

Mohamed Boudiaf University of M'sila  
Faculty of Economic, Commercial and  
Management Science  
Departemant of Management



جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## العنوان:

دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية  
دراسة ميدانية ب - شركة بن ناصر للاستثمار - مقرة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
من إعداد الطالبين: - بن ناصر زياد  
- مقدر نوح

لجنة المناقشة		
رئيسا.	جامعة محمد بوضياف المسيلة	الأستاذ: هبال عبد النور
مشرفا ومقررا.	جامعة محمد بوضياف المسيلة	الأستاذ: قرواط يونس
ممتحنا.	جامعة محمد بوضياف المسيلة	الأستاذة: علي نادية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرا وتقديرا

﴿قال الله تعالى: ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه﴾

الشكر العظيم لله عز وجل الذي وفقنا للوصول إلى هذه المرحلة العلمية، ومهد لنا الطريق لنصل إلى بر النجاح، ونقدم اسمى عبارات الشكر والامتنان إلى جميع أساتذتنا الأفاضل، وأخص بالتقدير والشكر أستاذنا الدكتور " قرواط يونس " الذي ساعدنا بتوجيهاته القيمة التي كانت حافزا لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لكم منا فائق الاحترام والتقدير.  
شكرا لكل من ساهم وقدم لنا أي معلومة نافعة ولو بالقليل في إعداد هذه المذكرة.



# شكرًا مباشرةً

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى، أما بعد:

نهدي هذا العمل المتواضع إلى:


❖ الوالدين الكريمين حفظهما الله

❖ إلى كل أفراد الأسرة

❖ إلى كل الأصدقاء، ومن كانوا برفقتنا ومصاحبتنا أثناء دراستنا الجامعية

❖ إلى كل من لم يدخر جهداً في مساعدتنا

❖ إلى كل من له فضل علينا



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	شكر وتقدير
	الاهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
أ	أولاً. طرح الإشكالية
ب	ثانياً. فرضيات الدراسة
ب	ثالثاً. أهمية الدراسة
ب	رابعاً. أهداف الدراسة
ج	خامساً. أسباب اختيار موضوع الدراسة
ج	سادساً. منهج الدراسة
ج	سابعاً. حدود الدراسة
ج	ثامناً. هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية والإنتاجية</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية
7	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
8	المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية
9	المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية

19	المبحث الثاني: أساسيات حول الإنتاجية
19	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية
25	المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية
25	المطلب الثالث: طرق قياس الإنتاجية
27	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج النظري للدراسة
27	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
32	المطلب الثاني: بناء النموذج النظري للدراسة
33	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإجراءات المنهجية للدراسة
36	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
38	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
39	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
45	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
45	المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي للبيانات العامة لأفراد العينة
50	المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لبيانات المستقنين حول متغيرات الدراسة
52	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وبناء النموذج الميداني للدراسة
52	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
58	المطلب الثاني: بناء النموذج الميداني للدراسة
59	خلاصة
61	خاتمة عامة
64	قائمة المراجع
68	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مفهوم الإنتاجية	20
02	دورة إدارة الانتاجية	21
03	النموذج النظري للدراسة	32
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
05	توزيع أفراد العينة حسب السن	46
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	47
07	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	48
08	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	49
09	النموذج الميداني للدراسة	58

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا ودراسة بارك نعيمة	27
02	أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا ودراسة سيد أمير فاطمة	28
03	أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا ودراسة سامر سمية/مشري محمد	29
04	أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا ودراسة صباح حيمر/سامية عزيز	30
05	أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا ودراسة رزيقة رحمون/وسيلة السبتي/يزيد تفرات	31
06	أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا ودراسة الطيب حسن التجاني	31
07	عملية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	39
08	سلم ليكرت الخماسي	40
09	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها	41
10	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية)	42
11	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (الإنتاجية في المؤسسة)	43
12	معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة الفا كرو نباخ)	44

45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
46	توزيع أفراد العينة حسب السن	14
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
48	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	16
49	توزيع أفراد حسب الوظيفة الحالية	17
50	العرض الوصفي لمحور تنمية الموارد البشرية	18
51	العرض الوصفي لمحور الإنتاجية في المؤسسة	19
52	تحليل الانحدار المتعدد لتنمية الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية في المؤسسة	20
53	تحليل الانحدار للتدريب وتحسين الإنتاجية في المؤسسة	21
54	تحليل الانحدار للتعلم التنظيمي وتحسين الإنتاجية في المؤسسة	22
55	تحليل الانحدار للاختيار وتحسين الإنتاجية في المؤسسة	23
56	تحليل الانحدار للحوافز وتحسين الإنتاجية في المؤسسة	24
57	ملخص لنتائج اختبار الفرضيات	25

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
68	الاستبيان	01
70	طلب مساعدة الطلبة على اجراء التريص الميداني	02
71	تصريح شرفي للالتزام بمعايير النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر	03

# مقدمة عامة

## مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية، العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لأن مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات. فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات والسياسات والخطط، وهم الذين يضعون البرامج، وهم الذين يقومون بتنفيذها. حيث يعتمد نجاح المؤسسات أو اخفاؤها في تحقيق غايتها الأساسية بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لهذه القوى.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر اثنان من مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الاطلاق. إن تنمية وإدارة الموارد البشرية ركن أساسي في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن ان تساهم ويقوة في تحقيق أهداف وريح المؤسسة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. إن كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر وحماسه للعمل يساهم في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. لذا اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة وتنمية الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والتدريب والاختيار والحوافز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

ومن هنا أصبحت قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتاحة في المؤسسة، حيث تعد تنمية الموارد البشرية من أهم القوى بل واعظمها في نشاط المؤسسة. كما تعتبر الإنتاجية من المواضيع التي تلقى اهتماما متزايدا في كافة الجوانب الاقتصادية في العالم، لتأثيرها على الجوانب المختلفة للنشاط الاقتصادي سواءً بالنسبة للمؤسسة أو العملاء أو للاقتصاد القومي ككل. كما تعد عنصرا أساسيا من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي، وتعكس أثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة، وهذا ما يدعو الى التأكيد على أهمية الإنتاجية التي تعتبر هدفا أساسيا للإدارة في المشروعات الحديثة التي تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقها.

## أولا: طرح الإشكالية

إن تنمية الموارد البشرية استراتيجية معاصرة تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغيرات والاستعداد لها قبل وقوعها، وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة لتبني هذه الاستراتيجية، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن " شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة-المسيلة" من بين المؤسسات التي تبنت استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

وبناء على ما سبق فإن دراستنا تسعى للإجابة عن الإشكالية التالية:  
ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية ؟  
وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:  
الأسئلة الفرعية:

1. هل يساهم التدريب في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية ؟
2. هل يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية ؟
3. هل يساهم الاختيار في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية ؟
4. هل تساهم الحوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية ؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية .
2. الفرضيات الفرعية:

1. يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.
2. يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية .
3. يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للاختيار في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية .
4. يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية .

### ثالثاً: أهمية الدراسة

- تسليط الضوء على أهمية المورد البشري الذي هو اهم عنصر في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة.
- شرح أساليب تنمية الموارد البشرية بصورة مبسطة.
- تساعد هذا الدراسة على معرفة طرق تحسين الإنتاجية.
- تبين هذا الدراسة مدى تأثير تنمية الموارد البشرية على الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.

### رابعاً: أهداف الدراسة

- ابراز أهمية العنصر البشري داخل المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على أساليب تنمية الموارد البشرية.
- معرفة أهمية تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.

### خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

- آفاق البحث في الموضوع واسعة بشكل كبير، مع قابلية البحث فيه.
- الميول لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.
- توفر المراجع بشكل كبير.

### سادسا: منهج الدراسة

على ضوء الإشكالية المطروحة تم استخدامنا **للمنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا واعطائها التفسير الدقيق للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة ( تنمية الموارد البشرية والإنتاجية). تطلبت الدراسة في جمع البيانات على **الوثائق والسجلات الرسمية** من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة، بالإضافة الى أداة **الاستبيان** كونها الأداة المناسبة لتقصي الآراء حول موضوع دراستنا وتحليلها اعتمادا على الأساليب الإحصائية المتمثلة في برنامج SPSS من اجل اختبار فرضيات الدراسة.

### سابعا: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في " شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- " " SARL INVESTMENT BENNACEUR COMPANY "
- **الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة من شهر فيفري 2024 إلى شهر ماي 2024.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عاملي " شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- " " SARL INVESTMENT BENNACEUR COMPANY "

### ثامنا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي تسبقهم المقدمة وتليهم الخاتمة على النحو التالي:

**الفصل الأول:** خصص للإطار النظري " لتنمية الموارد البشرية والإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية"، وعليه تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، إذ نتطرق في المبحث الأول إلى أساسيات حول تنمية الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى أساسيات حول الإنتاجية، وفي المبحث الثالث نتطرق إلى عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا وبناء النموذج النظري للدراسة.

**الفصل الثاني:** خصص للدراسة الميدانية بـ " شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة-"، وعليه تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، إذ نتطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة والإجراءات المنهجية للدراسة، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، وفي المبحث الثالث نتطرق إلى اختبار الفرضيات وبناء النموذج الميداني للدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية والإنتاجية

### تمهيد

#### المبحث الأول: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية.

#### المبحث الثاني: أساسيات حول الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية.

المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية.

المطلب الثالث: طرق قياس الإنتاجية.

#### المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج النظري للدراسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: بناء النموذج النظري للدراسة.

### خلاصة.

**تمهيد:**

إن الاهتمام الكبير الذي حظيت به تنمية الموارد البشرية يعد اتجاها معاصرا شهدته المؤسسات الاقتصادية وذلك في ظل بيئة شديدة المنافسة، في حين بات أمر تنمية المورد البشري أمرا ضروريا حتميا نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين الانتاجية، قامت المؤسسات بتسخير ومنح الصلاحيات اللازمة لكل ما هو في صالح رفع كفاءة هذا المورد ليصبح رأسمال حقيقي للمؤسسة؛

تعتبر تنمية الموارد البشرية المحدد الحقيقي لتحسين الإنتاجية، بالرغم من العوامل الفنية وعناصر رأس المال في العملية الإنتاجية، وذلك برفع مهارات وقدرات الافراد من خلال مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات أهمها: التدريب، التعلم التنظيمي، الاختيار والحوافز. حيث أن الاستراتيجية الملائمة لتنمية الموارد البشرية ينتج عنها فرد كفء مما يؤدي إلى تحسين انتاجية المؤسسة وضمان استمراريتها ونموها.

وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الاول من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية.**
- **المبحث الثاني: أساسيات حول الإنتاجية.**
- **المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج النظري للدراسة.**

**المبحث الأول: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية**

سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية.

**المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية**

• **التعريف الأول:** تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها اعداد العنصر البشري اعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده<sup>1</sup>.

• **التعريف الثاني:** تنمية الموارد البشرية هي عملية لبناء مهارات وتطوير القدرات والارتفاع بمستوى طاقات العنصر البشري في المجتمع مستهدفة تحريك وصلل وصياغة وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية<sup>2</sup>.

• **التعريف الثالث:** يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقائها واختيارها على ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية لأقصى حد ممكن<sup>3</sup>.

• **التعريف الرابع:** تنمية الموارد البشرية هي عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية، والعمل على تغيير سلوكياته واتجاهاته في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم كل الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي نشاط وعملية لرفع وزيادة قدرات ومهارات الفرد من أجل الاستغلال الأمثل للمورد البشري وتحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2000، ص87  
<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة- مفهومها- أبعادها- مؤشرات، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، ط1، 2017، ص164

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، يوسف ذيب العطاري، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي- فريق العمل، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص137

<sup>4</sup> بوخديمي نريمان، بوجوان سلمى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية واثرا على أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، دفعة 2017، ص10

**المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية**

تستهدف عملية تنمية الموارد البشرية زيادة ثقافة الفرد وتطوير القيم الخاصة به ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به ومن ثم زيادة الفعالية الكلية لديه.

ومن أجل ذلك فإن العمل نحو تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة سواء على مستوى العاملين أو على مستوى جماعات العمل أو على مستوى المؤسسة التي يعملون فيها.

**أ- الأهمية على مستوى العاملين:**

إن الاخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد ما يلي:

- ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
- إخراج القوة الدافعة لدى الافراد للنمو وتحقيق الذات.
- يزيد الاخذ بمفهوم التنمية مع اشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد وبالتالي يبحثون عن الاعمال التي فيها تحدى لقدراتهم.
- يكشف الاخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الافراد وبالتالي الاستفادة منها في انجاز المهام وفق تكاليفات تتناسب مع هذه الفروق.

• يساعد الاخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في إحداث التنمية للأفراد وبالتالي زيادة رتبهم في تحمل المسؤولية.

**ب- الأهمية على مستوى جماعات العمل:**

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل مما يلي:

- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

• تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

**ج- الأهمية على مستوى المؤسسة:**

لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة كما يتضح مما يلي:

• إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المؤسسة سيدفع بها إلى إجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.

• تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفعالية المؤسسة وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد فاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 41-42

## المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية

## أولاً: التدريب

## 1. تعريف التدريب

• **التعريف الأول:** التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الافراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق اهداف كل من الموظف والمؤسسة<sup>1</sup>.

• **التعريف الثاني:** مجموعة من العمليات التي تعمل على تجهيز الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة التي يمكن استخدامها في العمل والتي تساهم في اجراء تغيير في مهارة ومعارف وسلوك الافراد<sup>2</sup>.

## 2. طرق تدريب العاملين

## أ- التدريب في موقع العمل:

## - التلمذة الصناعية:

تهدف هذه الطريقة الى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع، ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني أيضاً. وقد أصبح خاضعاً للتنظيم والتشريعات الحكومية في الكثير من الدول، وذلك لمنع الاستغلال الذي قد يمارسه صاحب العمل للأطفال فنظمت الأجور وساعات العمل كما حددت الاعمال التي يشملها التدريب.

## - التدوير الوظيفي:

وبموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام والغرض من هذا التنقل الجغرافي هو أن يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة أو التي تكمل بعضها البعض. من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله.

## - التدريب الوظيفي المبرمج:

هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات. ويقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها. ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديث، اريد، ط1، 2009، ص239

<sup>2</sup> زياد عبد الكريم النصور، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017، ص20

<sup>3</sup> إبراهيم علي صالح الحسني، التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، مركز دبيونو لتعليم التفكير للنشر، عمان، ط1، 2011، ص26

## ب- التدريب خارج العمل:

## - المحاضرات:

وهي أكثر الأساليب شيوعاً. حيث يجتمع المشاركون في غرفة أو قاعة ويقوم المدرب بإلقاء محاضراته عليهم، وهم ويسجلون الملاحظات التي يرون أن الحاجة ضرورية إليها<sup>1</sup>.

## - الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:

هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمرات بين المدربين والمتدربين، وبين المتدربين أو المشاركين انفسهم. (فهي اذن وسيلة متعددة الاتصالات). وغالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية، والسياسات الإدارية، والعلاقات العامة، أو أي موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية.

## - دراسة الحالة:

وتستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية العليا والوسطى. وتنمي هذه الطريقة في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي والقدرة على حل المشكلات. وتبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة أو البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك غالبا ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب. ومثل ذلك ما يقوم به الأستاذ في الجامعة أو المدرسة، إذ يشرح بعض المبادئ أو القوانين أو النظريات الرياضية والمحاسبية، ثم يعطي الطالب تمارين تطبيقية للوقوف على مدى فهمه لتلك المواضيع وقدرته على استخدام المهارات لحل تلك التمارين.

## - تمثيل الدور:

تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة بالحدوث في المؤسسات نتيجة العلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورا معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيلية واتخاذ كل القرارات الخاصة به<sup>2</sup>.

## 3. مبادئ التدريب

## أ. مبدأ الاستمرارية Continuity:

ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات / مهارات / اتجاهات / سلوكيات ..) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصاً متكررة للتفكير والشعور والعمل بنفس النظام وبطريقة تتسم بالاتساق، مما يكون له أثر في استيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة.

<sup>1</sup> رفعه مبارك، معلم القرن الحادي والعشرين.. الرؤى التربوية والمهنية التدريبية، دار الان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020،

ص122

<sup>2</sup> إبراهيم علي صالح الحسني، مرجع سابق، ص28-29

**ب. مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم Progression:**

ويقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكسبها، بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور التدريب بالخبرات المطلوبة كلها يكون المتدرب مستعدا بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية (إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة) أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب اثناء الخدمة).

**ج. مبدأ التدرج Graduation:**

وهو مبدأ مرتبط ارتباطا وثيقا بالمبدأ السابق، حيث يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية، مبتدأ بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم ننتج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والنقليدي، حتى تعالج أولا ثم نتطور إلى عقد المشاكل وأكثرها تشعبا. ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة سلسلة منطقيا وتراكميا، بحيث تبنى مختلف الموضوعات على سابقاتها.

**د. مبدأ التكامل Integration:**

ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية (معلومات/مهارات/اتجاهات/سلوكيات..)، والتوافق بين الفكر والشعور بالعمل بالنسبة للمتدرب.

**هـ. مبدأ الشمول Comprehension:**

بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنشأة من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المنشأة<sup>1</sup>.

**4. أهمية التدريب**

يمكن تقسيم أهمية التدريب الى:

**أ- أهمية التدريب للمؤسسة:**

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العاملين للمهارات والمعارف اللازمة لأداء الوظائف يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والمواد المادية المستعملة في الإنتاج.
- يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية، وتطوير الأساليب والأسس والمهارات القيادية الإدارية.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، ط2، 2009، ص50-52

- يساعد في تجديد المعلومات، وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الافراد العاملين والإدارة.

#### ب- أهمية التدريب للعاملين:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين<sup>1</sup>.

### ثانياً: التعلم التنظيمي

#### 1. تعريف التعلم التنظيمي

- **التعريف الأول:** عرفه (Fayol et lyles) على أنه: "تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الحسن، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم".
- **التعريف الثاني:** أما (Seng) فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية. ويشير فيه إلى أهمية المعلومات والخبرة كأساس لهذا التعلم الذي يترتب عليه إدراك الافراد لدورهم في تشكيل الواقع التنظيمي للمؤسسات التي يعملون فيها<sup>2</sup>.

#### 2. خصائص التعلم التنظيمي

وللتعلم التنظيمي خصائص من أهمها:

- أنه عملية تتمثل في الحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح لذاكرة المؤسسة.
- انه يكون نتيجة لخبرات وتجارب مرت بها المؤسسة.
- أنه ينصب على ذاكرة المؤسسة (Learning Organization) التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذكرات الافراد، والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل المؤسسة، وحضارة المؤسسة نفسها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والاسس، الابعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص95

<sup>2</sup> رزيقة رحمون وآخرون، التعلم التنظيمي واثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والاعمال JFBE، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد3، العدد3، 2019، ص520

<sup>3</sup> درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحى نظمي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص54

## 3. أبعاد التعلم التنظيمي

صنف P. Senge أبعاد التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي البعد الثقافي والبعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والتي تعني:

- التفكير التنظيمي: القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام.
- التفوق الشخصي: مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة.
- النموذج العقلي: أي مدى الانفتاح المطلوب بين العاملين والقبول بمشاركة الآخرين فيما يعرفونه.
- الرؤية المشتركة: أي التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المؤسسة بشكل متشابه.
- التعلم الجماعي: القدرة على العمل بروح الفريق وبناء التصورات الجماعية<sup>1</sup>.

## 4. مستويات التعلم التنظيمي

أكد العديد من الباحثين حقيقة أن التعلم يحدث في ثلاثة مستويات رئيسية وهي: مستوى التعلم الفردي والتعلم الجماعي. والتعلم على مستوى المنظمة:

## أ- على المستوى الفردي:

التعلم الفردي هو عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد. يعتمد بشكل أكثر تحديدا على الإدراك والعاطفة وسلوك الأفراد، ولكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم، ولكي يتحقق التعلم الفردي على المنظمات السعي إلى زيادة معارف الأفراد والعمل على حل مشكلاتهم ودعم التعلم من الآخرين ومن التجارب الشخصية لتدعيم الخبرات الفردية.

## ب- على المستوى الجماعي:

يمكن اعتبار التعلم الجماعي مجموعة من المعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل الفريق. التعلم الجماعي يحدث عندما يتفاعل شخص ما مع شخص أو أشخاص آخرين أو ينسق معهم. على عكس التعلم الفردي، يتطلب التعلم الجماعي من الأفراد مشاركة الخبرات مع أعضاء الفريق الآخرين، يحدث التعلم الجماعي عندما ينسق الأفراد المعرفة والسلوكيات من أجل الوصول إلى هدف الفريق. كعملية اجتماعية، يختلف التعلم الجماعي عن التعلم الفردي من حيث أنه يتطلب التفاعل والتنسيق بين الأفراد. على وجه التحديد، هؤلاء الأفراد هم أعضاء في مجموعات يعملون بشكل مترابط على مهمة أو هدف مشترك ولديهم حدود محددة، ويتم تحديدهم مع فريق معترف به أيضا من قبل الآخرين، يعتمد التعلم الجماعي على بيئة مناسبة للحوار والتواصل الفعال لحل المشكلات والنزاعات.

<sup>1</sup> خوني رابح، شنافي نوال، أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، ص 178

**ج- على المستوى التنظيمي:**

ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات، السياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. ويعتمد نجاح المؤسسة دائماً على مدى قدرتها في اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية<sup>1</sup>.

**5. أهمية التعلم التنظيمي:**

- زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتطوير فهمنا للآخرين ولتحقق مزايا تنافسية، واختصار الوقت بين إنتاجها وتطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- التعلم بالنسبة للمؤسسة يعد المتغير الحرج، في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها.
- دور التعلم التنظيمي في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على مستوى المؤسسة ككل كميدان للفعل الفردي والجماعي.
- يقدم أفكاراً وتصورات جديدة عن أداء المؤسسة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة المنتجة والمستقطبة من مختلف المصادر، وحسن استغلالها خاصة ما تعلق منها بالمعرفة الحرجة.
- يشجع التعلم التنظيمي الانفتاح على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المؤسسات من الاستجابة إلى الأحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة.
- يعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات<sup>2</sup>.

**ثالثاً: الاختيار****1. تعريف الاختيار**

- **التعريف الأول:** هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة، لتصفية أفضل المرشحين للوظيفة وانتقائه، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> دوخ عليمة، برياوي كمال، العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي و الأداء التنظيمي دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 1، 2023، ص 360-361

<sup>2</sup> رزيقة رحمون وآخرون، مرجع سابق، 521

<sup>3</sup> نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 173

• **التعريف الثاني:** يمكن تعريف عملية الاختيار " بأنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر<sup>1</sup>.

## 2. مصادر الاختيار

### أ. المصادر الداخلية:

- الترقيات.

- التحويل او النقل.

- الموظفون السابقون.

### ب. المصادر الخارجية:

- سوق العمل المحلي او الدولي.

- مكاتب او وكالات التوظيف الخاصة.

- الجامعات.

- الشركات الاستثمارية.

- مكاتب التوظيف الحكومية.

- الطلبات الشخصية.

- النقابات<sup>2</sup>.

## 3. خطوات الاختيار

أ- **استقبال طلبات العمل:** تتم هذه الخطوة بعد ملئ استمارة التقديم وتقديمها إلى المؤسسة وعن طريقها يتم تعرف الفرد المرشح على المؤسسة وتعرف المؤسسة على الفرد.

ب- **المقابلة الأولية:** تتجز هذه الخطوة من قبل قسم العلاقات العامة وفيها تحاول المؤسسة التعرف بشكل أدق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم وقد يتم التركيز فيها على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك المتقدم أثناء عملية المقابلة وأسلوب إجابته على الأسئلة.

ج- **الامتحانات التوظيفية (الاختبارات):** هي وسيلة لتقويم مدى ملائمة ما يملكه المتقدمون للوظائف من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات لأداء واجبات ومسؤوليات الوظائف الشاغرة وتحقيق الامتحانات، كواحدة من وسائل الاختيار لشغل الوظائف العامة، هدفين رئيسيين. الأول شغل الوظائف العامة بالأشخاص الأكفاء، والثاني تحقيق مبدأ المساواة والعدالة.

<sup>1</sup> منير زكرياء احمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة اعمال/إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة اعمال، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011، ص45

<sup>2</sup> بن ناصر أسامة، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية ب- شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، 2020، ص32

- د- الفحص الطبي (اللياقة الطبية): يكشف عن مدى المطابقة الجسدية مثل سلامة الجسم والأعضاء، والقلب، والمخ، ومن ثم استبعاد الأفراد غير اللائقين طبيًا، وأولئك الذين يحملون أمراضًا معدية، أو أمراضًا مزمنة.
- هـ- المقابلة النهائية: تعكس هذه الخطوة حقيقة الاعتماد الكبير للمؤسسات اليوم على المقابلات، كما تتمثل في كونها الأداة الوحيدة والأعلى وزنًا من بين خطوات الاختيار لتحديد من يحصل على العمل. وتتميز عن بقية إجراءات الاختيار في كونها منح المؤسسة الفرصة للقاء المتقدم وجهاً لوجه والاطلاع على سلوكه وتصرفاته.
- و- التعيين: بعد اجتياز المتقدم للخطوات السابقة يصدر قرار تعيينه من السلطة المختصة بذلك. وتختلف سلطة إصدار قرار التعيين باختلاف أنظمة التوظيف، وحسب المستوى الوظيفي في السلم الوظيفي. ويتضمن قرار التعيين في العادة اسم الموظف والوظيفة المعين عليها، ومرتبها ودرجتها الوظيفية<sup>1</sup>.

#### 4. معايير الاختيار

- مستوى التعليم: نوع المؤهل، التخصص الدراسي، جهة التخرج.
- الخبرة السابقة: وتقاس بعدد سنوات العمل السابقة.
- الصفات الجسمانية: كالطول أو قوة اليدين... الخ.
- الصفات الشخصية: كالحالة الاجتماعية للفرد والعمر... الخ.
- المعرفة السابقة بالشخص: حتى يتوفر عنصر الثقة<sup>2</sup>.

#### 5. أهمية الاختيار

- الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل وتعظيم ربحية المؤسسة، فضلاً عن بقائها واستمراريتها.
- اظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه.
- خلق اتجاهات مؤيدة لراغبي العمل تجاه المؤسسة. خصوصاً في حالة في بعض التخصصات المطلوبة، مما يسهل مهمة المؤسسة في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل سرعة معدل الدوران.
- توزيع العمالة بين المؤسسات على أسس سليمة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتحقيق الاستقرار في العمل.
- توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي إلى اكتساب المؤسسة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة وعدلة الأجور<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بن ناصر أسامة، مرجع سابق، ص33

<sup>2</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، فن إجراء المقابلات الشخصية، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018، ص24

<sup>3</sup> محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص146

## رابعاً: الحوافز

## 1. تعريف الحوافز

• **التعريف الأول:** تعرف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو اكبر وافضل، وذلك بالشكل الذي يحقق حاجاتهم واهدافهم، وغاياتهم، وبما يحقق اهداف المؤسسة".

• **التعريف الثاني:** وتعرف أيضا "أنها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد سلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة<sup>1</sup>. وبالتالي فإن الحوافز هي تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

## 2. أنواع الحوافز

للحوافز عدة تقسيمات نذكر أهمها:

أ- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها: وتنقسم إلى:

- الحوافز المادية: العلاوات والمكافآت النقدية.
- الحوافز المعنوية: المدح، رسائل التقدير والإطراء، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

ب- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة:

- الحوافز الفردية: وهي ما يحصل عليه الفرد وحده (ترقيات، علاوات تشجيعية،...).
- الحوافز الجماعية: هي حوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.

ج- الحوافز من حيث أثرها:

- حوافز إيجابية: وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل.
- حوافز سلبية: وهي العقاب والوعيد والتأديب (إنذار، الردع، الخصم من الراتب)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الطيب حسن تجاني، أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا - دراسة حالة مخبز روتا تيف- مجلة طنبه للدراسات العلمية الأكاديمية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك فيصل - نشاد-، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 2042

<sup>2</sup> عمار سالم، احمد لخضاري، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية مؤسسة -SARL MULTIBETON- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر مهني، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - 2019، ص 23

### 3. أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة لرفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة حيث تكمن أهميتها في النقاط التالية:

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.
- تخفيض تكلفة العمل بالمؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المؤسسة البشرية.
- يمكن للحوافز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل في المؤسسة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- تلعب الحوافز دوراً أساسياً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب.
- تشير الكثير من الدراسات أن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية الأفراد العاملين في المؤسسة وضمان درجة استقرارهم<sup>1</sup>.

### 4. أهداف الحوافز

- زيادة كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته سواء كان ذلك بشكل سلع أو خدمات.
- المحافظة على مستوى معين من التكاليف وخفضها.
- زيادة اهتمام العاملين بالآلات والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.
- زيادة كمية المبيعات أو تقديم أفضل الخدمات.
- تقليل الهدر من المواد الأولية أو الوقت المتاح للعمل.
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020، ص185-186،

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص117-

## المبحث الثاني: أساسيات حول الإنتاجية

سننتقل في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية.

المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية.

المطلب الثالث: طرق قياس الإنتاجية.

### المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية

يحظى موضوع الإنتاجية باهتمام متزايد في المجتمعات المختلفة من جانب الحكومات ورجال الأعمال ونقابات العمال، ولذلك يزداد الاهتمام بتحديد معنى الإنتاجية وطرق قياسها. فزيادة الإنتاجية وما تعني من زيادة كفاءة استخدام الطاقات القائمة من شأنها تؤدي إلى زيادة معدل الأرباح وبالتالي إلى زيادة القدرة على الاستثمار والقدرة على زيادة الدخل القومي وإتاحة الفرصة الأكبر لرفع مستوى المعيشة.

### أولاً: تعريف الإنتاجية

● **التعريف الأول:** تعرف الإنتاجية بمعناها الواسع بأنها العلاقة بين كمية أو قيمة عناصر المدخلات وكمية أو قيمة عناصر المخرجات. وإذا زادت كمية أو قيمة عناصر المخرجات بمعدل أعلى من زيادة كمية أو قيمة عناصر المدخلات فهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والعكس صحيح.

● **التعريف الثاني:** كما يعرفها البعض الآخر على أنها "النسبة بين حجم المخرجات من السلع أو الخدمات وبين حجم المدخلات بكافة عناصرها" ويعبر عن هذه العلاقة بالنسبة التالية<sup>1</sup>:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

● **التعريف الثالث:** قدمت المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي (OCED) عام 1950 تعريفا رسميا للإنتاجية بأنها ناتج قسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام...إلخ. كإنتاجية جزئية. أما قسمة المخرجات على مجموع المدخلات فتشير إلى الإنتاجية الكلية<sup>2</sup>.

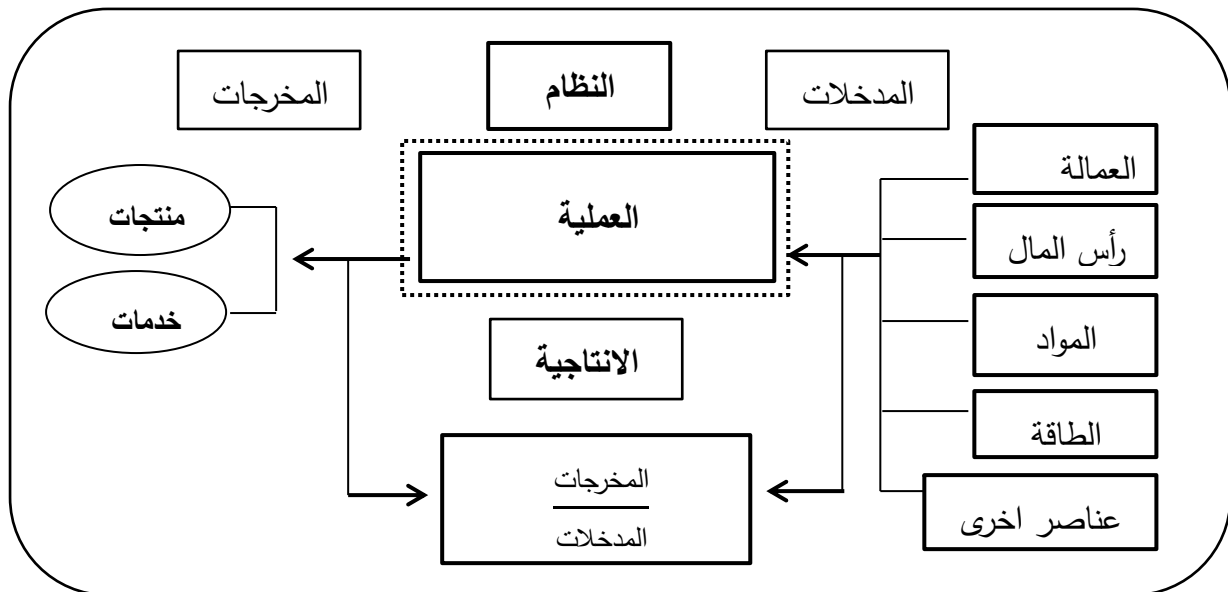
● **التعريف الرابع:** الإنتاجية هي العلاقة بين المخرجات التي تم إنتاجها من نظام معين، والمدخلات المستخدمة في الحصول على هذه المخرجات، وتشمل المدخلات كل من العمالة، رأس المال، الطاقة والمواد، وعناصر أخرى، ويتم تحويل هذه المواد إلى مخرجات (منتجات وخدمات) وبمفهوم آخر الإنتاجية هي العلاقة بين الكمية

<sup>1</sup> وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، القاهرة 2003، ص101

<sup>2</sup> لخضر ديلمي، محمد روازقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية نظام الوقت المحدد (JIT)، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص36

المنتجة من نظام معين في فترة زمنية محددة وكمية الموارد المستخدمة في الحصول على هذه المخرجات في نفس الفترة الزمنية. والشكل يوضح العلاقة لمفهوم الإنتاجية<sup>1</sup>:

الشكل رقم (01): مفهوم الإنتاجية.



المصدر: أبو القاسم مسعود الشيخ، تخطيط الإنتاجية، دار المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة،

ط1، 2011، ص25

يمثل الشكل التالي مفهوم الإنتاجية، حيث تشمل المدخلات كل من العمالة ورأس المال والمواد والطاقة وعناصر أخرى، ثم تمر بما يسمى بالعملية الإنتاجية في النظام والتي يعبر عنها بعلاقة نسبة المخرجات إلى المدخلات، وهذا الأخير للحصول على مخرجات وتكون عبارة عن منتجات وخدمات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإنتاجية هي مؤشر قياس يعبر عنه بنسبة المخرجات إلى المدخلات المستخدمة.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

يؤثر على الإنتاجية عوامل عديدة وفيما يأتي استعراض لأهم هذه العوامل:

أ- نسبة رأس المال إلى العمل: وتمثل هذه النسبة مقياساً للتعرف فيما إذا تم استثمار مبلغ كاف في المصنع والآلات والأدوات وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فاعلية.

ب- ندرة بعض المصادر كالطاقة والمعادن: والتي تؤدي إلى خلق مشاكل الإنتاجية، فعلى سبيل المثال فإن ارتفاع تكاليف الطاقة سيؤثر على العلاقة بين الكلفة والحجم بشكل يجعل منها غير اقتصادية.

ت- التغييرات في قوة العمل: إن هذه التغييرات تتطلب من المؤسسات تخصيص مبالغ كبيرة لتدريب وتعليم العاملين وذلك لكي يتمكنوا من التعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال العمل.

<sup>1</sup> أبو القاسم مسعود الشيخ، تخطيط الإنتاجية، دار المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، ط1، 2011، ص25

ث- الإبداع والتكنولوجيا: إن الاهتمام بالبحث والتطوير والتكنولوجيا يؤدي إلى الإبداع وله تأثير أيضا على زيادة الإنتاجية كما ونوعا.

ج- الأنظمة والقوانين أو التشريعات: تمثل الأنظمة والقوانين قيودا على بعض المؤسسات وتؤثر على الإنتاجية.

ح- القوى التساومية للقوى العاملة المنظمة: والتي قد تؤدي الى الزيادة في الأجور دون الزيادة في الإنتاج ولها تأثير واضح على الإنتاجية.

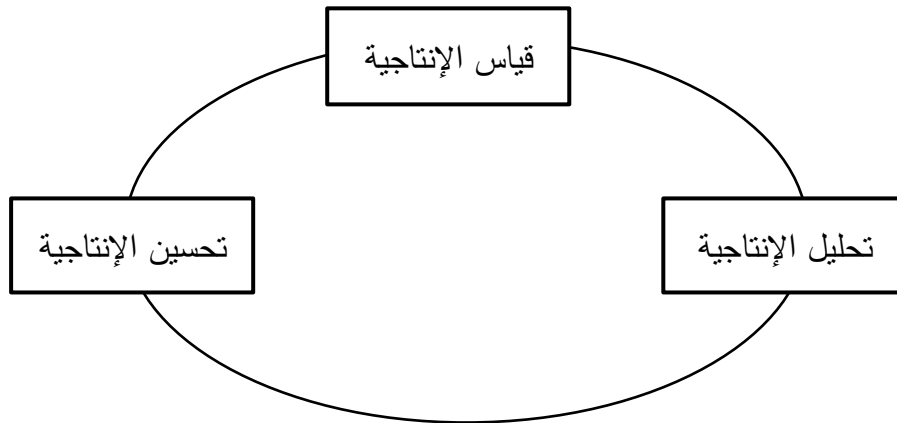
خ- العوامل الإدارية: من تخطيط أو تنظيم أو رقابة يؤثر حتما على الإنتاجية. فكلما كانت العوامل الإدارية جيدة فإنها حتما ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية والعكس صحيح. إن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية.

د- تحفيز العاملين في المنظمة يؤثر على الإنتاجية فالتحفيز يزيد الإنتاجية وعكس ذلك صحيح<sup>1</sup>.

### ثالثا: دورة الإدارة الإنتاجية

يمكن النظر إلى إدارة العملية الإنتاجية في شكل مجموعة من المراحل المتتالية، يوضحها الشكل:

الشكل رقم (02): دورة إدارة الإنتاجية



المصدر: خالد احمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر

الجامعي للنشر، الإسكندرية، ط1، 2019، ص207

1- إن الأنشطة الثلاث الرئيسية وهي: القياس - التحليل - والتحسين، تأتي في شكل متتابع فلا يجب القيام بالتحسين مباشرة بعد عملية القياس دون المرور بعملية التحليل.

2- إن عملية الإدارة الإنتاجية عملية مستمرة، فبعد القيام بعملية التحسين يجب القيام بالقياس مرة أخرى والعمل بشكل دائم على تحسين القيم التي نصل إليها من عملية القياس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص24-25

<sup>2</sup> خالد احمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكرالجامعي للنشر، الإسكندرية،

ط1، 2019، ص207

3- قياس الإنتاجية من خلال المؤشرات.

4- تحليل الإنتاجية: تهدف مرحلة تحليل الإنتاجية الى تفهم طبيعة القيم التي تم التوصل إليها من خلال المقاييس المختلفة للإنتاجية والتعرف على دلالتها وعلاقتها ببعضها البعض، فالقيم بحد ذاتها لا تعني الكثير ما لم يتم تحليلها، وتتضمن تلك المرحلة عمليتي المقارنة Comparison والتشخيص Diagnosing. أ- مقارنة قيم الإنتاجية: تهدف إلى تحديد الوضع النسبي لإنتاجية المنشأة وإنتاجية عناصرها المختلفة لفترات سابقة او منشآت أخرى.

ب- التشخيص: تتضمن هذه العملية محاولة ربط التغير في الإنتاجية الكلية بالتغير في مؤشرات الإنتاجية الخاصة بالعناصر، ويكون ذلك بهدف تحديد مجالات التحسن ومجالات التدهور في الإنتاجية وأسبابها وبالتالي إمكانية علاجها، لأن معدل التغير في الإنتاجية الكلية في حالة تحسنها أو تدهورها ما هو إلا حصيلة للتغير في إنتاجية العناصر.

5- تحسين الإنتاجية: من خلال عدة بدائل واستراتيجيات ومن خلال عدة مداخل وتوجهات يمكن اعتبارها استراتيجيات لتحسين الإنتاجية، حيث يمكن اختيار بعضها أو كلها في تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط الكلي، واختيار أي منها يتوقف على نتيجة التحليل الذي تم التوصل إليه، بالإضافة إلى قيود البيئة الخارجية والظروف الاقتصادية<sup>1</sup>.

#### رابعاً: عناصر العملية الإنتاجية

- 1- رأسمال (مصدر التمويل).
- 2- أرض (الموقع والمكان).
- 3- عنصر بشري.
- 4- المواد الأولية.
- 5- آلات وتجهيزات وأدوات (التكنولوجيا)<sup>2</sup>.

#### خامساً: عوامل ضعف الإنتاجية

- 1- انخفاض مستوى المهارات للعاملين، وكذلك قلة الخبرة، والرضا عن العمل وهذه العوامل تعتبر أكثر العوامل تأثيراً على انخفاض إنتاجية المؤسسات بسبب علاقتها المباشرة بالإنتاجية.
- 2- وجود ممارسات إدارية خاطئة، وكذلك عدم الدراية بالجوانب العلمية للإدارة والممثلة في نقص وغياب (التخطيط والتنظيم الجيد، استخدام أساليب قديمة في التوجيه والرقابة)، مع نقص وضعف الطاقم الإداري للمؤسسات الاقتصادية.
- 3- ارتفاع التكاليف بالمؤسسات وقلة جودة المنتجات ونقص اعتماد المؤسسات معايير الجودة والقياس.

<sup>1</sup> رفيق غدار، دعم إنتاجية عوامل الإنتاج ودورها في تحفيز مصادر النمو الاقتصادي حالة الجزائر ودول مقارنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسة اقتصادية- جامعة زيان عاشور بالجلفة-27(1)، ص216

<sup>2</sup> وائل رفعت خليل، إدارة التسويق (Marketing)، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017، ص119

- 4- سوء استخدام ممارسات إدارة الإنتاج من بينها (عدم الاهتمام بالصيانة، واختيار الموقع الملائم للمشروع، وكذلك نقص الاهتمام بالأمن الصناعي).
- 5- مشكل التمويل والإدارة السليمة لسيولة المؤسسات الاقتصادية<sup>1</sup>.

### سادسا: مسؤولية تحسين الإنتاجية

رغم التداخل الذي يميز الوظائف كما قلنا إلا أن وظيفة الموارد البشرية تبقى من أكثر الوظائف في المؤسسة التي تعنى بتحسين إنتاجية العمل. ويمكن حصر الأطراف المعنية بزيادة الإنتاجية على مستوى المؤسسة في الأطراف الثلاثة التالية:

**1. الإدارة:** تلعب الإدارة دورا بارزا في عملية التحسين. فمسؤولية رفع إنتاجية العمل تقع بالدرجة الأولى عليها باعتبارها المسؤولة عن العنصر البشري في المؤسسة من جهة وتعتبر من المبادرين الأوائل بطرح وتخطيط وتنفيذ فكرة وبرنامج التحسين وذلك من خلال:

- وضع الخطط ورسم السياسات الكفيلة بتحقيق برامج التحسين بأقصى قدر من الكفاءة.
- الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على صيانتته وتطويره.
- خلق جو مناسب من العلاقات الإنسانية الجيدة.
- توفير ظروف العمل المناسبة والمريحة.
- تحديث وتطوير أساليب وعمل الإنتاج.
- فسح المجال أمام العمال لإبداء آرائهم والمشاركة في سياسات العمل المطبقة.

**2. العمال المنفذون:** إن إنتاجية العمل لا تتحقق دون أن تتوفر نوايا حسنة وصادقة من طرف العمال اتجاه برامج التحسين التي تتبناها الإدارة. فكثيرا ما يشكك العمال في نوايا الإدارة، نظرا للأحداث والتغيرات التي تصاحب عملية التحسين عادة. فالعامل بطبعه يخشى التغيير ويحاربه بكل ما يستطيع، وذلك لاعتقاده أن التغيير سوف يفقده عمله أو على الأقل يتم تغييره. لذلك كان لزاما على الإدارة المعنية بعملية التحسين أخذ ذلك بعين الاعتبار وطمأنة العمال بان برنامج التحسين ليس الهدف منه تقليص التعداد أو تغيير المناصب بقدر ما أنه اجراء يدخل ضمن تحسين الأداء والعمل على رفع القدرات التنافسية للمؤسسة وتحسين مردوديتها لكي يستمر وجودها وبذلك يستفيد كل طرف من ذلك. ومن هنا يمكن القول بأنه ما يتبلور موقف إيجابي لدى جميع العمال من مسألة زيادة الإنتاجية، فإنه يكون من العبث التحدث عن أي زيادة في معدل نمو إنتاجية العمل.

**3. النقابات والمنظمات المهنية:** من الملاحظ أن للمنظمات النقابية والمهنية دور بارز في برامج تحسين إنتاجية العمل. ذلك لأن النقابة إذا كان لها دور إيجابي فهي طبعا سوف تساهم في توعية الفئات العمالية بضرورة الانخراط والمساهمة في هذه البرامج. كما يمكن لها لعب دور الوسيط بين الإدارة والعمال وذلك

<sup>1</sup> هزرشي طارق، عوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة-، مجلة الحقوق والعلوم السياسية- دراسة اقتصادية-جامعة زيان عاشور بالجلفة-20(2)، ص175

بإيصال محتوى أو فحوى هذه البرامج إلى العمال، وفي نفس الوقت مناقشة وتعديل مسودة البرامج مع الإدارة المعنية إذا كان ذلك ليس في صالح الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

### سابعاً: أساليب تحسين الإنتاجية

الاستخدام الأمثل لكل عنصر من عناصر الإنتاج يؤدي إلى رفع الإنتاجية كذلك دور الإدارة يعد العامل الحاسم والحاكم في التغيير والتأثير وتوجيه الجهود نحو تبني الأساليب الفاعلة في المنشأة التي تمكن من سد الفجوة بين النظريات والتطبيق العملي وأهم الأساليب التي يمكن أن تتبناها الفلسفة الإدارية لتحسين الإنتاجية هي:

#### أ- الأساليب والمتغيرات البشرية:

- التوظيف الطويل والتدريب والتنمية، فكلما كان هنالك استقرار في الوظائف كلما زادت الخبرة والعكس صحيح لذلك فإن معدل دوران العمالة العالي مؤشر سلبي.
- التخصص العريض نسبياً هو أن يؤدي الموظف أكثر من وظيفة أو عمل.
- الرقابة الصريحة والضمنية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير بيئة العمل وطرق وحلقات حل المشكلات والاتصالات المتواجبة والمسؤولية والمشاركة الفردية والجماعية وتقويم الأداء المتدني والاعتبار الكمي للعاملين وارضاء المستهلك والوفاء برغباته.

#### ب- الأساليب والمتغيرات المادية والتقنية:

- تطوير المدخلات التقنية، من معدات وآلات وأنظم تكنولوجيا.
- تكنولوجيا التجميع، وتعني بها استخدام التسهيلات الإنتاجية في خلايا صناعية لتمكن من إنتاج مجموعات متشابهة من الأجزاء حيث تجمع كل مجموعة من الأجزاء المتشابهة مع بعضها البعض في أسرة واحدة.
- الإنتاج في الوقت المحدد تماماً لكسب الأسواق وعدم اللجوء للتخزين وذلك للمخاطر والتكلفة الخاصة بالتخزين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هزرشي طارق، مرجع سابق، ص 167-168

<sup>2</sup> محمود الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، القاهرة، ط1،

2018، ص 126

## المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية

تتبلور أهمية الإنتاجية في:

- إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة بتدريب جيد وبمجهود وموارد أقل، مما يجعل السلعة أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.
- تؤدي الإنتاجية إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات وانخفاض الأسعار يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة الأرباح.
- يؤدي زيادة الإنتاجية في المدى القصير إلى التخلص من نسبة من العاملين، لكن نجاح المنشأة وتحقيقها للأرباح سيعمل - في المدى المتوسط والطويل - على توسعها وجذب المزيد من الأيدي العاملة العاطلة عن العمل.
- تحقق الإنتاجية الاستخدام الأمثل للموارد النادرة ذات الاستعمالات المتعددة.
- تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للسكان.
- الإنتاجية هي المصدر الوحيد لزيادة الثروة القومية فالاستخدام المنتج للموارد يقلل الفاقد في الإنتاج، وبالتالي يحافظ على الموارد النادرة من الضياع<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: طرق قياس الإنتاجية

لغرض قياس الإنتاجية بالمؤسسة تستعمل احد الطرق التالية:

### 1- الإنتاجية الكلية:

يقصد بالإنتاجية الكلية Total Productivity للمؤسسة: نسبة اجمالي المخرجات على اجمالي المدخلات وتتضمن المدخلات أربعة عناصر<sup>2</sup>:  
عنصر العمل، عنصر رأس المال، عنصر المواد، عنصر الخدمات، ونود إضافة عنصرا خامسا وهو عنصر المعلومات Information، أي أن الإنتاجية الكلية تقاس كما يلي:

$$\frac{\text{اجمالي المخرجات}}{\text{اجمالي المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

وبالمؤشرات النقدية في حالة توفرها وبتثبيت الأسعار فان:

$$\frac{\text{اجمالي قيمة الإنتاج}}{\text{اجمالي تكلفة الموارد المستخدمة}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، مقدس كامل عودة، دور واثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، ط1، 2016، ص50-51

<sup>2</sup> محمد ابيدوي الحسين، مقدمة في إدارة العمليات والإنتاج، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2004، ص122-123

2- الإنتاجية الجزئية:

Partial Productivity الإنتاجية الجزئية: تعبر الإنتاجية الجزئية عن العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج بحسب الصيغة<sup>1</sup>:

$$\frac{\text{حجم الإنتاج}}{\text{عامل واحد من عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

ومن أهم مقاييس الإنتاجية الجزئية ما يلي:

\*Labour Productivity إنتاجية العمل

$$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{العمل المداول}} = \text{إنتاجية العمل}$$

تشير إلى النسبة بين المخرجات، عدد المشتغلين، أو عدد ساعات العمل.

\*Material Productivity إنتاجية المواد

$$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{الموارد}} = \text{إنتاجية الموارد}$$

تشير إلى النسبة بين المخرجات والمواد المستخدمة.

\*Machine Productivity إنتاجية الآلات

$$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{المكائن المستخدمة}} = \text{إنتاجية الآلات}$$

وتشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وعدد ساعات تشغيل الماكينات الإنتاجية الكلية.

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، مرجع سابق، 54-55

### المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج النظري للدراسة

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب مراجعة بعض الدراسات التي تناولت موضوعي تنمية الموارد البشرية والإنتاجية والتي لها علاقة بموضوع دراستنا ومقارنتها من عدة جوانب، اخترنا هذه الدراسات على الشكل التالي:

#### ❖ الدراسة الأولى: بارك نعيمة

#### ❖ عنوان الدراسة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة

#### التنافسية

#### ❖ طبيعة الدراسة: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أساليب تنمية الموارد البشرية التي تؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسات، من أجل القدرة على الاستمرارية ومواجهة التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط. اعتمدت الباحثة في دراستها على جمع المعلومات بالاعتماد على عدد كبير من الكتب والمطبوعات والملتقيات من أجل تفسيرها واستخلاص النتائج.

#### • أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- التدريب موضوع أساسي من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

- يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

#### • عرض أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة: يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (01): أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا ودراسة بارك نعيمة:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
كلاهما تطرق لمتغير تنمية الموارد البشرية	عنوان الدراسة
كلاهما تطرق لمتغير الإنتاجية	مكان وطبيعة الدراسة
كلاهما تطرق لموضوع التدريب	النتائج المتوصل إليها

المصدر: من إعداد الطالبين

❖ الدراسة الثانية: سيد اعمر فاطمة 2015/2014

❖ عنوان الدراسة: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة -

❖ طبيعة الدراسة: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال تجارة دولية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وظائف إدارة الموارد البشرية وما مدى أهميتها في تحسين الإنتاجية في المؤسسة في ظل وجود عوامل حرجة كالتكنولوجيا والمعلومات، ومحاولة إبراز واقع إدارة الموارد البشرية والموقع الذي حققته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.

ولمعالجة هذا الموضوع ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبيان والمقابلة مع موظفي إدارة الموارد البشرية باعتبارهم المسيرين، حيث تم تقديم أسئلة مباشرة على شكل حوار لكل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الإنتاج، والوثائق والسجلات الإدارية في مؤسسة مطاحن الحضنة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية في تفسير هذه المعلومات.

• أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- الإنتاجية عموماً هي نسبة الإنتاج إلى المستخدم من عناصر الإنتاج.  
- تحسين الإنتاجية يعد مطلباً أساسياً لجميع المستويات سواء على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على المستوى القومي.

- تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المترابطة والمنكاملة.

• عرض أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة: يوضحها الجدول التالي:

جدول (02): أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا ودراسة سيد اعمر فاطمة:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
إبراز مكانة المورد البشري في المؤسسة	عنوان وطبيعة الدراسة
كلاهما تطرق لمتغير الإنتاجية	مكان الدراسة
كلاهما تطرق لموضوع التدريب للموارد البشرية	النتائج المتوصل إليها

المصدر: من إعداد الطالبين

❖ الدراسة الثالثة: سامر سميرة/ مشري محمد 2019

❖ عنوان الدراسة: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

❖ طبيعة الدراسة: مجلة المعيار، المجلد العاشر، العدد 4

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات التي تحارب على شرط البقاء والنمو في ظل محيط شديد المنافسة وذلك بتوفير وتسخير مجموعة من الموارد اللازمة ( مالية، مادية، بشرية)، من أجل رفع أداء المؤسسات وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

اعتمد الباحثان في معالجة هذا الموضوع على جمع المعلومات من الكتب والأطروحات والمجلات المتعلقة بالموضوع وتفسيرها لاستخلاص النتائج وإبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

• أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- تعد إدارة الموارد البشرية المحدد الحقيقي للإنتاجية بالرغم من أهمية العوامل الفنية وعناصر رأس المال في الإنتاجية.

- زيادة حجم المكافأة والحوافز ومنح الترقية والدرجات الوظيفية يساهم بدوره في رفع مستوى الأداء، ويؤثر بشكل إيجابي على رفع كفاءتها الإنتاجية في المؤسسة.

- بيئة العمل السليمة من أهم المؤثرات على الأداء والإنتاجية.

• عرض أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة: يوضحها الجدول التالي:

جدول (03): أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا ودراسة سامر سمية/ مشري محمد:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
أهمية المورد البشري في المؤسسة	عنوان الدراسة
التطرق لمتغير الإنتاجية	مكان وطبيعة الدراسة
التطرق لموضوع الاختيار والتحفيز للموارد البشرية	إشكالية الدراسة والنتائج المتوصل إليها

المصدر: من إعداد الطالبين

❖ الدراسة الرابعة: صباح حيمر / سامية عزيز 2021.

❖ عنوان الدراسة: دور التدريب في تحسين العملية الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج بولاية بسكرة).

❖ طبيعة الدراسة: مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

تهدف هذه الورقة البحثية في الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تحسين العملية الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، مع محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط التدريب الذي يتفاه العامل بمستوى الكفاءة الإنتاجية الذي تحققه المؤسسة.

اعتمد الباحثان في معالجة موضوع الدراسة على المنهج الوصفي الملائم له وجمع البيانات عن طريق أداة الاستمارة التي تضمنت 33 سؤالاً موزعة على أربعة محاور وتطبيقها على عينة عشوائية شملت 187 عاملاً من مجتمع أصلي يتكون من 350 عاملاً وهم العمال بشركة النسيج بولاية بسكرة من مارس 2018 إلى ماي 2018.

• أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل اتجاهات الافراد وهذا لكون هذه الأهداف تعتبر كأهداف مباشرة للعملية التدريبية وبسهل التاك من تحققها وتساهم مساهمة مباشرة في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة الجزائرية.

- التدريب يساعد على الحفاظ على سلامة المعدات والتجهيزات وهذا لما للتدريب من دور في ذلك. كما يساهم التدريب في تخفيف من معدلات حوادث العمل ويساهم كذلك في التخفيف من الأخطاء المهنية ويقلل من الجهد المتكرر والمبذول.

• عرض أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة: يوضحها الجدول التالي:

جدول (04): أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا ودراسة صباح حيمر/سامية عزيز:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
كلاهما تطرق لموضوع التدريب	عنوان وطبيعة الدراسة
التطرق لمتغير الإنتاجية	مكان الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين

❖ الدراسة الخامسة: رزيقة رحمون / وسيلة السبتي / يزيد تفرات 2019.

❖ عنوان الدراسة: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات.

❖ طبيعة الدراسة: مجلة اقتصاد المال والاعمال JFBE، المجلد 03، العدد 03.

تهدف هذه الدراسة إلى القاء الضوء على التعلم التنظيمي لما له من أهمية في تحسين أداء المؤسسات، بمعرفة مفهومه ومحاولة التعرف على دور التعلم التنظيمي في صنع تميز المؤسسات من خلال تحسين أدائها. اعتمد الباحثون في معالجة موضوع التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المؤسسات على جمع عدد كبير من الكتب والمجلات والأطروحات والتي لها علاقة بالموضوع والعمل على تفسيرها واستخلاص النتائج.

• أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- يعتبر التعلم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين أداء المؤسسة، فهو يسعى إلى تغيير وتعديل سلوك العاملين وممارساتهم وتمكينهم اكتساب المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات بيئة الاعمال الجديدة وما تحمله هذه البيئة من تهديدات وفرص.

- يمكن تحسين الأداء من خلال تبني مدخل التعلم التنظيمي، ولكن هذا المدخل يتطلب توفر هيكل تنظيمي مرن، قليل المستويات الإدارية، يركز على اللامركزية وبيتعد عن البيروقراطية والروتين.

- يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة.

• عرض أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة: يوضحها الجدول التالي:

جدول (05): أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا ودراسة رزيقة رحمون/وسيلة السبتى/يزيد تفرات:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
التطرق لبعد التعلم التنظيمي	عنوان الدراسة
إبراز أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسة	مكان وطبيعة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين

❖ الدراسة السادسة: الطيب حسن تجاني 2022

❖ موضوع الدراسة: أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بانجمينا دراسة حالة مخبز روتا تيف.

❖ طبيعة الدراسة: مجلة طنبه للدراسات العلمية الاكاديمية، المجلد 05، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك فيصل، تشاد.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى فاعلية نظام التحفيز في المؤسسات الإنتاجية بانجمينا وكيف تساعد الحوافز على أداء العاملين ومما مدى تأثيرها على تحسين الأداء.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة متغيرات هذا البحث عن طريق استمارة الاستبيان الموزعة على عينة بلغ عدد افرادها 64 فردا من مجتمع بلغ 204 فردا، بلغ عدد العينة الفعلية بعد استلام الاستبانات 36 فردا. في حين احتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوي الوظيفي). القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على 15 عبارة، طلب من افراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم ب (نعم، لا)، وتم استخدام أساليب إحصائية لتحليل الإجابات.

• أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم الاهتمام بصحة المستهلكين والحفاظ على البيئة.

- عدم توفير المنتجات بالكميات الكافية.

- ضعف الجودة في المؤسسات الإنتاجية بالعاصمة انجمينا.

• عرض أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة: يوضحها الجدول التالي:

جدول (06): أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا ودراسة الطيب حسن تجاني:

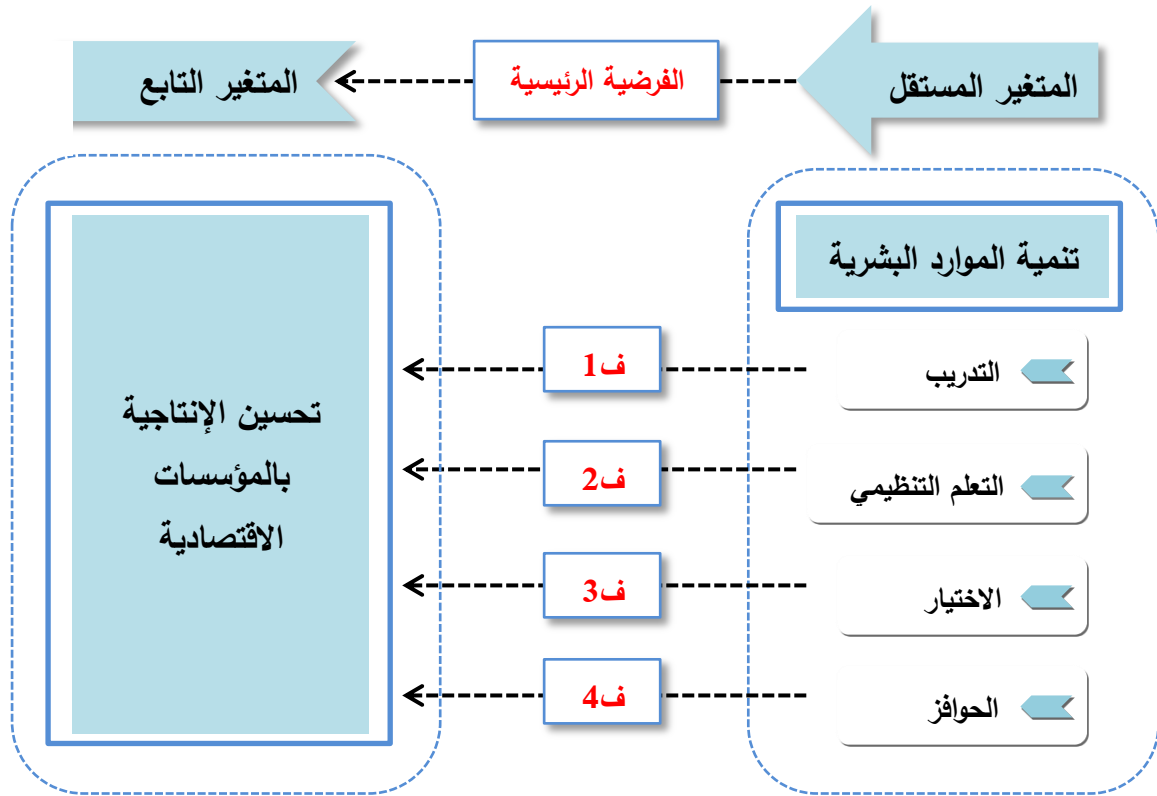
أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
التطرق لموضوع الحوافز	عنوان وطبيعة الدراسة
إبراز أهمية وأهداف الحوافز للمورد البشري والمؤسسة	مكان الدراسة والنتائج المتوصل إليها

المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: بناء النموذج النظري للدراسة

يمثل هذا النموذج ملخص للعلاقة بين متغيرات الدراسة، والتي تم استنتاجها من خلال الدراسات السابقة، حيث يمكن صياغته في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## خلاصة الفصل:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل باستعراض بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، حيث أن عملية تنمية الموارد البشرية سلاح هام للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة التحديات ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل. في حين تعمل المؤسسات جاهدة لتنمية هذه الموارد عن طريق تعزيز وتزويد الافراد بالمهارات والقدرات والكفاءات العالية من خلال مجموعة من الأساليب تطرقنا إليها وهي: أسلوب التدريب، أسلوب التعلم التنظيمي، أسلوب الاختيار وأسلوب الحوافز، مع إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى العاملين والمؤسسة وعلى مستوى جماعات العمل.

كما تطرقنا إلى مفهوم الإنتاجية من ناحية وأهميتها وطرق قياسها من ناحية أخرى، حيث أن الإنتاجية مؤشر قياس اقتصادي لفعالية وكفاءة الإدارة في النشاط الإنتاجي والتي يعبر عنها بعلاقة نسبة المخرجات إلى المدخلات. وقمنا بعرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا مع أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها كل واحدة، وإبراز أوجه التشابه والاختلاف لكل دراسة، وبالاعتماد على هذه الدراسات قمنا ببناء النموذج النظري لدراستنا.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

### تمهيد

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإجراءات المنهجية للدراسة.**

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

**المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.**

المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي للبيانات العامة لأفراد العينة.

المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لبيانات المستقصين حول متغيرات الدراسة.

**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وبناء النموذج الميداني للدراسة.**

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: بناء النموذج الميداني للدراسة.

**خلاصة.**

**تمهيد**

بعد التطرق في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة تنمية الموارد البشرية، والإنتاجية. سيتم من خلال الفصل الثاني والذي يسمى بالفصل الميداني التعرف على آراء عينة من الافراد المستقvisين حول موضوع دراستنا " دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية" وذلك من خلال تريض ميداني أجريناه ب: شركة بن ناصر للاستثمار - مقرة - المسيلة - محل الدراسة. سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وبناء النموذج الميداني للدراسة.

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإجراءات المنهجية للدراسة.**

سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

**المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة**

شركة بن ناصر للاستثمار هي عبارة عن وحدة لأغذية الأنعام تم إنشاؤها سنة 2011، تقع ببلدية مقرة ولاية المسيلة، وبدأت عملية الإنتاج فيها سنة 2014، ولقد تم توسعة المشروع مؤخرا حيث بدأت بـ 5 أطنان في الساعة، ثم إضافة خط إنتاج جديد لتزويد طاقة الإنتاج إلى 8 أطنان في الساعة، وتم إضافة آلات جديدة لتصل طاقة الإنتاج إلى 30 طن في الساعة وتسعى بكل ما أوتيت من جهد للمضي قدما في هذا المشروع الضخم الذي يوظف أزيد من 70 عاملا.

تقوم شركة بن ناصر للاستثمار وحدة أغذية الانعام بإنتاج أعلاف الحيوانات، حيث تنتج:

أغذية دجاج اللحم بأنواعها، وأغذية الدجاج البياض بأنواعها، أغذية الديك الرومي، البقرة الحلوب، تسمين العجول والأغنام، وأغذية الأرانب وغيرها من الأعلاف المختلفة.

تستخدم كمواد اولية (الذرة، الصوجة، نخالة، رمل كلسي، شعير، قمح وبعض المكملات المعدنية الفيتامينية)، معظم المواد الأولية تستوردها الشركة من البرازيل، الأرجنتين، وفرنسا، وبعضها الآخر محلي كالرمل الكلسي والنخالة... الخ.

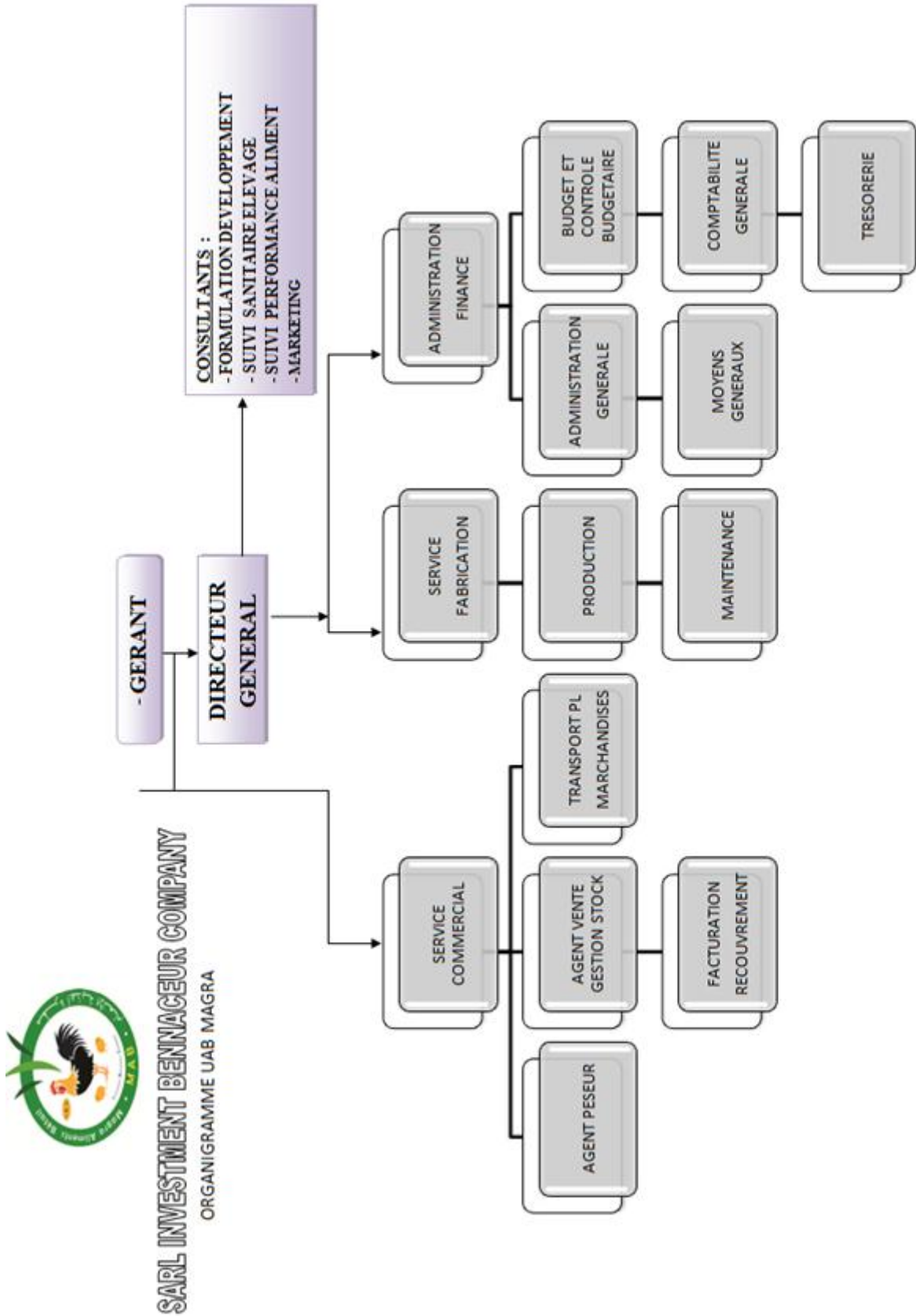
تسوق الشركة منتجاتها عبر عدة نقاط في الوطن، شرقا وغربا، كما تربي الشركة أزيد من مليون ومائتي

ألف دجاج بياض في ولايات: مستغانم، تيسمسيلت، الجلفة وعين الدفلى.

أما عن أهداف المؤسسة التجارية التي تسعى لبلوغها نذكر منها:

- عرض وتقديم منتجات ذات نوعية وجودة عالية وبأسعار تنافسية.
- مواجهة المنافسة باستراتيجية تسويقية.
- البقاء والاستمرارية وتوسعة المؤسسة، والبحث عن بدائل محلية للتخلص من تبعية الاستيراد.
- تزويد السوق المحلية بالأعلاف، وتحقيق الاكتفاء قدر الإمكان.

- وفيما يلي الهيكل التنظيمي لشركة بن ناصر للاستثمار:



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

## أولاً: منهج الدراسة

إن موضوع الدراسة هو الذي يحدد المنهج الذي يجب على الباحث أن ينتهجه، والمنهج هو: " مجموعة منتظمة من المبادئ العامة والطرق الفعلية، التي يستعين بها الباحث في حل مشكلات بحثه مستهدفاً بذلك الكشف عن جوهر الحقيقة " <sup>1</sup>.

أيضاً "إن المنهج يعمل على توجيه الباحث في الجانب التطبيقي لموضوع البحث كما أنه يحافظ على المنحى الذي يجب أن يسير فيه الباحث وتقصيه لموضوع البحث" <sup>2</sup>.

ومن منطلق إشكالية وأهداف الدراسة تم اختيار **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يعرف بأنه "البحث الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة" <sup>3</sup>.

قمنا باعتماد هذا المنهج لأنه يتلاءم وطبيعة دراستنا، كونه لا يقوم على جمع البيانات حول الظاهرة فقط، وإنما يمضي قدماً حول الوصف والتفسير الدقيق لهذه البيانات والمعلومات المتوفرة وترجمتها سواء في جداول رقمية وصفية أو في شكل رسوم بيانية، وذلك لقياس الدلالة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة ( تنمية الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية).

## ثانياً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشترك في صفة معينة أو أكثر والمطلوب جمع البيانات حولها" <sup>4</sup>.

كما يعرف بأنه: "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة" <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد ازهر سعيد السماك، طرق البحث العلمي (أسس وتطبيقات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص69-70.

<sup>2</sup> Luc Albarello et Autres، Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales، Armand colin، paris، 1995، p 64.

<sup>3</sup> مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وارشاد، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2017، ص40

<sup>4</sup> خليف رزقي، شيفارة هجيرة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة معارف علمية دولية محكمة، جامعة احمد بوقرة -بومرداس-، العدد23، 2017، ص282.

<sup>5</sup> قنفي عادل، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بشركة بن ناصر للاستثمار -مقرة-المسيلة، دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2022، ص205.

- وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في: العمال بـ شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة-المسيلة.

### ثالثاً: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها " المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها، حيث تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي" <sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها "مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع افضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله" <sup>2</sup>.

حيث اخترنا عينة عشوائية من العمال بشركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة. وفيما يلي جدول يبين عملية توزيع وجمع الاستبيان:

### جدول (07): عملية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	44
عدد الاستبيانات المسترجعة	40
عدد الاستبيانات الملغاة بسبب عدم استكمال الجيب الإجابة على جميع عبارات الاستبيان	02
عدد الاستبيانات الصالحة والمعتمدة	38

المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### أولاً: الوثائق والسجلات الرسمية

حيث تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق الرسمية من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة والمتعلقة بالجانب التعريفي والامكانيات والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### ثانياً: الاستبيان

1. " الاستبيان او الاستقصاء هو أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم الاستبيان عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الافراد المعنيين بموضوع الاستبيان" <sup>3</sup>.

#### 2. تصميم الاستبيان

تم تصميم استبيان الدراسة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الموضوع، مع مراعاة عنصر الوضوح والفهم للعبارات، ثم تم عرضه ومراجعته مع الأستاذ المشرف وذلك لإضافة آرائه

<sup>1</sup> خليفي رزقي، شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص282

<sup>2</sup> قنفي عادل، مرجع سابق، ص206

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص213

ومعلوماته، ثم قمنا ببعض التغييرات والتعديلات التي طلبها في صياغة عبارات الاستبيان، وهذا الأخير للتأكد من دقة وسلامة وشمولية الأداة لمشكل الدراسة. وتضمن الاستبيان المحاور التالية:

• المحور الأول: يتمثل في البيانات العامة لأفراد العينة. ويشمل:

1- الجنس 2- السن 3- المستوى التعليمي 4- الخبرة المهنية 5- الوظيفة الحالية

• المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة والمتمثل في أبعاد تنمية الموارد البشرية وقسم إلى (04) أبعاد كما يلي:

البعد الأول: ويمثل: التدريب: من العبارة رقم 01 إلى 06.

البعد الثاني: ويمثل: التعلم التنظيمي: من العبارة رقم 07 إلى 12.

البعد الثالث: ويمثل: الاختيار: من العبارة رقم 13 إلى 18.

البعد الرابع: ويمثل: الحوافز: من العبارة رقم 19 إلى 25.

• المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة والمتمثل بـ الإنتاجية في المؤسسة. من العبارة رقم 26 إلى 36. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت في قياس تنقيطها.

ثالثا: شرح مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان

الجدول (08): سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين.

ففي مقياس ليكرت نلاحظ أننا نأخذ العدد 5 على درجة موافق تماما، و4 على درجة موافق، و 3 على درجة محايد، و 2 على درجة غير موافق، وأخيرا 1 لدرجة غير موافق تماما.

ولأجل تحديد فئات هذ المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

$$0.80 = 5/4 = 5/(1-5) =$$

ومنه تتكون فئات المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (09): فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق تماما	درجة عالية من الرفض
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد	درجة متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 إلى 5.00	موافق تماما	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

#### رابعاً: برنامج (SPSS)

حيث تم الاعتماد في تفرغ وتحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

#### خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، نذكرها على النحو التالي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان.
2. معامل الفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
3. المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان، والمتوسط الحسابي يساعد أيضا في ترتيب العبارات حسب أكبر قيمة له.
4. الانحراف المعياري: من أجل التعرف على مدى انحرافات إجابات أفراد العينة واتجاهاتهم نحو كل عبارة أو محور أو بعد من الاستبيان، ويوضح التشتت وتركز إجابات أفراد العينة فكلما اقترب الانحراف المعياري من 0 يعني تركز الإجابات و إذا حدث العكس يعني تشتتها.
5. معامل الارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين على مقياس -1 إلى +1.
6. معامل التحديد: يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع.
7. مستوى المعنوية (sig) : وعلى أساسه يتم اختبار دلالة النتائج وهو يعبر أيضا عن قيمة المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار ( والتي تعبر عن ما هو كائن من خلال البيانات الميزانية) والقيمة الجدولة (والتي تعبر عن ما يجب أن تكون عليه النتائج).

سادسا: صدق وثبات الاستبيان

1. صدق الاستبانة

يعني قيام الأداة بالقياس الفعلي لما وضعت لقياسه، وقد اعتمد صدق الأداة على صدق المحتوى حيث بينت الأداة في ضوء قدرة محتواها على قياس الأبعاد والمفاهيم الخاصة بالدراسة.

1.1 الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 38 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهذا بالنسبة للمحورين الثاني والثالث من الاستبانة وذلك كما يلي:

أ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول (10): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية)

الرقم	الفقرات	R	SIG
التدريب	1. تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التدريب بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره.	.811**	0,000
	2. تمنح المؤسسة حوافز لتشجيع العاملين على التدريب.	.773**	0,000
	3. تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.	.740**	0,000
	4. تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.	.823**	0,000
	5. التدريب الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطور كبير في أداء عملكم على أحسن وجه.	.774**	0,000
	6. تقيم المؤسسة أداء العاملين بعد تنفيذ البرامج التدريبية.	.883**	0,000
التعلم التنظيمي	7. التعلم التنظيمي جزء من الثقافة التنظيمية لمؤسستك.	.636*	0,019
	8. يملك الأفراد الرغبة في التعلم واكتساب معارف جديدة.	.594*	0,021
	9. تشارك الإدارة في تبادل الأفكار حول وظيفتكم.	.625**	0,000
	10. يتم توفير كل الإمكانيات والقدرات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية لتحسين وتطوير الأداء.	.752**	0,000
	11. يحصل كل الأفراد في مؤسستك على فرص التعلم.	.809**	0,000
	12. يكافئ الأفراد في مؤسستك مقابل تعلمهم.	.823**	0,000
الاختيار	13. مؤسستك لديها سياسات تنظم عملية الاختيار.	.764**	0,000
	14. اختيار العاملين بنزاهة وحيادية يسهم في تطور أدائكم داخل المؤسسة	.617**	0,009
	15. تحقق المؤسسة إنتاجية جيدة وأداء عالي نتيجة اختيارها للأفضل	.590*	0,022
	16. اختيار الأشخاص المؤهلين يسهم في تحسين أداء العاملين وجودته	.630*	0,025
	17. خضعت لإجراءات اختيار قبل التحاقك بالعمل	.463**	0,003
	18. تضع مؤسستك شروط لاختيار العاملين.	.530*	0,032

0,000	,857**	يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله	جودة	19.
0,000	,882**	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.		20.
0,000	,843**	استفدت من حوافز مادية أو معنوية من قبل.		21.
0,000	,577**	للموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة أثر في تحسين مستوى أداء العاملين		22.
0,037	,610*	تحسين ظروف العمل المادية (التهوية، الإنارة، عتاد) يزيد من الكفاءة الإنتاجية للفرد.		23.
0,029	,550*	تحسين ظروف العمل المعنوية (التقدير، الترقية، التشجيع) يزيد من الكفاءة الإنتاجية للفرد.		24.
0,000	,822**	تشارك المؤسسة العاملين فيها في مناقشة بعض المشاريع المستقبلية قصد تحسيسهم بقيمتهم وأهميتهم ورفع مستوى أدائهم.		25.

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعبارته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومتناسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

**ب. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:**

**الجدول (11): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (الإنتاجية في المؤسسة)**

الرقم	الفقرات	R	SIG
26.	تهتم المؤسسة برفع مستوى مهارات العاملين كونه يعكس على رفع الإنتاجية.	,548*	0,033
27.	تساهم خبرة العمال في المؤسسة في رفع الإنتاجية.	,336*	0,039
28.	يساهم الرضا عن العمل في المؤسسة في رفع الإنتاجية.	,470**	0,003
29.	الممارسات الإدارية الصحيحة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.	,404*	0,012
30.	الدراية بالجوانب العلمية للإدارة تساهم في تحسين الإنتاجية في المؤسسة.	,460**	0,004
31.	يساهم انخفاض التكاليف بالمؤسسة في تحسين الإنتاجية.	,467**	0,003
32.	تساهم جودة المنتجات والاعتماد على معايير الجودة والقياس في تحسين الإنتاجية في المؤسسة.	,461**	0,004
33.	تساهم ممارسات إدارة الإنتاج في تحسين الإنتاجية في المؤسسة.	,496**	0,002
34.	تحسين الإنتاجية يجعل المنتجات أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.	,650**	0,000
35.	تؤدي الإنتاجية إلى زيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة الأرباح.	,629**	0,000
36.	تحقق الإنتاجية الاستخدام الأمثل للموارد النادرة ذات الاستعمالات المتعددة.	,687**	0,000

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والمعدل الكلي لعبارته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثالث صادقة ومتناسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

## 2. ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، حيث أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach) وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرو نباخ إذا بلغت 60 % فأكثر، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا كرو نباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

الجدول (12): معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة (طريقة ألفا كرو نباخ)

المحور	الأبعاد والمحاوَر	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
2	أولاً: التدريب	6	0,927
	ثانياً: التعلم التنظيمي	6	0.777
	ثالثاً: الاختيار	6	0.615
	رابعاً: الحوافز	7	0.839
3	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية	25	0.941
	المحور الثالث: الإنتاجية في المؤسسة	11	0.637
	جميع المحاوَر	36	0.929

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ثبات الاستبانة بناءً على حساب معامل ألفا كرو نباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 92.9% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، أما بالنسبة لمحاوَر الدراسة فقد بلغت بالنسبة للمحور الثاني 94.1% أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت نسبة معامل الثبات 63.7% وهو ما يدل على أن الاستبانة ومحاوَرها تتمتع بمعامل ثبات عالٍ.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقرات المكونة لكل متغير، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة. وكذلك عرض التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البيانات العامة لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة%.

#### المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي للبيانات العامة لأفراد العينة

ويشمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، والوظيفة الحالية.

1. بالنسبة لمتغير الجنس: الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

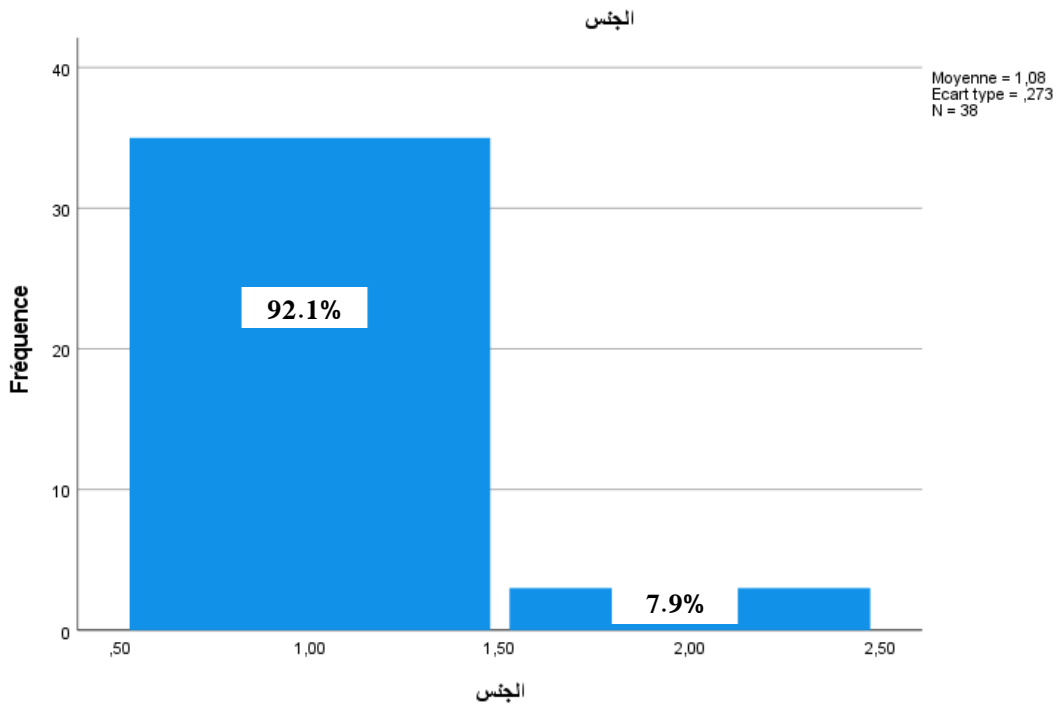
الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
92.1	35	ذكر
7.9	3	أنثى
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ: أن أفراد العينة معظمها ذكور، حيث أن نسبتهم بلغت 92.1% في حين أن نسبة الإناث قدرت بـ 7.9%، وبالرغم من أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث فإن هذا لا يؤثر على مصداقية الدراسة.

2. بالنسبة لمتغير السن: الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب السن.

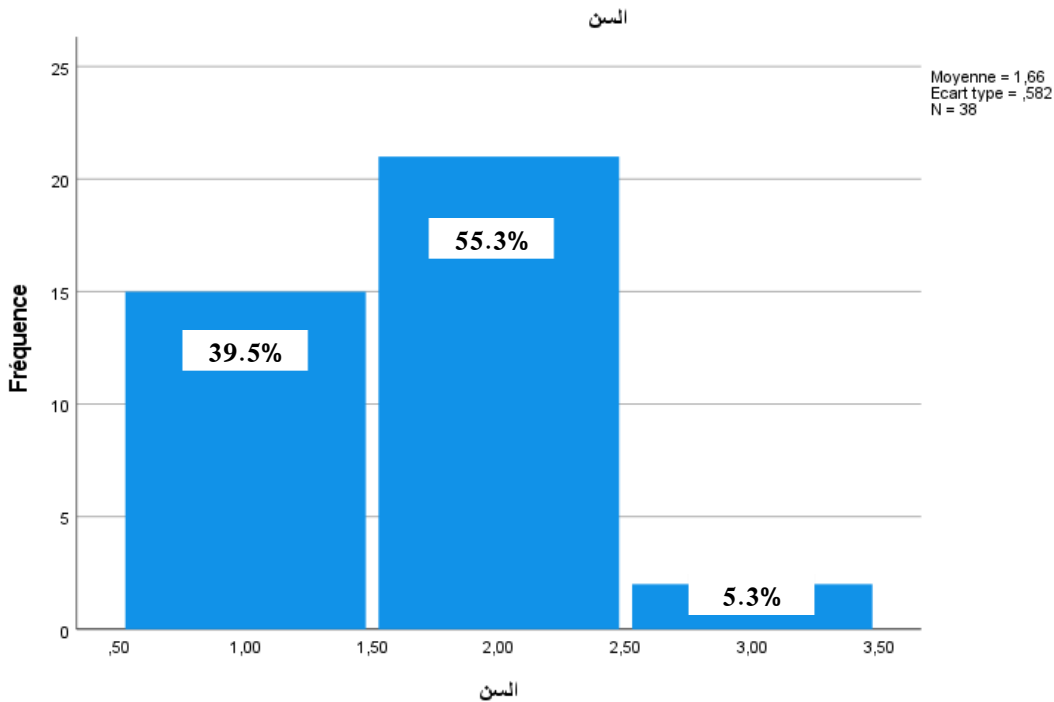
الجدول(14): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
39.5	15	أقل من 30
55.3	21	من 30 إلى 50
5.3	2	أكبر من 50
100	38	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول والشكل السابقين: يتضح أن أكبر نسبة لأعمار المستجوبين قد بلغت 55.3% هم من فئة 30 إلى 50 سنة، وما نسبته 39.5% هم أقل من 30 سنة، و 5.3% أكثر من 50 سنة، مما يدل على أن المؤسسة معظم موظفيها شباب.

3. بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: الجدول والشكل الموالين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

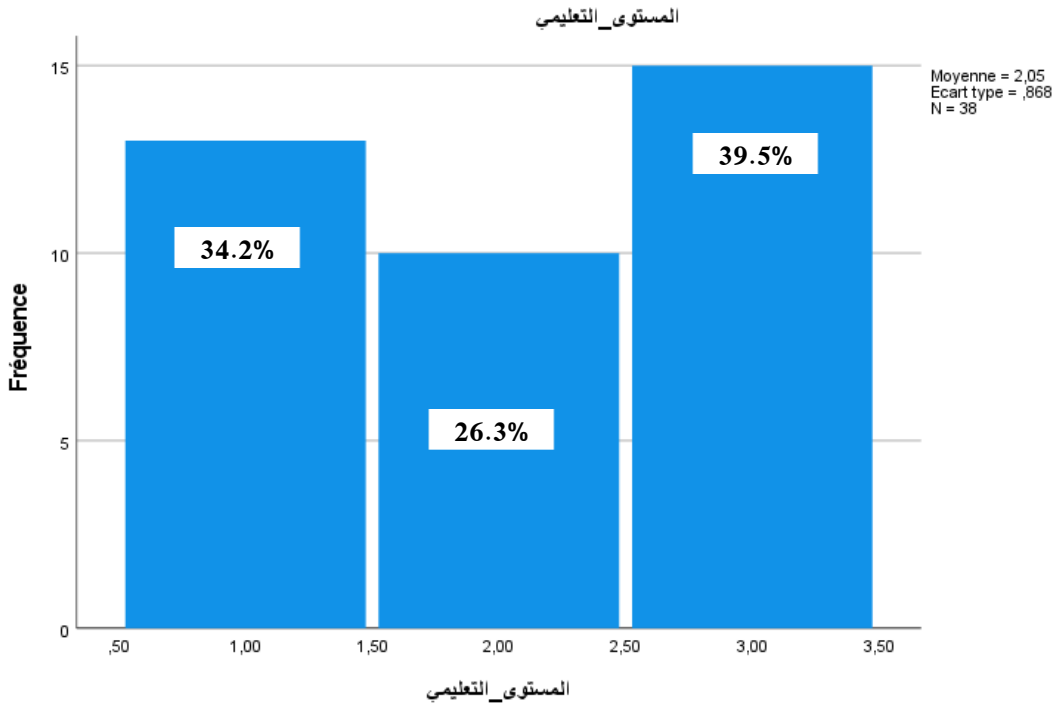
الجدول (15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
34.2	13	متوسط
26.3	10	ثانوي
39.5	15	جامعي
100,0	38	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين: أن المستوى التعليمي للمستجوبين يتوزع بأكثر نسبة بلغت 39.5% لذوي المستوى الجامعي، وتليها نسبة 34.2% لذوي المستوى التعليمي المتوسط، أما نسبة 26.3% هي لذوي المستوى الثانوي وتعتبر هذه الأخيرة أقل نسبة، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف حاملي الشهادات الجامعية بشكل أكبر.

4. بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: الجدول والشكل الموالين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

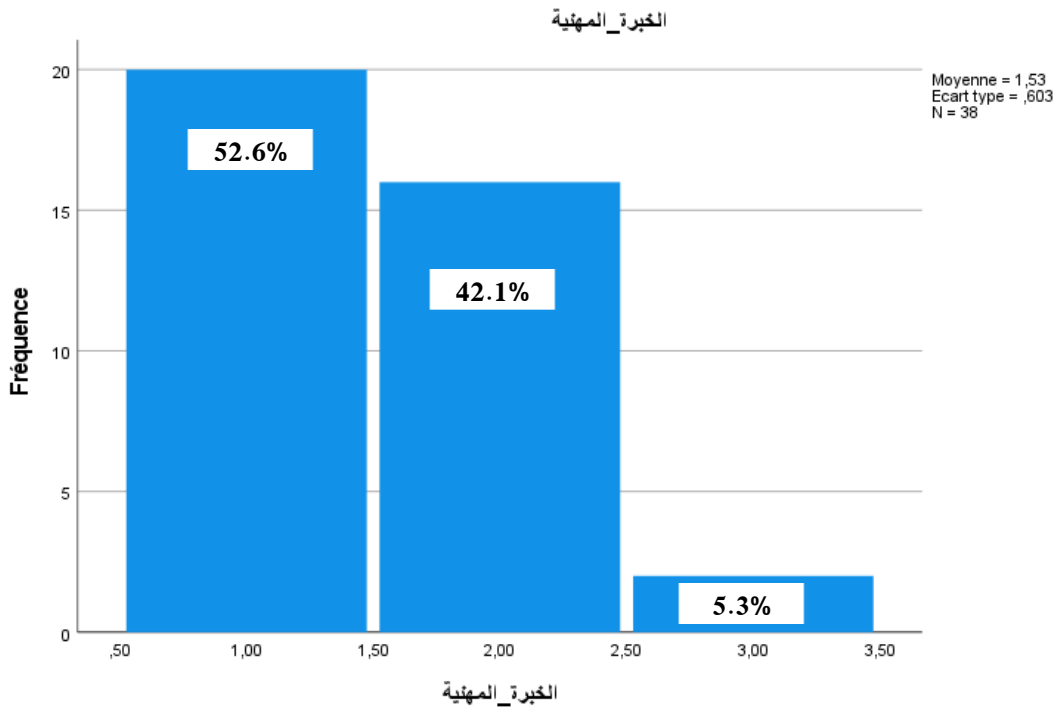
الجدول (16): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
52.6	20	أقل من 5
42.1	16	من 5 الى 15
5.3	2	أكثر من 15
100,0	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الشكل والجدول السابقين: نلاحظ أن 20 مستجوب ذوي خبرة أقل من 15 سنة بنسبة 52.6% وهي أكبر نسبة، و16 فرد من المستجوبين خبرتهم تتراوح بين 15 و30 سنة بنسبة 42.1%، ومستجوبين اثنين خبرتهم تفوق 15 سنة بنسبة 5.3%، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتوفير مناصب الشغل كلما أتاحت الفرصة.

5. بالنسبة لمتغير الوظيفة الحالية: الجدول والشكل الموالين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية.

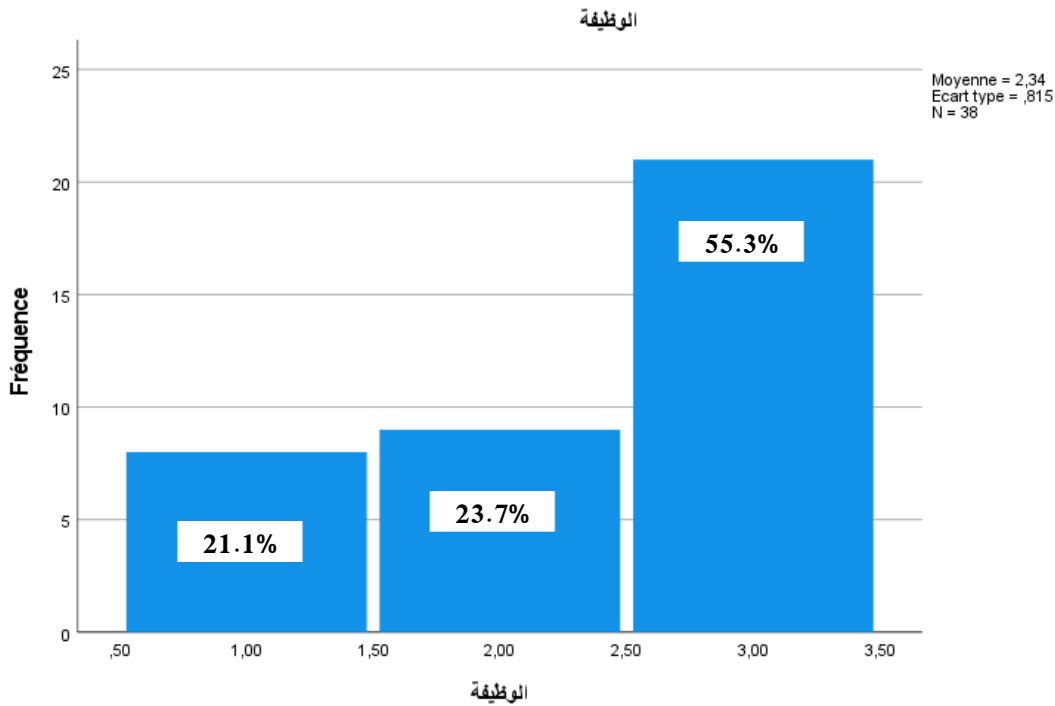
الجدول (17): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

النسبة %	التكرار	الوظيفة الحالية
21.1	8	إطار
23.7	9	عون متحكم
55.3	21	عون تنفيذ
100,0	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الشكل والجدول السابقين: نلاحظ أن 21 مستجوب يشغلون وظيفة عون تنفيذ بأكثر نسبة قدرت بـ 55.3%، ثم يليها 9 مستجوبين يشغلون وظيفة عون متحكم بنسبة 23.7%، و 8 أفراد من المستجوبين يشغلون وظيفة الإطارات بنسبة 21.1%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على أعوان التنفيذ بشكل كبير في نشاطها.

### المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لبيانات المستقصين حول متغيرات الدراسة

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، حيث تم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات المحايدة يكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

#### 1. المتغير المستقل ( تنمية الموارد البشرية )

#### الجدول (18): العرض الوصفي لمحور تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التدريب بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره.	4,526	0,893	موافق تماما
2	تمنح المؤسسة حوافز لتشجيع العاملين على التدريب.	4,158	0,886	موافق
3	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.	4,105	0,924	موافق
4	تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.	4,105	0,894	موافق
5	التدريب الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطور كبير في أداء عملكم على أحسن وجه.	4,026	0,822	موافق
6	تقيم المؤسسة أداء العاملين بعد تنفيذ البرامج التدريبية.	4,132	0,991	موافق
7	التعلم التنظيمي جزء من الثقافة التنظيمية لمؤسستك.	4,237	0,634	موافق تماما
8	يملك الأفراد الرغبة في التعلم واكتساب معارف جديدة.	4,184	0,512	موافق
9	تشارك الإدارة في تبادل الأفكار حول وظيفتك.	3,921	0,912	موافق
10	يتم توفير كل الإمكانيات والقدرات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية لتحسين وتطوير الأداء.	3,974	0,972	موافق
11	يحصل كل الأفراد في مؤسستك على فرص التعلم.	4,184	1,062	موافق
12	يكافئ الأفراد في مؤسستك مقابل تعلمهم.	4,290	1,011	موافق تماما
13	مؤسستك لديها سياسات تنظم عملية الاختيار.	4,237	0,913	موافق تماما
14	اختيار العاملين بنزاهة وحيادية يسهم في تطور أدائكم داخل المؤسسة	4,290	0,694	موافق تماما
15	تحقق المؤسسة إنتاجية جيدة وأداء عالي نتيجة اختيارها للأفضل	4,316	0,662	موافق تماما
16	اختيار الأشخاص المؤهلين يسهم في تحسين أداء العاملين وجودته	4,395	0,547	موافق تماما
17	خضعت لإجراءات اختيار قبل التحاقك بالعمل	4,316	0,574	موافق تماما
18	تضع مؤسستك شروط لاختيار العاملين.	4,500	0,558	موافق تماما
19	يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله	4,237	1,051	موافق تماما
20	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.	4,000	0,930	موافق
21	استفدت من حوافز مادية أو معنوية من قبل.	4,184	1,036	موافق

22	للموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة أثر في تحسين مستوى أداء العاملين.	4,237	0,634	موافق تماما
23	تحسين ظروف العمل المادية (التهوية، الإنارة، عتاد) يزيد من الكفاءة الإنتاجية للفرد.	4,368	0,675	موافق تماما
24	تحسين ظروف العمل المعنوية (التقدير، الترقية، التشجيع) يزيد من الكفاءة الإنتاجية للفرد.	4,395	0,679	موافق تماما
25	تشرك المؤسسة العاملين فيها في مناقشة بعض المشاريع المستقبلية قصد تحسيسهم بقيمتهم وأهميتهم ورفع مستوى أدائهم.	4,237	0,971	موافق تماما
<b>المحور ككل</b>				
		<b>4,222</b>	<b>0,538</b>	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول تنمية الموارد البشرية قد أظهرت اتجاها بدرجة موافق تماما، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.22، وانحراف معياري قدره 0.54، وهذا يدل على موافقة تامة لأفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمحور بهذا المحور.

## 2. المتغير التابع ( الإنتاجية في المؤسسة )

الجدول (19): العرض الوصفي لمحور الإنتاجية في المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
26	تهتم المؤسسة برفع مستوى مهارات العاملين كونه يعكس على رفع الإنتاجية.	4,342	0,938	موافق تماما
27	تساهم خبرة العمال في المؤسسة في رفع الإنتاجية.	4,316	0,620	موافق تماما
28	يساهم الرضا عن العمل في المؤسسة في رفع الإنتاجية.	4,553	0,645	موافق تماما
29	الممارسات الإدارية الصحيحة تؤدي الى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.	4,395	0,679	موافق تماما
30	الدراية بالجوانب العلمية للإدارة تساهم في تحسين الإنتاجية في المؤسسة.	4,553	0,504	موافق تماما
31	يساهم انخفاض التكاليف بالمؤسسة في تحسين الإنتاجية.	4,395	0,638	موافق تماما
32	تساهم جودة المنتجات والاعتماد على معايير الجودة والقياس في تحسين الإنتاجية في المؤسسة.	4,526	0,603	موافق تماما
33	تساهم ممارسات إدارة الإنتاج في تحسين الإنتاجية في المؤسسة.	4,421	0,683	موافق تماما
34	تحسين الإنتاجية يجعل المنتجات أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.	4,368	0,751	موافق تماما
35	تؤدي الإنتاجية إلى زيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة الأرباح.	4,368	0,675	موافق تماما
36	تحقق الإنتاجية الاستخدام الأمثل للموارد النادرة ذات الاستعمالات المتعددة.	4,658	0,481	موافق تماما
<b>المحور ككل</b>				
		<b>4,445</b>	<b>0,310</b>	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول الإنتاجية في المؤسسة قد أظهرت اتجاها بدرجة موافق تماما، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 4.45، بانحراف معياري قدره 0.31، وهذا يدل على موافقة تامة لأفراد العينة على عبارات المتغير التابع حول الإنتاجية في المؤسسة.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وبناء النموذج الميداني للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين على النحو التالي:

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: بناء النموذج الميداني للدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة على المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار مبنية على الدلالة المعنوية Sig المحسوبة، من جهة أخرى تمت الاستعانة بمعامل التحديد  $R^2$  والذي يعد مؤشراً أساسياً في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:** تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل المتمثل في (تنمية الموارد البشرية)، والمتغير التابع المتمثل في (تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية) ككل وفق الفرضية التالية:

**نص فرضية البحث:** يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.

**نص الفرضيات الإحصائية:** يتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن صياغتها إلى:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كما يلي:

**الجدول (20): تحليل الانحدار المتعدد للتنمية الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية في المؤسسة**

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تنمية الموارد البشرية / تحسين الإنتاجية في المؤسسة	0.552	0.305	3.620	0.015

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.015) وهي أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من تنمية الموارد البشرية مع تحسين الإنتاجية في المؤسسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.552)، كما أن

قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.305$ ) تعني أن تنمية الموارد البشرية تفسر ما قيمته 30.5% من تحسين الانتاجية في المؤسسة، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل تنمية الموارد البشرية في تحسين الانتاجية ب "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

### ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية رقم 01

نص فرضية البحث: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.

نص الفرضيات الإحصائية: يتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن صياغتها إلى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل التدريب في تحسين الإنتاجية ب "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل التدريب في تحسين الإنتاجية ب "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (21): تحليل الانحدار للتدريب وتحسين الانتاجية في المؤسسة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التدريب/ تحسين الانتاجية في المؤسسة	0.320	0.103	4.112	0.050

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.050$ ) وهي مساوية ل 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

كما أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.320$ ) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين التدريب وتحسين الانتاجية في المؤسسة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.103$ ) إلى أن استخدام التدريب يفسر ما قيمته 10.3% من تحسين الانتاجية في المؤسسة والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل التدريب في تحسين الانتاجية ب "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

2. اختبار الفرضية الفرعية رقم 02

نص فرضية البحث: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي في تحسين الانتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.

نص الفرضيات الإحصائية: يتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن صياغتها إلى:  
 الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لـ التعليم التنظيمي في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".  
 الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لـ التعليم التنظيمي في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".  
 وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (22): تحليل الانحدار للتعليم التنظيمي وتحسين الانتاجية في المؤسسة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التعليم التنظيمي / تحسين الانتاجية في المؤسسة	0.530	0.281	14.048	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.001$ ) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .  
 كما أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.530$ ) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين التعليم التنظيمي وتحسين الانتاجية في المؤسسة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.281$ ) إلى أن التعليم التنظيمي يفسر ما قيمته 28.1% من تحسين الانتاجية في المؤسسة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لـ التعليم التنظيمي في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

### 3. اختبار الفرضية الفرعية رقم 03

نص فرضية البحث: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للاختيار في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.

نص الفرضيات الإحصائية: يتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن صياغتها إلى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل الاختيار في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل الاختيار في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (23): تحليل الانحدار للاختيار وتحسين الإنتاجية في المؤسسة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الاختيار / تحسين الإنتاجية في المؤسسة	0.404	0.163	7.032	0.012

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.012$ ) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ . كما أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.404$ ) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الاختيار وتحسين الإنتاجية في المؤسسة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.163$ ) إلى أن الاختيار تفسر ما قيمته 16.3% من تحسين الإنتاجية في المؤسسة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل الاختيار في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

4. اختبار الفرضية الفرعية رقم 04

نص فرضية البحث: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.

نص الفرضيات الإحصائية: يتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن صياغتها إلى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل الحوافز في تحسين الإنتاجية ب "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل الحوافز في تحسين الإنتاجية ب "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (24): تحليل الانحدار للحوافز وتحسين الإنتاجية في المؤسسة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحوافز / تحسين الإنتاجية في المؤسسة	0.343	0.117	4.785	0.035

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.035$ ) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة

المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

كما أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.343$ ) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الحوافز وتحسين

الإنتاجية في المؤسسة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.117$ ) إلى أن الحوافز تفسر ما قيمته

11.7% من تحسين الإنتاجية في المؤسسة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل الحوافز في تحسين الإنتاجية ب "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة- المسيلة".

ثالثاً: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

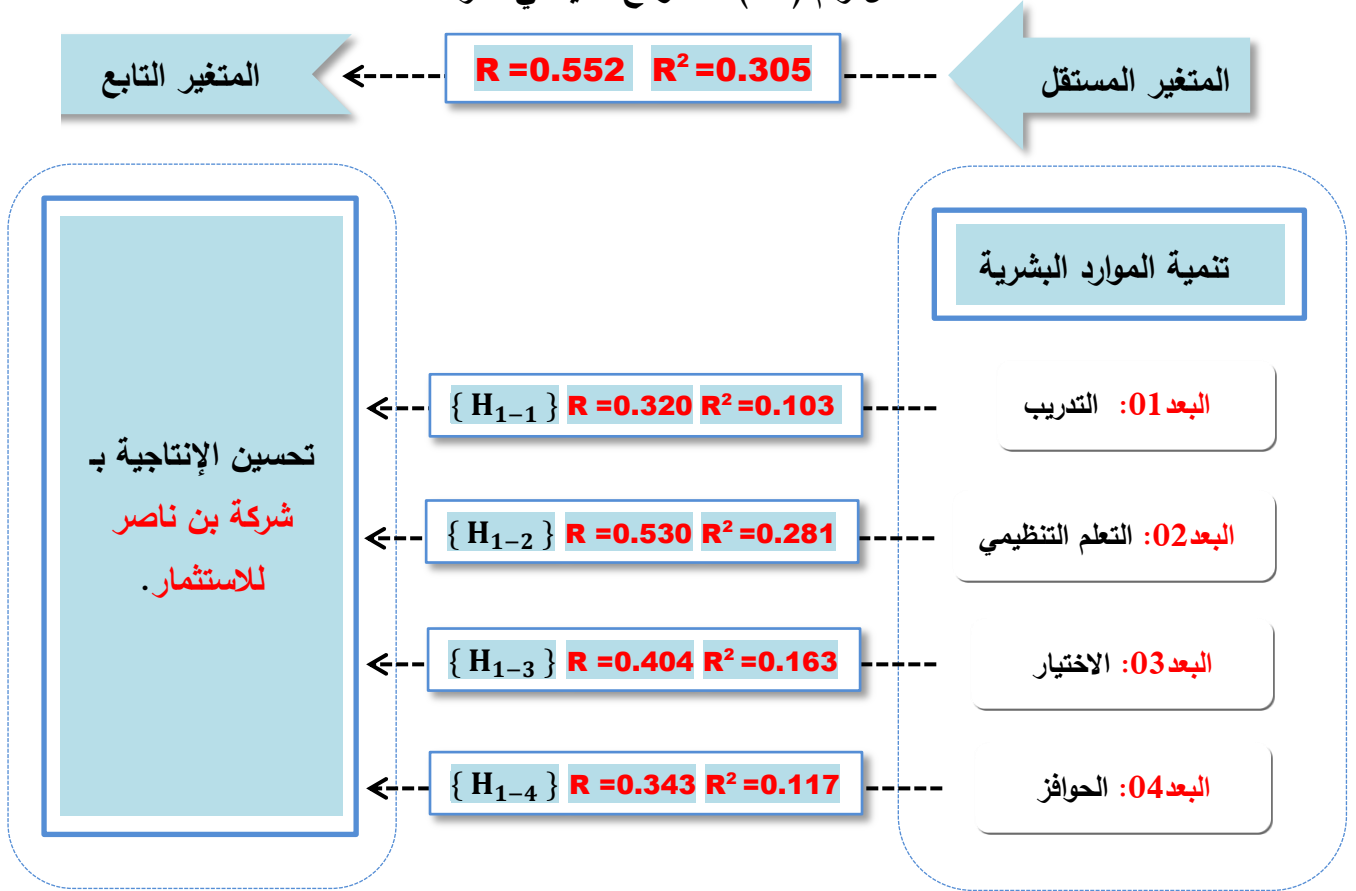
الجدول (25) يبين ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

القرار	الدلالة الإحصائية لنتائج اختبار الفرضيات				نص الفرضية	الفرضية
	قيمة Sig	قيمة F	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة R		
قبول H <sub>1</sub>	0.015	3.620	0.305	0.552	يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار".	الرئيسية
قبول H <sub>1</sub>	0.050	4.112	0.103	0.320	يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار".	ف01
قبول H1	0.001	14.048	0.281	0.530	يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتعلم التنظيمي في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار".	ف02
قبول H <sub>1</sub>	0.012	7.032	0.163	0.404	يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للاختيار في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار".	ف03
قبول H <sub>1</sub>	0.035	4.785	0.117	0.343	يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للحوافز في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار".	ف04

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على النتائج السابقة

المطلب الثاني: بناء النموذج الميداني للدراسة

الشكل رقم (09): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعرف على شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة-المسيلة- محل الدراسة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية)،(المتغير التابع: تحسين الإنتاجية بشركة بن ناصر للاستثمار)، في حين استخدمنا أداة الاستبيان في جمع البيانات حول المتغيرات، وذلك من خلال توزيعه على عينة عشوائية بلغ عددها الفعلي 38 فردا من مجتمع البحث الكلي (العمال بشركة بن ناصر للاستثمار)، وتم تفرغته وتحليل بياناته بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS-28، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، وتوصلت النتائج إلى أنه: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل تنمية الموارد البشرية(التدريب، التعلم التنظيمي، الاختيار، الحوافز) في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة عامة

**خاتمة:**

المؤسسة الاقتصادية هي الأداة التي يزاول فيها العنصر البشري عملية الإنتاج والتبادل واشباع الحاجات الإنسانية، وهي الإطار الذي ينظم العلاقات بين الافراد وتوجيه سلوكياتهم، وذلك من خلال الفهم الجيد للمحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفع بالفرد إلى إثارة نشاطه وتوجيهه إلى ما يحقق إنتاجية عالية، لأن الاهتمام بطبيعة السلوك الإنساني هي الخطوة الأولى لرفع قدرات ومهارات الافراد.

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة. حيث يعد العنصر البشري المتحكم الرئيسي في بقية الموارد الأخرى الموجودة بالمؤسسة، ومن هذا كان لزاما على منظمات الاعمال إعطاء فرص أكثر لهذا العنصر من أجل القدرة على تحسين الإنتاجية ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وذلك من خلال مجموعة من القواعد والاستراتيجيات أهمها، استراتيجية التدريب من أجل تدارك النقص في الوظيفة، واستراتيجية التعلم التنظيمي لرفع معارف الافراد حول الوظائف، وسياسة الاختيار من أجل انتقاء ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الوظيفة الشاغرة)، ونظام الحوافز الذي يعد من أهم الاستراتيجيات التي تدفع بالفرد إلى بذل قصار جهده في الوظيفة التي يشغلها.

يعد المورد البشري المحرك الرئيسي للعملية للإنتاجية، وهذا ما تطرقنا إليه في دراستنا الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد وجدنا أن لتنمية الموارد البشرية أثر كبير في تحسين الإنتاجية، حيث كلما زاد الاهتمام بالموارد البشرية ارتفعت المردودية الإنتاجية، والعكس صحيح كلما قل الاهتمام بالموارد البشرية ضعفت المردودية الإنتاجية.

**وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية:****• نتائج الدراسة النظرية:**

- تنمية الموارد البشرية هي عملية لرفع قدرات ومهارات الافراد.
- استراتيجية تنمية الموارد البشرية أساس نمو واستمرار منظمات الأعمال.
- تتضمن استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجموعة من الأساليب أهمها: التدريب، التعلم التنظيمي، الاختيار والحوافز.
- الإنتاجية عموما هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- الإنتاجية بعد ذو أهمية بالغة يعكس كفاءة وفعالية إدارة النشاط الإنتاجي.
- الاهتمام بالمورد البشري ينعكس إيجابا على المردودية الإنتاجية.

**• نتائج الدراسة الميدانية:**

- مستوى تنمية الموارد البشرية عال بـ "شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة-المسيلة".
- مستوى الإنتاجية عال بـ "شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة-المسيلة".

- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة-المسيلة".
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل التدريب في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة-المسيلة".
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل التعلم التنظيمي في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة-المسيلة".
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل الاختيار في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة-المسيلة".
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ل الحوافز في تحسين الإنتاجية بـ "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة-المسيلة".

#### • الاقتراحات:

- على "شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة-المسيلة" المحافظة على مستوى تنمية الموارد البشرية.
- المراجعة المستمرة لاستراتيجيات وابعاد تنمية الموارد البشرية.
- بالرغم من الأداء الجيد لنظام الحوافز إلا أنه لا بد من تطويره أكثر، لأنه يساعد في رفع الروح المعنوية وبالتالي الاستقرار في العمل.
- التركيز دوماً على بعد الإنتاجية لأنه يصب في صالح المؤسسة.

#### • آفاق الدراسة:

- من خلال الدراسة الحالية، يمكن اقتراح وطرح بعض المواضيع الموجهة للباحثين من أجل دراستها:
- دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
- إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا الكتب:

1. إبراهيم علي صالح الحسني، التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، مركز دبيونو لتعليم التفكير للنشر، عمان، ط1، 2011
2. أبو القاسم مسعود الشيخ، تخطيط الإنتاجية، دار المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، ط1، 2011
3. احمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012
4. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والاسس، الابعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010
5. جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020
6. خالد احمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكرالجامعي للنشر، الإسكندرية، ط1، 2019
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، فن اجراء المقابلات الشخصية، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018
8. درة عبد الباربي إبراهيم، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحى نظمي- دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008
9. رفعه مبارك، معلم القرن الحادي والعشرين.. الرؤى التربوية والمهنية التدريبية، دار الان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020
10. زياد عبد الكريم النسور، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017
11. زيد منير عبوي، يوسف ذيب العطاري، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي-فريق العمل، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015
12. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008
13. لخضر ديلمي، محمد روازقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية نظام الوقت المحدد (JIT)، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016
14. محمد ابيوي الحسين، مقدمة في إدارة العمليات والإنتاج، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2004،

15. محمد ازهر سعيد السماك، طرق البحث العلمي (أسس وتطبيقات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011
16. محمد فاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016
17. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، القاهرة، ط1، 2018
18. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014
19. مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، ط2، 2009
20. مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة- مفهوما- أبعادها- مؤشراتها، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، ط1، 2017
21. موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000
22. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2015
23. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديث، اربد، ط1، 2009
24. وائل رفعت خليل، إدارة التسويق (Marketing)، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017
25. وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمان محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، القاهرة 2003
26. وليد ناجي الحياي، مقدس كامل عودة، دور واثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، ط1، 2016

### ثانيا: المطبوعات:

1. مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وارشاد، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2017

### ثالثا: المقالات والمجلات:

1. خليفي رزقي، شيقارة هجيرة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة معارف علمية دولية محكمة، جامعة احمد بوقرة-بومرداس-، العدد23، 2017
2. خوني رايح، شنافي نوال، أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية،، المجلد4، العدد2

3. دوخ عليمة، برياوي كمال، العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 1، 2023
4. رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي واثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والاعمال JFBE، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 3، العدد 3
5. رفيق غدار، دعم إنتاجية عوامل الإنتاج ودورها في تحفيز مصادر النمو الاقتصادي حالة الجزائر ودول مقارنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسة اقتصادية- جامعة زيان عاشور بالجلفة-27(1)
6. الطيب حسن تجاني، أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأجمينا - دراسة حالة مخبز روتا تيف-مجلة طنبه للدراسات العلمية الأكاديمية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك فيصل - تشاد-، المجلد 05، العدد 01، 2022
7. هزرشى طارق، عوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة-، مجلة الحقوق والعلوم السياسية- دراسة اقتصادية-جامعة زيان عاشور بالجلفة-20(2)

#### رابعاً: المذكرات والاطروحات:

1. بن ناصر أسامة، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية ب- شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، 2020
2. بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية واثرها على أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، دفعة 2017
3. عمار سالم، احمد لخضاري، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية مؤسسة-SARL MULTIBETON- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر مهني، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - 2019
4. قنفي عادل، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بشركة بن ناصر للاستثمار -مقرة-المسيلة، دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2022

#### خامساً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Luc Albarello et Autres ،Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales ،Armand colin ،paris ،1995

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... تحية طيبة ... أما بعد؛

الرجاء منكم التعاون معنا ملئ هذا الاستبيان وذلك في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد بوضياف -المسيلة- تحت عنوان: "دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية" لذا يرجى منكم الاطلاع على عبارات هذا الاستبيان، ثم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة بكل دقة وصراحة. علما أن معلومات هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر على تعاونكم.

من إعداد الطالبين: - بن ناصرزياد.

- مقدر نوح .

تم تحكيم الاستبيان من قبل:

أ\_د: قرواط يونس

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات العامة (يرجى منكم وضع علامة (x) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظركم)

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 50  أكبر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي
4. الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة
5. الوظيفة الحالية:  إطار  عون متحكم  عون تنفيذ

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	الإجابة			
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق
التدريب	1. تولى إدارتكم أهمية بالغة لعملية التدريب بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره.				
	2. تمنح المؤسسة حوافز لتشجيع العاملين على التدريب.				
	3. تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.				
	4. تنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.				
	5. التدريب الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطوير كبير في أداء عملكم على أحسن وجه.				
	6. تقيم المؤسسة أداء العاملين بعد تنفيذ البرامج التدريبية.				
التعلم التنظيمي	7. التعلم التنظيمي جزء من الثقافة التنظيمية لمؤسستك.				
	8. يملك الأفراد الرغبة في التعلم واكتساب معارف جديدة.				
	9. تشارك الإدارة في تبادل الأفكار حول وظيفتك.				
	10. يتم توفير كل الإمكانيات والقدرات المناسبة لهيئة وإعداد برامج تعليمية لتحسين وتطوير الأداء.				
	11. يحصل كل الأفراد في مؤسستك على فرص التعلم.				
	12. يكافئ الأفراد في مؤسستك مقابل تعلمهم.				
الاختيار	13. مؤسستك لديها سياسات تنظم عملية الاختيار.				
	14. اختيار العاملين بتزاهة وحيادية يسهم في تطور أدائكم داخل المؤسسة				
	15. تحقق المؤسسة إنتاجية جيدة وأداء عالي نتيجة اختيارها للأفضل				
	16. اختيار الأشخاص المؤهلين يسهم في تحسين أداء العاملين وجودته				
	17. خضعت لإجراءات اختيار قبل التحاقك بالعمل				
	18. تضع مؤسستك شروط لاختيار العاملين.				
الحوافز	19. يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله				
	20. يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.				
	21. استفدت من حوافز مادية أو معنوية من قبل.				
	22. للموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة أثر في تحسين مستوى أداء العاملين				
	23. تحسين ظروف العمل المادية (التهوية، الإنارة، عتاد) يزيد من الكفاءة الإنتاجية للفرد.				
	24. تحسين ظروف العمل المعنوية (التقدير، الترقية، التشجيع) يزيد من الكفاءة الإنتاجية للفرد.				
	25. تشرك المؤسسة العاملين فيها في مناقشة بعض المشاريع المستقبلية قصد تحسيسهم بقيمتهم وأهميتهم ورفع مستوى أدائهم.				
المحور الثالث: الإنتاجية في المؤسسة					
الإنتاجية	26. تهتم المؤسسة برفع مستوى مهارات العاملين كونه ينعكس على رفع الإنتاجية.				
	27. تساهم خبرة العمال في المؤسسة في رفع الإنتاجية.				
	28. يساهم الرضا عن العمل في المؤسسة في رفع الإنتاجية.				
	29. الممارسات الإدارية الصحيحة تؤدي الى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.				
	30. الدراية بالجوانب العلمية للإدارة تسهم في تحسين الإنتاجية في المؤسسة.				
	31. يسهم انخفاض التكاليف بالمؤسسة في تحسين الإنتاجية.				
	32. تسهم جودة المنتجات والاعتماد على معايير الجودة والقياس في تحسين الإنتاجية في المؤسسة.				
	33. تسهم ممارسات إدارة الإنتاج في تحسين الإنتاجية في المؤسسة.				
	34. تحسين الإنتاجية يجعل المنتجات أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.				
	35. تؤدي الإنتاجية إلى زيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة الأرباح.				
	36. تحقق الإنتاجية الاستخدام الأمثل للموارد النادرة ذات الاستعمالات المتعددة.				

شاكرين حسن تعاونكم



الملحق رقم 03: تصريح شرفي للالتزام بمعايير النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 قسم: **تسيير الشركات**

Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
 Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
 des Sciences de Gestion  
 Département: **Management**

1998  
 جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
 Université Mohamed Boudiaf - M'sila

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي اسقله:

الطالب (ة): **م. س. ج. م. م. المولود (ق)** بتاريخ: **2020/03/20** ب. **شعبة**  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (اور.س.) رقم: **62.162.33.100**. الصادرة بتاريخ: **2014/01/22** عن: **شعبة**  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **تسيير الشركات** تخصص: **إدارة الأعمال** خلال السنة الجامعية **2023/2024**  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."

**دور تنمية الموارد البشرية في تحسين**  
**الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية**

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2024/05/01**

التوقيع والبصمة

**12**  
**و. ق. م. م.**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
 Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
 des Sciences de Gestion  
 Département: Management

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 قسم: إدارة الأعمال

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ف): محمد رضا المولود (ف) بتاريخ: 2001/07/14 بـ مسيلة  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 891446 الصادرة بتاريخ: 2019/01/30 عن: مسيلة  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: إدارة الأعمال تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية 2023-2024  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان "....."

دور تنمية الموارد البشرية في تحسين  
اقتصاديات المؤسسات الجزائرية

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2024/05/21

التوقيع والبيضة



ولاية المسيلة - دائرة مسيلة  
 المجلس الشعبي البلدي  
 المضاء: واضح رضا  
 بلدية مسيلة  
 قد شرفتم التصاريح على امضاء  
 السيد محمد رضا  
 مسجلة في مسطرة بتاريخ: 21/05/2024  
 على رئيس المجلس الشعبي البلدي

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية بمكوناتها (التدريب، التعلم التنظيمي، الاختيار، الحوافز) في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية على مستوى "شركة بن ناصر للاستثمار" -مقرة-المسيلة-. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وتحليلها، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من 38 عاملا وتمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 28، كوسيلة للإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بموضوع الدراسة. حيث تم التوصل الى أن كل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، الاختيار، الحوافز) تساهم في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية- التدريب - التعلم التنظيمي -الاختيار-الحوافز - تحسين الإنتاجية.

## Abstract:

This study was aimed at highlighting the role played by human resources development in its components (training, organizational learning, selection, incentives) in improving productivity in economic institutions. To this end, a field study was conducted at the level of the "Bennaceur Investment Company" Magra - Msila. The questionnaire was used as the main tool for the collection and analysis of preliminary data. This study was applied to a sample of 38 workers. The SPSS Social Science Statistical Packages Program was used as a means of answering various questions on the subject of the study. It was found that all human resources development strategies (training, organizational learning, selection, incentives) contribute to improving the productivity of the institution in question.

**Keywords:** human resources development - training - organizational learning - selection - incentives - improved productivity.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ