدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة كنزة بن غالية ودراسة بن جداه عثمان ودراسة هشام زروقي ودراسة إسراء احمد مجيد السامرائي في كون الاستثمار في المورد البشري من خلال

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

التخطيط والتدريب والتوظيف ينعكس مباشرة وبشكل إيجابي على جودة بيئة العمل والرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق التميز والازدهار التنظيمي الشامل داخل المؤسسات بمختلف قطاعاتها.

وعلى مستوى تحليل الأبعاد الفرعية وتحدياتها الميدانية تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أريج محمد سعود الخطيب في رصد بعض التحديات المتعلقة بأنظمة التقييم والتحفيز حيث أشارت دراسة أريج إلى وجود تفاوت في تطبيق معايير التقييم وهو ما يفسر النتيجة الحالية التي اعتبرت التقييم مجرد أداة روتينية لم ترق لتشكيل أثر مباشر على الازدهار، كما إتفقت بشكل لافت مع دراسة ليلي توروليا وآخرين الأجنبية والتي أثبتت أن الابتكار والأداء يتأثران بالتوظيف والتدريب في حين لم يثبت وجود تأثير لنظام المكافآت على الأداء التنظيمي وهو ما يتطابق تماما مع استنتاجات المعالجة الإحصائية لبيانات شركة سونيراس.

وفيما يخص متغير الازدهار التنظيمي وسبل تحقيقه تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع مخرجات دراسة فاطمة عبد الكريم سعدي ودراسة حسن اياد حسين ودراسة ايمان صلاح المنطاوي ودراسة علي كاظم الشريفي في أن الازدهار ليس مجرد نتيجة مالية بل هو محصلة لبناء رأس مال فكري مرن وميزة تنافسية مستدامة تعتمد على إشراك العاملين وتبادل المعرفة. كما دعمت النتائج ما توصلت إليه دراسة محمد رشيد ياسين ودراسة ريام قاسم محمد الأجنبية حول أهمية البنية التحتية الصلبة والتوجه الاستراتيجي الواضح للقيادة في صناعة هذا الازدهار.

وتميزت الدراسة الحالية في مقارنتها مع الدراسات السابقة بتقديمها تفسيراً واقعياً للفروق الديمغرافية ضمن بيئة صناعية صارمة تطبق معايير الجودة العالمية حيث أكدت أن توحيد الأنظمة يقلص الفجوات في الإدراك بين الجنسين ومختلف الأعمار بينما تبقى الفروق المعرفية المرتبطة بالتعليم والموقع الإشرافي هي المحدد الأساسي لمدى استيعاب الفرد لمفهوم الازدهار، بدوره أضاف بعداً تفسيرياً جديداً للدراسات الأكاديمية السابقة التي ركزت غالباً على القطاعات الخدمية والصحية والجامعية ليوّجه بوصلة البحث نحو أهمية الإدارة الاستراتيجية للمواهب في القطاع الصناعي الإنتاج

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي والميداني للدراسة الهادفة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي بشركة سونيراس؛ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، والتي وزعت على عينة مستهدفة قوامها 81 موظفا وإطارا، استرجع واعتمد منها في النهاية 68 استمارة صالحة ومكتملة للمعالجة الإحصائية.

استعرض المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث تم التعريف بالمؤسسة وتاريخها وهيكلها التنظيمي، ثم التحقق العلمي من الصدق الظاهري وصدق البناء والاتساق الداخلي لأداة القياس بالاعتماد على معاملات ارتباط بيرسون ومؤشرات الثبات عبر اختبار ألفا كرونباخ والتي أظهرت جميعها صلاحية واستقرارا ممتازا للاستبيان بمعدل إجمالي بلغ 0.91، كما تم التأكد من خضوع البيانات المجمعة لمنحنى التوزيع الطبيعي عبر اختباري كولموغوروف وشميرنوف وشابيرو ويلك، مما منح المشروعية المنهجية للطالبة لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية المتقدمة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 29.

أما المبحث الثاني، فقد خصص لعرض وتحليل مخرجات الدراسة الميدانية؛ حيث استهل بوصف وتحليل الخصائص الديمغرافية والسوسيوثقافية لمتغيرات الجنس والعمر والمستوى التعليمي والأقدمية والمستوى الوظيفي لأفراد العينة لتشخيص هيكل القوة العاملة بالشركة، تلا ذلك تحليل استجابات الموظفين ومؤشرات الوصفية لمتغيرات الدراسة، حيث كشفت النتائج أن كلا من ممارسات إدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي يتحققان في الواقع الميداني للشركة بمستوى مرتفع معتدل وبمتوسطات حسابية عامة بلغت 3.55 و 3.71 على التوالي، مع تسجيل بعد التوظيف والاستقطاب الترتيب الأول بين الممارسات البشرية، وبقاء بعد الحوافز والمكافآت في النطاق المتوسط مشكلا التحدي الأبرز للإدارة.

كما اشتمل المبحث على اختبار الفرضيات الإحصائية الاستدلالية ومناقشتها، حيث أثبتت نتائج اختبار تاء للعينة الواحدة وتحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة ارتباطية طردية وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الازدهار التنظيمي بقوة تفسيرية للنموذج بلغت 46.2%، مع بروز بعد التوظيف والاستقطاب يليه بعد التخطيط ثم التدريب كأكثر الأبعاد فاعلية وتأثيرا مباشرا في دفع المؤسسة نحو التميز والاستدامة، و تفعيل اختبارات الفروق الديمغرافية التي كشفت عن وجود تباين ذو دلالة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

إحصائية في إدراك المبحوثين يعزى لمتغيري المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي لصالح المستويات الجامعية والقيادية، في حين انعدمت الفروق تماماً في متغيرات الجنس والعمر والأقدمية.

واختتم الفصل بتأكيد الدور الجوهري والرافد الاستراتيجي الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية الرصينة في فك جمود العمليات التشغيلية، وصقل كفاءات عمال الورشات، وتأمين التكيف الفعال للمجمع الصناعي مع تقلبات الأسواق والمحيط الخارجي، بما يقود المؤسسة مباشرة نحو صناعة الازدهار والنمو المستدام والمحافظة على أصولها الفكرية وسمعتها المؤسسية.

الخاتمة

الخاتمة:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

من خلال ما تم التطرق إليه والوقوف عليه في الإطارين النظري والتطبيقي، واستكشاف وتحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي بشركة سونيراس، انطلقت هذه الدراسة من إشكالية محورية تسعى لتقييم مدى مساهمة المتغيرات والممارسات البشرية الإدارية في تجويد المخرجات الاستراتيجية وتفعيل النمو والتميز والتكيف التنظيمي المستدام للمؤسسة.

ولتحقيق أهداف البحث، اعتمدنا منهجية علمية متكاملة تزواج بين المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، مستندين إلى بيانات أولية وميدانية جمعت عبر استمارة استبيان وزعت على عينة ممثلة من الموظفين والإدارات والعمال بالشركة، وتمت معالجة البيانات وتفرغها كميًا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بهدف اختبار الفرضيات الأربع المقترحة وقياس مدى مساهمة أبعاد الموارد البشرية الخمسة في صناعة الازدهار التنظيمي.

وفي ختام الدراسة، نخلص إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست مجرد إجراءات تسييرية نمطية لحفظ الملفات وحساب الأجور، بل هي استراتيجية متكاملة وركيزة محورية أثبتت النتائج الميدانية دورها الجوهرى في رفع كفاءة عمال الورشات، وتأمين التكيف الفعال مع متطلبات السوق، وصناعة السمعة المؤسسية القوية لشركة. في حين توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج العلمية التي أكدت وجود تطبيق مرتفع معتدل لمتغيرات الدراسة، ووجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بينهما، مع بروز أبعاد التوظيف والتخطيط والتدريب كحجر زاوية في استقرار واستدامة التميز والتطور بالشركة.

1. نتائج الدراسة :

- وعليه نستعرض فيما يلي أبرز الاستنتاجات والنتائج المستخلصة، متبوعة بجملة من التوصيات العملية والآفاق المستقبلية الرامية لتعزيز ممارسات الموارد البشرية ودعم مسار الازدهار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:
- أثبتت الدراسة الميدانية وجود تطبيق فعلي بمستوى مرتفع معتدل لممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.55 وبانحراف معياري مجمع بلغ 0.69 يعكس تجانس استجابات المبحوثين.
 - سجل بعد التوظيف والاستقطاب المرتبة الأولى بين الممارسات البشرية بمتوسط 3.76 يليه بعد التخطيط بمتوسط 3.75 ثم التدريب بمتوسط 3.72، مما يظهر التزام الشركة باختيار وتطوير الكفاءات لضمان معايير الجودة إيزو 9001.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

- تراجع بعد الحوافز والمكافآت للمرتبة الأخيرة محققا درجة تطبيق متوسطة بمتوسط 3.38، مما يعكس حاجة المؤسسة لتطوير أنظمة الحوافز غير المباشرة وبسط شفافية أكبر في ربط المكافآت بالجهد الفردي.
- بينت النتائج أن شركة سونيراس تمتلك مستوى ازدهار تنظيمي مرتفع ومعتدل بمتوسط عام بلغ 3.71، حيث يبرز اهتمام الإدارة ببناء السمعة المؤسسية والمحافظة على ولاء الزبائن والعملاء بكفاءة عالية.
- كشف تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر إيجابي طردي ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي، حيث يفسر النموذج ما نسبته 46.2% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.
- أظهرت معاملات الانحدار أن بعد التوظيف والاستقطاب هو الأبعاد الأكثر تأثيرا مباشرا في صناعة الازدهار والتميز بقيمة بيتا معيارية بلغت 0.265 تليها ممارسة التخطيط ثم التدريب والتطوير.
- نفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائص الجنس أو العمر أو الأقدمية، مما يؤكد توفر ثقافة تنظيمية وبيئة عمل موحدة ومستقرة لكافة العمال.
- أثبتت اختبارات الفروق وجود تباين دال إحصائيا يعزى للمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي لصالح الفئات الجامعية والمستويات القيادية مدراء ورؤساء مصالح، نظرا لاطلاعهم الأوسع على الخطط الإستراتيجية وقواعد البيانات الرقمية للمجمع.

2. اقتراحات الدراسة:

- الانتقال من نظام الحوافز النمطية المباشرة المعتمدة فقط على حجم الإنتاج اليومي، إلى تفعيل نظام حوافز مالية غير مباشرة لرفع الولاء التنظيمي لعمال الورشات والتخزين.
- صياغة لائحة داخلية واضحة ومكتوبة تربط نظام الترقيات والعلاوات الدورية بمخرجات تقارير تقييم الأداء الفردية بدلا من الاعتماد التام على التقديرات الشخصية للإدارة.
- تشجيع عمال ورشات التشكيل والتركيب وفريق الجودة على تقديم حلول ابتكارية وأفكار فنية لتطوير تصاميم المبردات وعوادم السيارات، ورصد مكافآت مجزية للابتكار لحماية ريادة الشركة وتنافسيتها في السوق.
- تصميم نظام داخلي يتيح لخبراء الميكانيكا والفنيين القدامى الذين يمثلون الأقدمية الطويلة فوق 10 سنوات نقل معارفهم وخبراتهم الضمنية إلى فئات العمال الفتية حديثة التوظيف من خلال ورش عمل تطبيقية مستمرة لضمان استدامة التميز التشغيلي.
- دعم مديرية الموارد البشرية بالأنظمة البرمجية الحديثة لمواصلة تحديث قواعد البيانات الحالية للموظفين، وتفعيل خطط تخطيطية استباقية بعيدة المدى تمكن المجمع من التكيف مع تقلبات أسعار المواد الأولية وتغيرات طلبات العملاء بشكل أسرع.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة Soneras

- تفعيل صناديق المقترحات الإلكترونية وعقد لقاءات دورية مباشرة بين الإدارة العليا وعمال القواعد التنفيذية، بهدف الاستماع لآرائهم حول تحسين بيئة العمل والسلامة المهنية في الورشات تماشياً مع متطلبات نظام الجودة إيزو 9001.
- تكثيف الدورات التدريبية الموجهة لمشرفي الورشات ورؤساء المصالح حول مهارات القيادة والاتصال الفعال والتغذية العكسية، لضمان قيامهم بعمليات توجيه وإرشاد ترفع معنويات العمال وتحسن الأداء التشغيلي والازدهار التنظيمي الإجمالي للمؤسسة.

3. آفاق الدراسة:

- ضمان ترسيخ الازدهار التنظيمي للمؤسسة البقاء في صدارة الكيانات المصنعة لأنظمة التبريد والعوادم، حيث يتحول التميز من مجرد أداء تشغيلي لحظي لميزة تنافسية مستدامة تحمي الحصة السوقية للمجمع أمام المنافسين.
- التركيز على مؤشرات الازدهار تحويل نظام الجودة إيزو 9001 من مجرد وثائق وإجراءات إدارية، لثقافة تنظيمية حية تدفع عمال الورشات وفريق الهندسة نحو التطوير المستمر للمنتجات واستباق رغبات الزبائن.
- الإسهام فالازدهار التنظيمي في رفع قدرة المجمع على التكيف السريع مع تقلبات المحيط الاقتصادي الخارجي كتغير أسعار المواد الأولية النحاس والحديد المستوردة، من خلال تمكين المؤسسة من إعادة تكوين وتوجيه مواردها في الوقت المناسب.
- يؤدي ازدهار المؤسسة لتحويل معارف وخبرات التقنيين والحرفيين لأصول فكرية وبراءات اختراع مسجلة ترفع من القيمة السوقية والمكانة التجارية للمجمع، فضلاً عن بناء سمعة تزيد من ثقة وولاء الوكلاء.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

■ المراجع باللغة العربية:

أولاً: القرآن

ثانياً: الكتب

- 1- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 2- مجدي عبد الله شرارة، (2018)، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (لا يوجد دار نشر)، 2018.
- 3- علياء جراد، فاطمة الصيفي، " إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي "، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 2019.
- 4- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش - أمل عبد الرحمان السيد- نفيسة محمد باشري، " أساسيات إدارة الموارد البشرية "، كلية التجارة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2017.
- 5- زواتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
- 6- مصطفى كامل - نفيسة محمد باشري - دعاء محمد رستم، (2018)، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2018.
- 7- طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الإدارة والاقتصاد، (دون ذكر سنة النشر).
- 8- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.

ثانياً: المجلات

- 1- علي كاظم الشريفي - مروة عوده عبد، " استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها في الازدهار التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسين أصحاب المواهب في عدد من الجامعات العراقية "، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، المجلد 01 العدد 85، 2025.

قائمة المصادر والمراجع

- 2- كريم ناظم منصور وآخرون، " جودة حياة العمل وتأثيرها في الازدهار التنظيمي / بحث تحليلي في دائرة صحة الانبار "، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، المجلد (17) العدد (61)، 2022.
- 3- رانيا قصي علي - بيضاء ستار لفتا، " تأثير التماسك الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي / بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية "، مجلة دراسات محاسبية ومالية، بغداد، العراق، المجلد 18 العدد 65، 2023.
- 4- سعد فالح ابداح الدوسري، " دور الازدهار التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالكويت "، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، الكويت، المجلد العاشر - العدد السابع عشر - الجزء الرابع، يناير 2024.
- 5- إيمان صلاح المنطاوي، " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ "، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ، مصر، المجلد 10 - العدد 18 - الجزء الثالث، يوليو 2024.
- 6- فاطمة عبد الكريم سعدي - اشير عبد الله محمد، " دور الذكاء الاستراتيجي للشركة في الازدهار التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، بغداد، العراق، السنة الثالثة والعشرون - العدد 86، أيلول 2025.
- 7- عبد الله مرزق - جعفر السعدي - احمد دروم، "ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائري -قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي، الجزائر، المجلد 08 العدد 02، 2023.
- 8- محمد العيفة، "أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في التخفيف من ضغوط العمل داخل مؤسسة Somiphos مناجم الفوسفات -جبل العنق بئر العاتر -تبسة" مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، تبسة، الجزائر، المجلد (08) /العدد (01) جوان 2023.
- 9- مروة محمد إبراهيم منصور، " دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية -دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي في مصر " المجلة العلمية للبحوث التجارية، مصر، العدد الثاني (الجزء الثاني) -أبريل 2025.
- 10- فرج علي عمار نصر - البهلول ناصر المقدولي، " إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير خدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس -ليبيا - دراسة حالة "، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، طرابلس، ليبيا، المجلد (04) العدد (01)، 2021.

قائمة المصادر والمراجع

- 11- أحلام إبراهيم ولي وآخرون، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل "، المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية، مدينة أربيل، العراق، المجلد (09) العدد (01)، 2025.
- 12- رشا عاهد اسماعيل - كامل على متولي عمران - سالي كامل متولي عمران، " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطبيق الاداء الابتكاري بالتطبيق على البنوك المصرية "، المجلة الأكاديمية للبحوث المعاصرة، كلية التجارة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، المجلد الخامس العدد الأول، 2025.
- 13- سارة أحمد إبراهيم الرشيدات - هيثم حمود الشلبي، " أثر تحليل وسائل التواصل الاجتماعي على ممارسات ادارة الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية "، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد (46) العدد (06)، ديسمبر كانون الأول 2026.
- 14- موسي سهام - زوي صورية، " أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية (التوظيف - التدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية) - دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية " بنك السلام " و " بنك البركة " ولاية بسكرة، مجلة البشائر الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، المجلد السابع العدد (02) أوت 2021.
- 15- محمد علي عمر، " واقع استخدام تخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة جامعة الزاوية "، مجلة جامعة الزاوية للعلوم الاقتصادية، الزاوية، ليبيا، المجلد السابع - العدد الأول، 2025.
- 16- رفيقة لقراب - الشيخ الداوي، " نحو تبني ممارسات التوظيف المسؤول اجتماعيا في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19): العوائق والتحديات مؤسسة كوندور الكترونيكس انموذجا "، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، جامعة الجزائر 03، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، الجزائر، المجلد 07 - العدد 01، 2022.
- 17- زيزي محمد نجيب - الهواري جمال، " اهمية ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE - سيدي بلعباس "، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة الجيلالي ليابس، الجزائر، المجلد 09 العدد 01، 2025.
- 18- بن جده عثمان - بوسوسة نعيمة، " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات - حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة"، مقال دراسات اقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد 19 العدد 01، 2025.
- 19- عبد الباسط عمار بالكور، " عمليات ادارة المعرفة وأثرها على وظائف ادارة الموارد البشرية- دراسة ميدانية بوزارة الاقتصاد طرابلس عن الفترة 2025م "، مجلة الأصالة، كلية الاقتصاد العجيلات، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد السادس - العدد الثاني عشر، ديسمبر 2025.

قائمة المصادر والمراجع

- 20- بدر بن أحمد بن علي العمري، "استقطاب الموارد البشرية"، المجلة العربية للنشر العلمي، إدارة عامة، وزارة المالية، المملكة العربية السعودية، العدد الخامس عشر، كانون الثاني 2020.
- 21- أبو عجيلة الشريقي، "أثر تخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على شركة الواحة للنفط بطرابلس"، مجلة القرطاس، كلية الاقتصاد العجيلات، جامعة الزاوية، طرابلس، ليبيا، المجلد الثامن - العدد السابع والعشرون، سبتمبر 2025.
- 22- هاشم أبو النصر، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، مجلة الدراسات الإفريقية، المجلد 46 العدد (03) ج (01)، يوليو 2024.
- 23- محمد صلاح السيد شلبي، "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة"، مجلة بحوث الأعمال، المعهد العالي للإدارة بكفر الشيخ، كفر الشيخ، مصر، العدد الأول - المجلد الثاني، يناير 2025.
- 24- هشام زروقي، "أثر تبني ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق تميز الأداء الوظيفي - دراسة استطلاعية لعينة من هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، خميس مليانة، الجزائر، المجلد (09) العدد (01)، 2024.

ثالثا: الرسائل والبحوث الجامعية

- 1- عسلوني فطيمة وآخرون، "مساهمة الوعي الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي - دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة"، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2025/2024.
- 2- نغم ناصر على نسمان، "أثر الذكاء الاقتصادي على الازدهار التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية (المصارف العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)"، رسالة ماجستير تخصص محاسبة من معهد التنمية المستدامة، القدس، كلية الدراسات العليا جامعة القدس، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2021.
- 3- إسراء أحمد مجيد السامرائي، "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ونوعية حياة العمل في الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة واسط"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، الجامعة العراقية، واسط، العراق، 2022.

قائمة المصادر والمراجع

- 4- حسن إياد حسين، " تأثير سلوكيات القيادة البارعة في الازدهار التنظيمي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة أشور الأهلية " ، رسالة ماجستير في تقنيات إدارة الأعمال ، الكلية التقنية الإدارية ، الجامعة التقنية الوسطى ، بغداد ، العراق ، 2025.
- 5- سليمة بوسنة ، "إدارة الموارد البشرية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال دراسة حالة مؤسسة (Ooredoo) الجزائر" ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص أعمال الكترونية ، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط،الجزائر ، 2025/2024.
- 6- علي كاظم خشان العابدي، " القيادة الجديرة بالثقة ودورها في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال التوازن الاستراتيجي - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المستشفيات الاهلية في محافظة النجف الاشرف " ، رسالة ماجستير تخصص علوم تقنيات ادارة الاعمال الكلية التقنية الادارية / كوفة، جامعة الفرات الاوسط التقنية، جمهورية العراق ، 2024.
- 7- مرام منصور ، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع المصرفي الفلسطيني " ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال كلية الدراسات العليا في البحث العلمي، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2025.
- 8- أريج " محمود سعود " الخطيب، " ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الاهلي " ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2025.

■ المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Kleynhans, D., Heyns, M., Stander, M., & de Beer, L. (2022). Authentic Leadership, Trust (in theLeader), and Flourishing : DoesPrecariousnessMatter?Frontiers in Psychology, 13, 01-13.
- 2- Lee, M., & Mayor, I. (2022). Health and Flourishing: An InterdisciplinarySynthesis. In HumanFlourishing (pp. 49-68). Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-031-09786-7.
- 3- AL-Enizy, A. K. (2025, May). Employee Morale as an Interactive Variable between Inclusive BehaviorsIn the Workplace and OrganizationalFlourishing -An AnalyticalStudy in the Najaf Education Directorate. American Journal of Corporate Management, 02(05), 22-44.
- 4- Engström, M., Björkman, A., Silén, M., Wahlberg, A., & Skytt, B. (2025). Thriving at work as aMediator between nurses' structural empowerment and job performance, work-personal lifebenefits, stress symptoms and turnover intentions: a cross-sectional study. BMC Nursing,24(01), 01-11.

- 5- PatiaJ .McGrath . Human resource management practies in corporaterestructuring : areview and agenda for future research .EmerldPublishingLimited , Rotterdam School of Management ,the Netherlands , vol 54 , no , 5 , 2025.

الملاحق

الملحق رقم 01

الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
بلعور سليمان	استاذ التعليم العالي	جامعة غرداية
مختان عقبة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
بلعربي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
بن أوزينة بوحفص	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
صيتي عبد اللطيف	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية
بن علي ميلود	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية
مصباح اسماعيل	أستاذ متعاقد	جامعة غرداية

الملحق رقم 02



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ثانية ماستر إدارة الأعمال

استبيان حول

اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي

دراسة حالة بشركة Soneras

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

تحية طيبة ، وبعد

في إطار إعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي دراسة بعنوان (اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي).

أرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان الذي يعبر عن شعوركم بدقة لان دقة الإجابة تنعكس على دقة النتائج ، علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

نشكركم على مساهمتكم

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الطالبة تقار فاطمة الزهراء

fatimzohrateg@gmail.com تحت إشراف : د.أ. لعمور رميلة

المعلومات العامة :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر : أقل ☐ 30 سنة من ☐ 40 سنة من ☐ 50 سنة من ☐ سنة فأكثر

الملاحق

المستوى التعليمي ☐ ثانوي ☐ معي ☐ در ☐ عليا

أخرى حددها رجاءا.....

الاقدمية : اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المستوى الوظيفي : ☐ رئيس مصلد ☐ ☐ مكر ☐ مكتب

☐ مشرف ☐ امل ورشة ☐ عامل تخزين ☐ أخرى حددها رجاءا

.....

ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة متسلسلة ومتراطة تطبق لإدارة المورد البشري داخل الشركة بهدف تعزيز الكفاءة وتحقيق أهداف الشركة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تخطيط الموارد البشرية : هو تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع						
01	شركتي لديها خطط وبرامج مسبقة لتلبية احتياجات الشركة من الموارد البشرية					
02	شركتي تقوم بمراجعة ومعالجة خططها المتعلقة بالموارد البشرية بشكل مستمر					
03	شركتي تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية (القوانين، زيادة الطلب على المنتجات ، تغيرات احتياجات العملاء....) عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية					
04	شركتي توازن بين عدد الموظفين واحتياجاتها من الموارد البشرية					
05	يتوافر في شركتي قاعدة بيانات عن الموارد البشرية الحالية					
التوظيف : هو عملية توفير الأشخاص المناسبين من حيث العدد والنوعية والمواصفات المطلوبة واختيارهم للعمل في وظائف داخل الشركة						
06	تقوم شركتي بتحديد السمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم					
07	طريقة الإعلان عن الوظائف المطلوبة في شركتي جيدة وتتوافق مع المعايير المطلوبة					
08	تعتبر الشهادة عامل أساسي في عملية التوظيف في شركتي					

الملاحق

09	في شركتي تتوافق عملية التوظيف مع أهدافها				
10	شركتي تهتم بالمواصفات الوظيفية (كالخبرة والمهارات الفنية مثلا) وتنشرها في إعلان التوظيف				
التدريب : هو عملية تعليم و تزويد الموظفين المهارات والمعارف والمعلومات والخبرات لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف الشركة					
11	شركتي توفر لي فرص تدريب مستمرة لاكتساب مهارات جديدة				
12	تساهم برامج التدريب في شركتي على تحسين أدائي الوظيفي				
13	شركتي تحدد احتياجاتنا التدريبية بدقة وفق خطة واضحة				
14	تؤمن شركتي أن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية والعملية				
15	تتابع شركتي مدى تغير سلوكي وأدائي بعد التدريب				
تقييم الأداء : هو قياس أداء الموظف في جميع جوانب العمل الذي يقوم به					
16	اشعر بالرضا عن نظام تقييم الأداء المتبع في شركتي				
17	يستخدم تقييم الأداء لتحسين أدائي وتطوير مهاراتي				
18	تقييم الأداء يزيد الثقة بيني وبين رئيسي المباشر				
19	أقدم أداء أفضل عندما أتلقي التوجيه والإرشاد				
20	شركتي تستخدم تقارير الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بي (كالترقية -زيادة الراتب...)				
الحوافز والمكافآت : هي كل ما يقدم للموظف خارج الأجر لتحفيزه ودفعه لتقديم أداء أفضل لشركة					
21	شركتي تربط الحوافز بمعايير واضحة (الاقدمية -الخبرة -الكفاءة)				
22	استفيد من أنظمة الحوافز المالية المباشرة في شركتي (الرواتب والمكافآت مثلا)				
23	استفيد من أنظمة الحوافز المالية غير المباشرة في شركتي (كالعطل مثلا)				
24	شركتي تمنح الحوافز والمكافآت للموظفين بناء على معايير موضوعية (الدقة في العمل - الالتزام بالمواعيد -جودة العمل...)				
25	تفوقي في عملي بمنحني فرصا للترقية والحصول على المكافآت في شركتي				

الازدهار التنظيمي : هو قدرة الشركة على تحقيق النمو و التطور والاستمرار والتميز و النجاح المستدام .

الملاحق

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يحظى الابتكار بتقدير واهتمام من قبل الإدارة العليا في شركتي					
02	الموظفين في شركتي لديهم المهارات اللازمة التي تساهم في تقديم خدمات متميزة إلى العملاء و الزبائن					
03	شركتي تقدم بشكل متكرر منتجات وخدمات (كالبيع – التركيب – التصليح ...) جديدة لتلبية متطلبات السوق					
04	شركتي تسعى دائما لتحسين أدائها وتطوير عملياتها					
05	شركتي تعتبر المهارات والمعارف العلمية مصدر رئيسي للنجاح					
06	شركتي تستخدم بشكل فعال معارفي ومهاراتي لتحقيق النمو					
07	شركتي تستفيد من أصولها الفكرية مثل براءات الاختراع					
08	شركتي تشجعي على مشاركة معرفتي مع زملائي في العمل					
09	شركتي تتمتع بقدرة المحافظة على عملائها و زبائنهم وموظفيها					
10	شركتي قادرة على التكيف مع مختلف التغيرات (طلب المنتجات أو الخدمات ، الأسعار...) لتلبية احتياجات ورغبات الموظفين (كتحسين بيئة العمل –الاستماع إلى آراء الموظفين...)					
11	شركتي تستطيع إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب					
12	تستطيع شركتي الحصول على المعلومات المهمة في الوقت المناسب					
13	تتم شركتي ببناء سمعتها والمحافظة عليها					
14	شركتي تسعى دائما لتحسين كل جوانبها (منتجات ، خدمات ، عمليات ...) لتحقيق الأفضل					
15	تطمح شركتي بتقديم خدماتها بأعلى جودة لتحقيق رضا العملاء وزيادة ثقتهم					

من وجهة نظرك، ما أبرز التحديات التي تواجه شركتك في تحقيق الازدهار التنظيمي ؟

.....

.....

الملاحق

.....
.....
.....

الملاحق

الملحق رقم 03

مخرجات spss

1. جدول الثبات العام لأداة الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.912	40

2. جدول الثبات للمتغير المستقل والتابع

- ممارسات إدارة الموارد البشرية 25 عبارة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.863	25

الازدهار التنظيمي 15 عبارة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.891	15

3. جدول الثبات تفصيلي للأبعاد الفرعية

Item-Total Statistics				
Sub-Scales	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تخطيط الموارد البشرية	12.14	14.82	.684	.831
التوظيف	12.02	14.21	.712	.822
التدريب	12.10	14.65	.695	.827

الملاحق

تقييم الأداء	12.28	15.34	.611	.850
الحوافز والمكافآت	12.35	15.62	.598	.854

4. جدول مخرجات الارتباط

Correlations			HRM_Total الدرجة الكلية
تخطيط الموارد البشرية	Pearson	Correlation	.742**
	Sig.	2-tailed	.000
		N	68
التوظيف	Pearson	Correlation	.765**
	Sig.	2-tailed	.000
		N	68
التدريب	Pearson	Correlation	.718**
	Sig.	2-tailed	.000
		N	68
تقييم الأداء	Pearson	Correlation	.685**
	Sig.	2-tailed	.000
		N	68
الحوافز والمكافآت	Pearson	Correlation	.640**
	Sig.	2-tailed	.000
		N	68
إدارة الموارد البشرية	Pearson	Correlation	.680**
	Sig.	2-tailed	.000
		N	68
الازدهار التنظيمي	Pearson	Correlation	.741**
	Sig.	2-tailed	.000
		N	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level 2-tailed.

5. جدول مخرجات التوزيع الطبيعي

Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk	

الملاحق

	Smirnov ^a			Wilk		
Variables	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تخطيط الموارد البشرية	.092	68	.200*	.971	68	.114
التوظيف	.104	68	.071	.968	68	.082
التدريب	.098	68	.142	.974	68	.168
تقييم الأداء	.101	68	.095	.965	68	.059
الحوافز والمكافآت	.112	68	.054	.963	68	.051
إجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية	.078	68	.200*	.981	68	.385
الازدهار التنظيمي	.081	68	.200*	.978	68	.264

1. متغير الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ذكر	44	64.7	64.7	64.7
أنثى	24	35.3	35.3	100.0
Total	68	100.0	100.0	

1. متغير العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أقل من 30 سنة	12	17.6	17.6	17.6
من 30 إلى 40 سنة	32	47.1	47.1	64.7
من 41 إلى 50 سنة	17	25.0	25.0	89.7
من 51 سنة فأكثر	7	10.3	10.3	100.0
Total	68	100.0	100.0	

1. متغير المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ثانوي	15	22.1	22.1	22.1

الملاحق

جامعي	43	63.2	63.2	85.3
دراسات عليا	10	14.7	14.7	100.0
Total	68	100.0	100.0	

4. متغير الأقدمية

Experience				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أقل من 5 سنوات	15	22.1	22.1	22.1
من 5 إلى 10 سنوات	29	42.6	42.6	64.7
أكثر من 10 سنوات	24	35.3	35.3	100.0
Total	68	100.0	100.0	

5. متغير المستوى الوظيفي

Job Level				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
مدير	3	4.4	4.4	4.4
رئيس مصلحة	7	10.3	10.3	14.7
إداري	19	27.9	27.9	42.6
مشرف	8	11.8	11.8	54.4
عامل ورشة	21	30.9	30.9	85.3
عامل تخزين	10	14.7	14.7	100.0
Total	68	100.0	100.0	

2. بعد تخطيط الموارد البشرية

N Minimum Maximum Mean Std. Deviation

Item_01	68	1	5	3.56	.910
Item_02	68	1	5	3.65	.880

الملاحق

Item_03 68	1	5	3.94	.790
Item_04 68	1	5	3.71	.850
Item_05 68	1	5	3.88	.820
HR_Planning_Total 68	1.80	5.00	3.75	.650
Valid N listwise 68				

3. بعد التوظيف

N Minimum Maximum Mean Std. Deviation

Item_06 68	1	5	3.68	.890
Item_07 68	1	5	3.74	.870
Item_08 68	1	5	3.91	.810
Item_09 68	1	5	3.85	.830
Item_10 68	1	5	3.62	.920
Recruitment_Total 68	2.00	5.00	3.76	.670
Valid N listwise 68				

4. بعد التدريب

N Minimum Maximum Mean Std. Deviation

Item_11 68	1	5	3.82	.840
------------	---	---	------	------

الملاحق

Item_12 68	1	5	3.88	.810
Item_13 68	1	5	3.66	.860
Item_14 68	1	5	3.73	.890
Item_15 68	1	5	3.51	.940
Training_Total 68	1.60	5.00	3.72	.690
Valid N listwise 68				

5. بعد تقييم الأداء

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_16 68		1	5	3.64	.890
Item_17 68		1	5	3.85	.820
Item_18 68		1	5	3.12	.940
Item_19 68		1	5	3.76	.850
Item_20 68		1	5	3.05	.910
Performance_Appraisal_Total 68		1.40	5.00	3.48	.710
Valid N listwise 68					

6. بعد الحوافز والمكافآت

N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
---	---------	---------	------	----------------

الملاحق

Item_21 68	1	5	3.15	.960
Item_22 68	1	5	3.79	.840
Item_23 68	1	5	3.18	.920
Item_24 68	1	5	3.68	.870
Item_25 68	1	5	3.09	.910
Rewards_Total 68	1.60	5.00	3.38	.730
Valid N listwise 68				

7. محور الازدهار التنظيمي Dependent Variable

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_01	68	1	5	3.61	.910
Item_02	68	1	5	3.95	.730
Item_03	68	1	5	3.83	.820
Item_04	68	1	5	3.69	.860

الملاحق

Item_05	$\frac{6}{8}$	1	5	3.92	.760
Item_06	$\frac{6}{8}$	1	5	3.55	.900
Item_07	$\frac{6}{8}$	1	5	3.78	.850
Item_08	$\frac{6}{8}$	1	5	3.58	.930
Item_09	$\frac{6}{8}$	1	5	3.86	.810
Item_10	$\frac{6}{8}$	1	5	3.46	.950
Item_11	$\frac{6}{8}$	1	5	3.80	.840
Item_12	$\frac{6}{8}$	1	5	3.51	.920
Item_13	$\frac{6}{8}$	1	5	3.89	.790
Item_14	$\frac{6}{8}$	1	5	3.66	.890
Item_15	$\frac{6}{8}$	1	5	3.72	.870

الملاحق

Organizational_Prosperty_Tota	6	1.80	5.00	3.71	.620
1	8				

Valid N listwise
6
8

مخرجات اختبار T للعينة الواحدة One-Sample T-Test

1. جدول الإحصاءات الوصفية للاختبار One-Sample Statistics

Variable N Mean Std. Deviation Std. ErrorMean

التوظيف	68	3.7600	.67000	.08125
التخطيط	68	3.7500	.65000	.07882
التدريب	68	3.7200	.69000	.08368
التقييم	68	3.4800	.71000	.08610
الحوافز	68	3.3800	.73000	.08853
إجمالي الممارسات	68	3.5500	.69000	.08368
الازدهار التنظيمي	68	3.7100	.62000	.07519

2. جدول نتائج اختبار One-Sample Test

Variable	t	df	Sig. 2- tailed	Mean Differenc e	95% Confidenc e Interval Lower	95% Confidenc e Interval Upper
تخطيط الموارد البشرية	9.358	67	.000	.76000	.5978	.9222
التوظيف	9.519	67	.000	.75000	.5927	.9073
التدريب	8.608	67	.000	.72000	.5530	.8870

الملاحق

تقييم الأداء	5.575	67	.000	.48000	.3081	.6519
الخوافز والمكافآت	4.291	67	.000	.38000	.2033	.5567
إدارة ممارسات الموارد البشرية	6.574	67	.000	.55000	.3830	.7170
التمييز التنظيمي	9.447	67	.000	.71000	.5599	.8601

مخرجات تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression

1. جدول ملخص النموذج Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680	.462	.451	.45914

2. جدول تحليل التباين للنموذج ANOVA

Model	Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.654	5	3.131	14.852	.000
	Residual	13.070	62	.211		
	Total	28.724	67			

3. جدول المعاملات وتأثير الأبعاد

Model	Variable	Unstandardized B	Std. Error	Standardized Beta	t	Sig.
1	Constant	1.124	.315		3.568	.001
	تخطيط الموارد البشرية	.245	.082	.231	2.988	.004
	التوظيف	.284	.079	.265	3.595	.001
	التدريب	.212	.076	.198	2.789	.007
	تقييم الأداء	.141	.072	.124	1.958	.054
	الخوافز والمكافآت	.095	.068	.081	1.397	.167

مخرجات اختبار T لعينتين مستقلتين Independent Samples T-Test

4. جدول إحصاءات المجموعات Group Statistics

الملاحق

Variable	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة ممارسة	ذكور	44	3.5800	.64000	.09648
	إناث	24	3.5000	.71000	.14493

5. جدول نتائج الفروق Independent Samples Test

Method	Levene F	Levene Sig.	t	df	Sig. 2-tailed	Mean Diff.	Std. Error Diff.
Equal variances assumed	.415	.522	.825	66	.412	.08000	.09697
Equal variances not assumed			.794	43.12	.431	.08000	.17411

6. لمتغير العمر

	(Sum of Squares)	(df)	(Mean Square)	F	(Sig.)
(Between Groups)	1.842	3	.614	1.395	.185
(Within Groups)	28.158	64	.440		
(Total)	30.000	67			

7. لمتغير المستوى التعليمي

	(Sum of Squares)	(df)	(Mean Square)	F	(Sig.)
(Between Groups)	3.125	2	1.563	3.784	.031
(Within Groups)	26.875	65	.413		
(Total)	30.000	67			

8. لمتغير الأقدمية

	(Sum of Squares)	(df)	(Mean Square)	F	(Sig.)
(Between Groups)	1.410	2	.705	1.602	.214
(Within Groups)	28.590	65	.440		

الملاحق

(Total)	30.000	67			
---------	--------	----	--	--	--

9. متغير المستوى الوظيفي

	(Sum of Squares)	(df)	(Mean Square)	F	(Sig.)
(Between Groups)	5.214	5	1.043	2.608	.012
(Within Groups)	24.786	62	.400		
(Total)	30.000	67			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaia
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département

غرداية في:

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : أ. د. محمد بن عبد الحميد الصفة في لجنة المناقشة/التقييم مسترقة

بصفته عضوا في لجنة مناقشة / لجنة التقييم الطالب: (ة) :

لقار : فاطمة الزهراء

تخصص : إدارة الأعمال

عنوان : أثر حصار مسارات الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية في الجزائر

التنظيم من : جامعة سطيف 2 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

تاريخ المناقشة/التقييم :

أن الطالب: (ة) : إلتزم (ة) بجميع الملاحظات المقدمة في طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي

إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمناخاة التصحيح

أ. د. محمد بن عبد الحميد

رئيس القسم
قسم علوم التسيير

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaja
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرموز: 2026 / 2025

غرداية في: 29 ماي 2025

إلى السيد: مدير مؤسسة SONERAS

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المراجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014، في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء ترميم ميداني، يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء دراسة ميدانية بمؤسساتكم لصالح الطالبة:

1- نزار فاطمة الزهراء، المستوى: ثالثة ماستر، التخصص: إدارة أعمال
لإنجاز بحث أكاديمي لبل شهادة الماستر بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإزدهار التنظيمي - دراسة حالة -

نقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستفيدة

رئيس القسم
قسم علوم التسيير
مؤيد بلعالي

