

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية

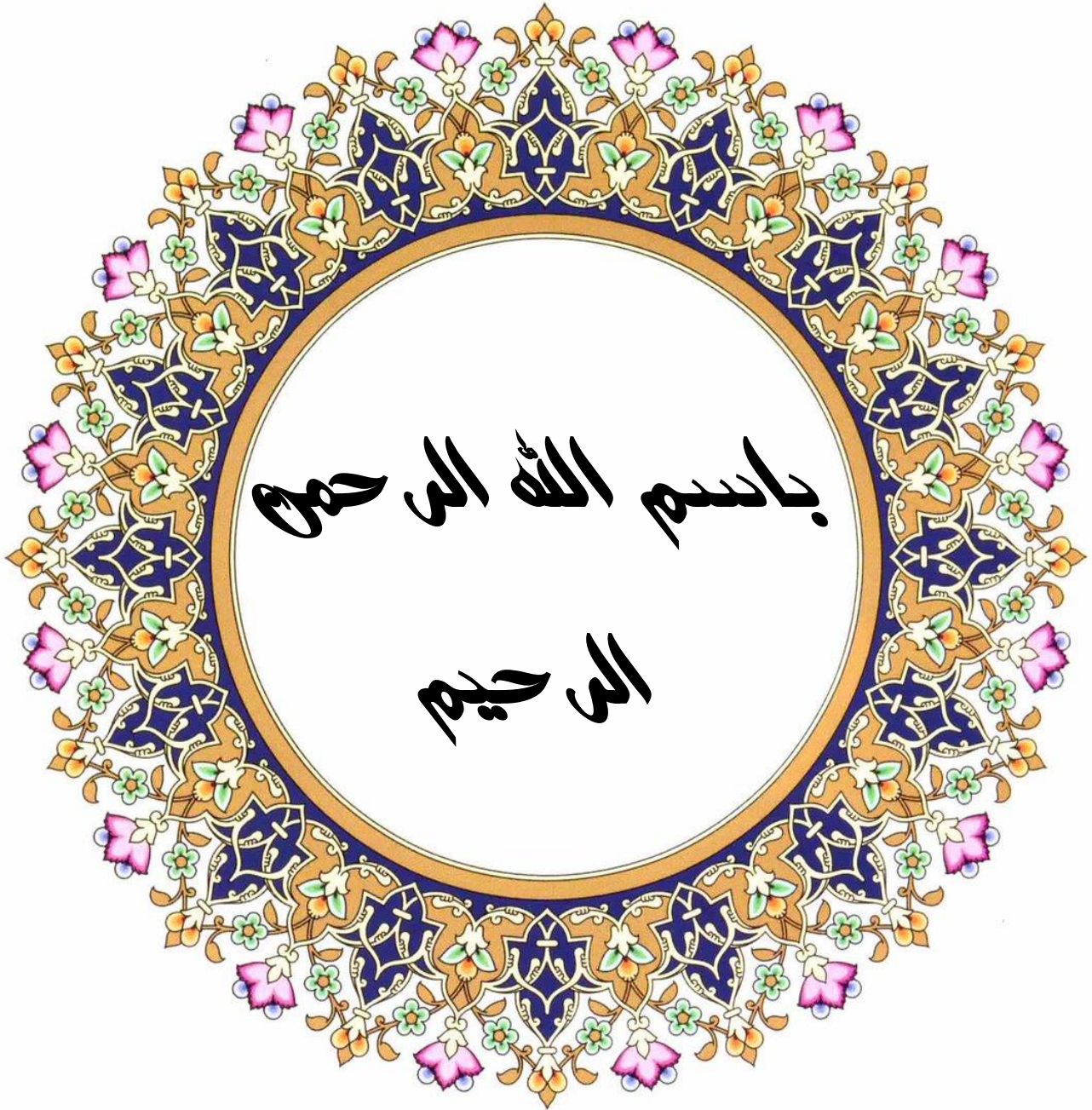
دراسة ميدانية ب- شركة بن ناصر للاستثمار-مقرة-

إشراف: د. قرواط يونس

إعداد الطالب: بن ناصر أسامة

لجنة المناقشة		
الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. قرواط يونس
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	

السنة الجامعية : 2019-2020



شكر وتقدير

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

بعد حمد الله وشكره والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم
أحمد الله تعالى الذي أسبغ علينا بنعمه ظاهرة وباطنه، وأمدني بالصبر لتذليل
الصعوبات أمامي وأعانني كل العون على إنجاز هذه المذكرة، وأقدم أسمى آيات
الشكر والامتنان إلى جميع أساتذتنا الأفاضل وأخص بالتقدير والشكر أستاذي الكريم
الدكتور قرواط يونس الذي ساعدني خطوة بخطوة لبلوغ نهاية البحث والذي أقول
له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الحوت في البحر، والطير في
السماء، يصلون على معلم الناس الخير."

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لكم مني فائق الاحترام والتقدير.

شكرا لكل من ساهم وبذل جهدا ولو بالقليل في إنجاز هذه المذكرة.

إِلَهِي

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك تم بعونك هذا العمل ، اللهم صل وسلم
على سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى سبب وجودي في الحياة إلى النور الذي ينير لي درب
النجاح إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار أرجوا الله أن يمد في عمرك وستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها اليوم
وفي الغد وإلى الأبد (والدي الغالي).

وإلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسمه الحياة
وحلاوة الوجود إلى روح الروح إلى سعادتي إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى
أغلى الحبايب (أمي الحبيبة).

وإلى كل العائلة والأحباب والأصدقاء.

والحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب
المصطفى محمد رسول الله.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
ب	1.الإشكالية
ب	2.الفرضيات
ب	3.أهداف البحث
ج	4.أهمية البحث
ج	5. أسباب اختيار موضوع البحث
ج	6.حدود الدراسة
د	7.الدراسات السابقة
ز	8.هيكل البحث
الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار العام لتنمية الموارد البشرية
11	المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: عموميات حول تقييم أداء العاملين
16	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

16	المطلب الثاني: فوائد تقييم أداء العاملين وأهدافه:
18	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
19	المبحث الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين
20	المطلب الأول: ماهية التدريب وعلاقته بتحسين أداء العاملين.
28	المطلب الثاني: ماهية التعلم التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين.
32	المطلب الثالث: ماهية الاختيار وعلاقته بتحسين أداء العاملين.
35	المطلب الرابع: ماهية التحفيز وعلاقته بتحسين أداء العاملين.
41	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
42	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
45	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
45	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
47	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
50	المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات واختيار الأساليب الإحصائية
55	المطلب الرابع: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)
58	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات
58	المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
63	المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
73	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
83	خلاصة
85	خاتمة عامة
89	المراجع
95	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين	01
59	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
60	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	03
61	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	04
62	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	05
63	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	06
71	تمثيل بياني لترتيب توفر مستويات أبعاد تنمية الموارد البشرية ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - (محل الدراسة)	07
82	النموذج الميداني للدراسة	08

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	أنواع الحوافز الأكثر شيوعا	01
46	يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة	02
48	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	03
50	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	04
51	يوضح الأساليب الإحصائية المعلمية والأساليب الإحصائية اللامعلمية	05
52	يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	06
55	يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان	07

57	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	08
58	يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس	09
59	يبين توزيع افراد العينة حسب العمر	10
60	يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
61	يبين توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي	12
62	يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	13
64	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات (البعد الاول: التدريب)	14
65	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات (البعد الثاني: التعلم التنظيمي)	15
67	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات (البعد الثالث: الاختيار)	16
68	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات (البعد الرابع: الحوافز)	17
70	ترتيب توفر مستويات أبعاد تنمية الموارد البشرية ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- المسيلة - (محل الدراسة)	18
71	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات (المحور الثالث)	19
74	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير تنمية الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين	20
76	يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	21
81	يبين ملخص لنتائج اختبار الفرضيات	22

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
95	الاستبيان	01
97	طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني	02
98	مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss (اصدار 26)	03

مقدمة عامة

مقدمة: إن التطور الذي تشهده المؤسسات في مختلف المجالات أدى بالضرورة إلى تطور كل ماله علاقة بالموارد البشرية فبالنسبة للفرد أو العامل نجد أن النظرة تغيرت تماما نحوه، حيث أدركت المؤسسات أن العنصر البشري هو المورد المحوري والاستراتيجي لقيامها، وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة لا يتم إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعد على ذلك.

ولقد أصبحت الحاجة إلى الاهتمام بشؤون العنصر البشري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضرورية، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد العاملين حيث أن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تعزيز وتدريب القدرات للفرد وتمكين المؤسسات وتنميتها وتقييمها وتحفيزها وفق العديد من الاستراتيجيات المعتمدة والمنتجة من أجل مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ومن أهم المجالات التي تهتم بها تنمية الموارد البشرية هو تحسين الأداء الذي لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، إذ يمثل إحدى الأسلحة الهامة في المؤسسات من أجل البقاء والنمو، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل لتحقيق أهدافها وتحقيق التميز، حيث أصبح تحسين أداء العاملين نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي وأصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات وهذا ما أدى بالمختصين في البحث وإيجاد دراسات حديثة تسهم في وضع أسس من أجل التحسين المستمر والدائم لأداء العاملين كونه الحلقة الأساسية في نجاح أي مؤسسة وكل ما يتعلق بجوانب العمل والعاملين .

ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول تنمية الموارد البشرية التي تعتبرها العديد من المؤسسات مفتاح لتحسين أداء العاملين بما يخدم نجاحها الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها، لذا سنحاول إبراز دور تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

طرح الإشكالية:

إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة، حيث أن الاهتمام بالموارد البشرية لا يقتصر فقط على الأمور الإجرائية المتعلقة بالعاملين، وإنما أصبح من الضروري جدا الاهتمام بالجانب السلوكي للأفراد وذلك من خلال تنمية وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة ولتنمية هذه الموارد البشرية لابد من وضع استراتيجية تقوم على إعداد وتهيئة العاملين للوظائف التي سيشغلونها وتزويدهم بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية لمواكبة متطلبات العمل.

و التحكم الجيد في هذه الاستراتيجيات يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف، لابد من تحقيق مستويات إنجاز عالية تتماشى مع طموحاتها وتطلعاتها، فتحقيق الأداء الجيد يعكس صورة المؤسسة الناجحة، وعلى ذلك فإن تقييم أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة ضرورة حتمية على المؤسسة لمعرفة المسار الذي تخطو فيه والتعرف على سلوكيات العامل ومدى

تحقيق الأداء المطلوب منه، وبما أن أداء الفرد من أداء المؤسسة فإن تحقيق الفرد لمستويات أداء عالية ينعكس إيجابيا عليه وعلى المؤسسة ككل. وتعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية عنصر مؤثر على أداء العامل ومردوديته، حيث أن الاستراتيجية الجيدة لتنمية الموارد البشرية ينتج عنها فرد كفاء وفاعل في المؤسسة. وبناء على ما سبق فإن الدراسة تسعى للإجابة على الإشكالية التالية:

1. الإشكالية:

كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية؟
وانطلاقا من الإشكالية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

1. كيف تساهم أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية؟
2. ما هي أهم خطوات تنمية المورد البشري؟
3. ما هي أهم العوامل والأدوات المؤثرة في تحسين أداء العاملين؟
4. كيف تؤثر تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء عاملي مؤسسة؟

2. الفرضيات:

1. الفرضية الرئيسية: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

2. الفرضيات الفرعية:

1. يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية؟
2. يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتعلم التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية؟
3. يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لسياسة الاختيار في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية؟
4. يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لنظام تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية؟

3. أهداف البحث: نهدف من وراء هذه الدراسة إلى:

- التعرف على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

- تحديد ومعرفة مدى تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على نظام تقييم أداء العاملين ودوره في المؤسسة.
- معرفة إدارة الموارد البشرية وأهميتها.
- إبراز أهمية وقيمة العنصر البشري داخل المؤسسات الاقتصادية.

4. أهمية البحث:

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
- شرح استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين وعرضها بصورة مبسطة وسهلة الاستيعاب.
- يساعد هذا البحث على معرف طرق تحسين أداء العاملين.
- يبين هذا البحث إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف العنصر البشري والمنظمة.

5. أسباب اختيار موضوع البحث:

- أفاق البحث في الموضوع واسعة بشكل كبير.
- الميول والرغبة في البحث حول تنمية الموارد البشرية.
- توفر المراجع بشكل كبير.

6. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في "شركة بن ناصر للاستثمار"
"SARL INVESTMENT BENNACEUR COMPANY"
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة في السداسي الثاني لسنة 2020/2019
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عاملي "شركة بن ناصر للاستثمار"
"SARL INVESTMENT BENNACEUR COMPANY"

7. الدراسات السابقة:

- **الدراسات المحلية:**

- **أحمد بن يحي ربيع**: أثر الرأسمال الفكري في إدارة وتنمية الموارد البشرية رسالة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة محمد بوقرة بومرداس، التخصص: تسيير المنظمات، بومرداس، الجزائر، 2015، تم فيها طرح الإشكالية التالية : ما مدى علاقة التأثير بين الرأسمال الفكري وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟ حيث توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية ذات توجه استقبائي، من خلال ارتباطها بالتخطيط الاستراتيجي والتغيير الثقافي، وأنه يعتبر تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية تنمية الموارد البشرية، كما توصل إلى أن تقييم الأداء يتوقف على تحديد أهدافها مسبقا.

- **مانع صبرينة**: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟ حيث توصلت الى جملة من النتائج أهمها:

تعمل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعة على الرفع و التحسين في مستويات أداء الموظفين (أساتذة و إداريين) من خلال الرفع من مهاراتهم الوظيفية و إثراء معارفهم و خبراتهم و زيادة مؤهلاتهم و توجيه ثقافتهم لتنهل و تصب في ثقافة الجامعة، التي تشكل حافزا لدى الموظف و دافعا لإثراء وظيفته في حدود ما حصله من خضوعه لبرامج تنموية

في إطار التسيير الفعال للاستراتيجية التدريبية، استراتيجية التعلم التنظيمي، الاستراتيجية التطويرية وأخيرا استراتيجية الإبداع الوظيفي.

- **مساعديه عماد**: دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية جامعة فرحات عباس سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مذكرة ماجستير، سطيف، الجزائر، 2014. تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها :يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها بإتباع استراتيجيات مختلفة، وتهيئتها وجعلها أكثر استعدادا لمواجهة أي تغيير في بيئة الأعمال، وكذا خلق ثقافة للتعلم داخل المؤسسات وتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة تساعد على أداء الأعمال.

- عيشوش خيرة: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة سوناطراك- مذكرة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والمتمثلة في التعلم التنظيمي باعتباره المصدر الأساسي لنجاح المنظمة، وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها وجود بعض المؤشرات الإيجابية التي توحى ببداية الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في شركة سوناطراك، كما أن المؤسسة تعتمد في تقييم أداء أفرادها على أساس نظام الأجور الذي استحدثته والذي يعطي أهمية كبرى لعلم الكفاءات داخل المؤسسة وهو ما يساهم في تحسين الأداء في المؤسسة.

• الدراسات العربية:

- أسرار عبد الزهرة: دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي (دراسة حالة شركة العامة للصناعات الكهربائية معمل محركات)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 19، بغداد، العراق، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور استراتيجية التدريب، بأبعادها المتمثلة في (التحليل الاستراتيجي، صياغة استراتيجية التدريب، تنفيذ استراتيجية التدريب، التقييم) في الاداء الريادي للمنظمة بأبعادها المتمثلة في (التخطيط المسبق، التجديد والتحديث، الكفاءة والفاعلية) لذا يحتل البحث أهمية بالغة لكونه يعالج مسألة مهمة وحديثة في الأداء الريادي، واستراتيجية التدريب، وإدراكا منا لأهمية الموضوع والنتائج المتوقعة للشركة العامة للصناعات الكهربائية، تم اجراء تحليل للبيانات الي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية بالإضافة إلى الاستبانة والمقابلات، وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تأخذ عينة البحث باعتبار جميع متطلبات استراتيجية التدريب من المدربين ومناهج برامج التدريب والخدمات الإدارية والإشراقية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي مما يعزز التوجه الاستراتيجي لها، ومن الاستنتاجات التي توص إليها الباحث هي:

- يتضح للباحث أن الاسلوب المتبع في العمل في (الشركة العامة للصناعة الكهربائية-معمل المحركات). يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة والخطط الاستراتيجية التي تضعها الادارة العليا وهذا ما أشارت إليه النتائج بأن هناك تطبيق لمتطلبات استراتيجية التدريب مما يساهم في تعزيز أدائها.

- غادة حسين صالح: تحديات الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة وأثرها على إعاقة تنمية الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

وتهدف هذه الدراسة الى التوصل للمعطيات التي تساعد في صياغة سياسات ادرة تنمية الموارد البشرية في دول الامارات العربية المتحدة التي تمكنها من استيعاب القدرة على التفاعل المستمر مع النتائج الاقتصادية والاجتماعية للثورة الرقمية، تعظيم النواحي الايجابية لهذه النتائج ومقاومة الآثار السلبية مع الحفاظ على هوية المجتمع وقيمه الأصيلة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك العديد من المعطيات التي اهملت من جانب الفكر الاستراتيجي اتجاه تنمية الموارد البشرية ضمن خطط التنمية التي تم تنفيذها منذ قيام دولة الامارات العربية.
- عدم استجابة السياسات المتعلقة بالتعليم والتقنية والبحث والتطوير ومن ثم انعكاس ذلك على قدرة الدولة في مواجهة الآثار المترتبة عن الثورة العلمية والتقنية عالميا ومحليا.

• الدراسات الأجنبية:

دراسة بعنوان:

- **Dr Mohammad Aslam Khah, "Impact of Training and Feedback on employée performance", Iqra université Islamabad Pakistan Thanlayout, 2011.**

أبرزت هذه الدراسة مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهارته العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطاءه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم، تم استخدام الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

التدريب يشمل جميع العمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل لانتماء داخل المؤسسة مما يجعله إلى انجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي يحقق الأهداف المرجوة.

دراسة بعنوان:

- **Botha, Dénoie Francesca needs, "The Strategic continuing of Exécutives and Managers in Sélection of South Africain compagnies", 2008.**

الاحتياجات الاستراتيجية التدريبية المستمرة لمديرين التنفيذيين والمديرين في عينة من منظمات جنوب إفريقيا الكبرى.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاستراتيجية الحالية والتوجه الاستراتيجي للمنظمات والتدريب، فضلا عن معرفة طبيعة التدريب الاستراتيجي والتقليدي في المنظمات عينة البحث وفهم العلاقة بين إدارة المعرفة والتدريب الاستراتيجي للمنظمات الكبرى في جنوب إفريقيا.

• التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح أن مجموع الدراسات السابقة لها علاقة مع الدراسة الحالية وذلك لأنها تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية وموضوع تحسين أداء العاملين.

حيث طبقت على مؤسسات مختلفة خدماتية واقتصادية وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة على الإطار النظري للدراسة الحالية، والاطلاع على أدوات جمع البيانات ولاحظت اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد وظفت أداة الاستبيان في هذه الدراسة لأنها تناسب الموضوع والمنهج. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أمور أهمها:

موضوع ومشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية تتناول تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة بصورة مباشرة

8. هيكل البحث: تم تقسيم البحث كما يلي:

• **الفصل الأول:** خصص للإطار النظري "لتنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية." وعليه تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، إذ نتطرق في المبحث الأول إلى الإطار العام لتنمية الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى عموميات حول تقييم الأداء، وفي المبحث الثالث نتطرق إلى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين.

• **الفصل الثاني:** خصص للدراسة الميدانية وقسم إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة أما في المبحث الثاني تطرقنا للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين.

تمهيد

المبحث الأول: الإطار العام لتنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: عموميات حول تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

المطلب الثاني: فوائد تقييم أداء العاملين وأهدافه.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين.

المطلب الأول: ماهية التدريب وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

المطلب الثاني: ماهية التعلم التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

المطلب الثالث: ماهية الاختيار وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

المطلب الرابع: ماهية التحفيز وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

خلاصة

تمهيد:

أصبح التوجه الحديث للمؤسسات الاقتصادية ينحني إلى ضرورة الاهتمام بتنمية المورد البشري، فالمؤسسات بحاجة إلى مورد بشري ذو كفاءة ومهارات تمكنه من تحقيق أهدافها حيث بات المورد البشري يمثل الرأس مال الحقيقي للمؤسسة، ولقد أصبحت الحاجة لتنمية المورد البشري ضرورة حتمية.

إذن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحسين أداء العاملين من خلال تنمية وتطوير قدراتهم التي تمثل إحدى الأسلحة الهامة في المؤسسة من أجل البقاء والنمو، حيث أصبح تحسين أداء العاملين ضروريا للتطور الاقتصادي، وبما أن أداء الفرد من أداء المؤسسة فإن تحقيق الفرد لمستويات أداء عالية ينعكس إيجابيا عليه وعلى المؤسسة ككل ومن الآليات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتنمية مواردها البشرية نجد استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم التنظيمي، استراتيجية الاختيار، استراتيجية الحوافز.

حيث أن الاستراتيجية الجيدة لتنمية الموارد البشرية ينتج عنها فرد كفء وفاعل في المؤسسة.

وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار العام لتنمية الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: عموميات حول تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: الإطار العام لتنمية الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب كالتالي:

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

1. الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها عن العمال، واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها). كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى أيضاً إلى رقابة روتينية للعمل وسأم العاملين. ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

2. ظهور الحركات العمالية: مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل.

3. الإدارة العلمية: حاول فردريك تايلور "Frederick Taylor" أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور حافزة¹.

4. بداية الحرب العالمية الأولى: حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 44.

بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث¹.

5. ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية إرضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

6. ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية².

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم موحد نظراً لاختلاف وجهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة فأصحاب النظرة التقليدية يرو أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذه مثل ذلك وسجلات العاملين ومتابعه النواحي المتعلقة بهم كأوقات حضورهم وانصرافهم وانجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهميه تلك الوظائف (الإنتاج التسويق تمويل... الخ) وذلك لأهمية العنصر الإنساني على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة وقد يكون من المفيد في هذا المقام عرض مختلف التعاريف لإدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لها.

• **التعريف الأول:** إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 11-12.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 12.

● **التعريف الثاني:** يعرف "Sikula" إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتعويض والأجور والعلاقات الصناعية. تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد¹.

● **التعريف الثالث:** هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود الموارد العامة التي تحتاج إليها المنظمة، وديمومة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة. كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل الأزمنة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة².

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة بغيت وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من اجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها³.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وقلل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المالية.

¹ عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 8-9.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 19.

³ عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سابق، ص9.

– إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتقضى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية¹.

رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:²

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتقجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بهم.
- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المنظمة ونموها وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

- **التعريف الأول:** 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 تعديل كل الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي.
- **التعريف الثاني:** نقصد بتنمية الموارد البشرية الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المؤسسة.
- **التعريف الثالث:** تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية، والبيئة المحيطة بها بمتغيراتها وتطورها وما تفرزه من فرص وتهديدات وبما يتضمن استغلال كل ما يتاح لها من فرص، وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من تهديدات³.

¹ سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، الإصدار الثاني، 1428هـ/2008م، ص 26-27.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ص 14.

³ بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، دفعة 2017، ص 10-11.

ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر وهي عملية تعزيز فعالية الفرد والعمل على تغيير سلوكياته من أجل تحسين مستوى أداء العاملين والمؤسسة معا.

المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية

1. الأهمية على مستوى العاملين:

- ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
- إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.
- يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحدي لقوتهم.
- يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد وبالتالي الاستفادة منها في إنجاز المهام وفق تكاليف تتناسب مع هذه الفروق.

- يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في إحداث التنمية للأفراد وبالتالي زيادة رتبهم في تحمل المسؤولية.

2. الأهمية على مستوى جماعات العمل:

- 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.

3. الأهمية على مستوى المنظمة:

- إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها الى إجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفاعلية المنظمة وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها¹.

المبحث الثاني: عموميات حول تقييم أداء العاملين

سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب كالتالي:

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

المطلب الثاني: فوائد تقييم أداء العاملين وأهدافه.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 41-42.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

• **التعريف الأول:** يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل¹.

• **التعريف الثاني:** يقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم إثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى. ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس:

- إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- إن التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى².

المطلب الثاني: فوائد تقييم أداء العاملين وأهدافه:

أولاً: فوائد تقييم أداء العاملين:

1. **بالنسبة للعاملين:** فبالنسبة للعاملين يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهه نظر الإدارة والعمل على تجنبها.

2. **بالنسبة للمنشأة:** أما من ناحية الإدارة أو المنشأة فان للتقييم فوائد كثيرة ويستفاد من نتائج التقييم في أعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثله ذلك:

يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على أعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يعين الإدارة على اختيار انسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح وإذا ثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف معينه منخفضي الكفاءة كان معنى ذلك طرق الاختيار والتعيين غير سليمة لأنها لم تكن قادرة فرز الشخص المناسب.

¹ زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية، 2002، ص 367.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المنشأة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم وان إدارة المنشأة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ولكي يتحقق رضا العاملين عن عمله التقييم يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء وإنما مساعده المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسه على أساس سليم فان الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمه عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم. وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنشأة.

ويساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية أخيرا على احترام نظام العمل وقواعده لان شعور الشخص بان هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية¹.

ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين:

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية².

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 368-369.

² زهير ثابت، مرجع سابق، ص 89-90.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

أولاً: الطرق التقليدية

1. **طريقة المقاييس المتدرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أسهل وأكثر طرق تقييم الأداء استخداماً وشيوعاً حيث من السهل تطبيقها وتطويرها وتغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينه يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع الى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.
2. **طريقه الترتيب العام:** يقوم الرئيس وفقاً لهذه الطريقة بترتيب المرؤوسين تصاعدياً أو تنازلياً طبقاً لبعض الخصائص المفترضة وجودها بين أفراد مجموعته العمل بدلاً من إعطاء مجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتماداً على صفاته الشخصية التي يتميز بها. وعلى سبيل المثال قد يسفر تطبيق هذه الطريقة على أن 10% من أفراد المجموعة يشغلون أعلى مستوى ثم 20% يشغلون المستوى فوق المتوسط. ثم 40% يحتلون المستوى المتوسط بينما يشغل 20% المستوى اقل من المتوسط ثم يقع 10% في المستوى الضعيف¹.
3. **طريقه قوائم المراجعة:** يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العمل والتي يختارها خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينه لكل عبارة وتفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع عبارات نمطية لكل وظيفة أو لكل عمل من الأعمال².

ثانياً: الطرق الحديثة

1. **طريقه التوزيع الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على فكره منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز قيم أي ظاهره عاده حول القيمة المتوسطة لهذه الظاهرة. وانخفاض التركيز حول الطرفين. وهنا لا بد وأن يقوم الرئيس بتوزيع أعضاء مجموعته على جميع مستويات التقييم وبنفس النسب المحددة للمستويات المختلفة على النحو التالي طبقاً للمستوى العام لأداء كل عامل وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.

- 10% يحصلون على تقدير ممتاز.

- 20% يحصلون على تقدير جيد جداً.

- 40% يحصلون على تقدير جيد.

¹ المرجع نفسه، ص ص 114، 116.

² المرجع نفسه، ص 119.

- 20% يحصلون على تقدير مرضي.

- 10% يحصلون على تقدير ضعيف.

2. **طريقة الاختيار الإجباري:** استخدمت هذه الطريقة في تقييم أداء ضباط الجيش الأمريكي في نهاية الحرب العالمية الثانية. واستهدفت تخفيض عنصر التحيز البشري في التقييم عن طريق وضع نظام يقوم الرئيس فيه بالإجابة على مجموعة من العبارات بالإيجاب أو النفي.

3. **طريقة الأحداث الهامة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام الخبراء بتحديد الأحداث أو السلوكيات التي يرون أنها تؤثر بوضوح على نجاح أو فشل العامل في أدائه لوظيفته ولا يركز الرئيس في تطبيقه لهذه الطريقة على الحدث في ذاته وإنما على السلوك أو التصرف الذي يقوم به العامل لمواجهته وطبقا لهذه الطريقة يقوم الرئيس بملاحظة أداء مرؤوسيه أولا بأول، وتسجيل الوقائع والأحداث الهامة التي يقومون بها بدلا من اعتماده على ذاكرته الشخصية. عندما يحين تقييم الأداء يقوم الرئيس بمراجعته السجل المدون فيه الملاحظات على أداء المرؤوسين ويحدد في تقرير أداء كل مرؤوس¹.

4. **طريقة التقرير المكتوب:** تشابه هذه الطريقة طريقة الأحداث الهامة إلى حد كبير حيث يقوم الرئيس بكتابة تقرير في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وملاحظاته على هذا الأداء وحكمه على مستواه معتمدا على ذاكرته ودون الاستناد إلى أجنحة أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية كما هو الحال في حالة طريقة الأحداث الهامة وتقوم الإدارة بجمع تعليقات وملاحظات الرئيس وتصنفها طبقا لعناصر معينة، كتقبل النقد وتحمل المسؤولية والتعاون مع الزملاء وحاجة المرؤوس للتدريب².

المبحث الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين

سنتناول في هذا المبحث أربعة مطالب:

المطلب الأول: ماهية التدريب وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

المطلب الثاني: ماهية التعلم التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

المطلب الثالث: ماهية الاختيار وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

المطلب الرابع: ماهية التحفيز وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 120-122.

² المرجع نفسه، ص 125.

المطلب الأول: ماهية التدريب وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

أولاً: مفاهيم عامة حول التدريب.

1. تعريف التدريب ومبادئه:

1.1. تعريف التدريب:

• **التعريف الأول:** هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفه أو مهارات أو قدرات أو أفكار وأراء لازمه لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد وهو إحدى الأدوات الهامة للإدارة التي تستخدم لرفع جوده العنصر البشري من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لإعداد العمل وتحقيق إنتاجية عالية وأيضا إذا تطلب الأمر تغيير السلوكيات والاتجاهات وتطويرها بما يساهم في نجاح المنشأة وتحقيق أهدافها¹.

• **التعريف الثاني:** هو عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة. وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق².

ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب.

- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب.

- تنمية اتجاهات المتدرب³.

2.1. مبادئ التدريب: تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامه ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه

العملية وانه يمكن إيجازها فيما يلي:

• **الشرعية:** يجب إن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

• **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم الدقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

¹ محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 1429هـ-2009م، ص 97.

² برك نعيمه، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجله اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص 274.

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 208.

• **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحدده تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

• **الشمول:** حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات. والمعارف. والمهارات). كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

• **الاستمرارية:** وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمه أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة وخاصة في أسالي العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية خطوه بخطوة ومرحلة بمرحلة بل إن المنظمات مطالبه أن تمهد للتحولات والتغيرات المنتظرة أو المتوقعة وذلك عن طريق التدريب. للمستقبل لأغراض تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وعن طريق التدريب للتكيف المسبق للعاملين لخدمة عملية تخطيط إعادة البناء التنظيمي أو التجهيزي... الخ.

• **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا والموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا. وتبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب انه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة.

• **مرونة التدريب:** يجب أن يتطورا نظام التدريب وعملياته وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على استيعاب التطورات وتوظيفها في خدمه العملية التدريبية¹.

2. أهمية وأهداف التدريب:

1.2. أهمية التدريب: للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة في الأجل القصيرة أو الطويلة. يضاف إلى ذلك أن التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات المكتسبة أهمية التدريب فيما يلي:

• **بالنسبة للمنظمة:** وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية كنتيجة لمخرجات التدريب من خلال تطويع المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة عن طريق اكتساب طرق جديدة في التنظيم.

- يساعد التدريب في خلق توجهات ايجابية داخلية وخارجية في المؤسسة.

¹ عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، زهران للنشر، عمان، 2009، ص 53-54.

- يعمل التدريب على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات وفعالية الاتصال والاستشارة داخل المؤسسة.

● بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهم واستيعاب دورهم في المؤسسة ومكانتهم الايجابية فيها¹.
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

● بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- يعمل التدريب على تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي البناء بين الأفراد العاملين.
- العمل على تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم محاربتها.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

2.2. أهداف التدريب: ويمكن أن نضيف أهم الأهداف المتوخاة من انتهاج أسلوب التدريب في النقاط التالية:

- يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسبن مهارات ومعارف عناصرها البشرية الأمر الذي ينعكس في سرعه تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب.
- يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.
- يقوم التدريب إلى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤوليات المبادرة.
- يؤدي التدريب إلى ضمان سلامة العمال من خلال توعية حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتدربين².

¹ بركاتي حسين، شرحيل احمد، تنمية وتدريب الموارد البشرية ودورها في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد03، جامعه المسيلة، الجزائر، 2017، ص 20.

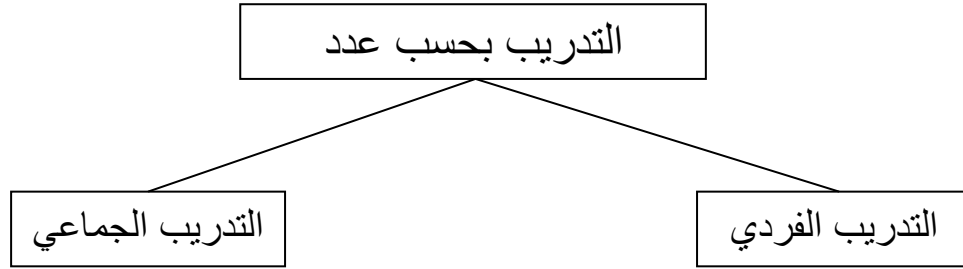
² بركاتي حسين، شرحيل أحمد، مرجع سابق، ص 21.

3. أنواع وطرق التدريب:

1.3. أنواع التدريب:

• التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين: يقسم إلى نوعين كما يوضحهما الشكل التالي:

الشكل رقم (01): التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين



المصدر: عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، زهران للنشر، عمان، 2009،

ص 55

- التدريب الفردي (individual training) : ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين. بحيث يتم تناول كل فرد على حده. وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة. وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة. ولتعريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات¹.

- التدريب الجماعي (group training) : ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في انجاز مهام محددة ويكون مطلوبا تدريب أفرادها على هذه المهام أو بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

• التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب: ويشمل نوعان هما:

- التدريب في مواقع العمل (On-Teh-Jop-Training): يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة أو المنظمة أو وفي مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية وقد يخضع لها موظفو المنظمة نفسها وقد يخضع لذلك متدربون آخرون ينتمون لجهات أخرى ويتم تدريبهم في المنظمة المعنية ضمن عملية تنسيقية أو تعاونية مشتركة وهنا يتم شرح العملية المراد التدريب عليها للمتدرب الذي يقوم بملاحظتها وتعلم أبعادها ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف وإرشاد المدرب الذي يقوم بتصحيح أداء المتدرب وتطويره

¹ عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 55.

ويتم تكرار ذلك حتى يتفاهم المتدرب المهمات المطلوبة ويصبح قادرا على نأديه ذلك بمفرده وبدرجه عالية من الإلتقان¹.

- **التدريب خارج مواقع العمل (Off-Teh-Jop-Training):** ينطبق على هذا النوع من التدريب ما ينطبق على التدريب في مواقع العمل من حيث الأسلوب الذي يتم به والطريقة التي تتبع في تنفيذه إلا أنه يمتاز عنه بأنه يعطي فرصه اكبر للمتدرب لتنمية نفسه وتجريب المهارات والمعارف التي اكتسبها في بيئة واقعيه مماثلة لبيئة العمل التي سيعمل بها مع توفير الأمان والطمأنينة للمتدرب².

التدريب وتنمية الموارد البشرية.

• **التدريب حسب المدة الزمنية:** ويقسم هذا النوع إلى قسمين:

- **التدريب قصير الأجل:** ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة. ومن عيوبه عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل. وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في مجمل تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.

- **التدريب طويل الأجل:** وفيه قد تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر. ومن حسنات هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية ودقيقة. إلا أن من عيوبه اضطرار الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب. مما يرفع التكاليف على المنشأة.

• **التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي:**

- **التدريب الإشرافي:** والذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.

- **التدريب التخصصي:** ويهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.

- **التدريب الإرشادي والتثقيفي:** يستعمل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.

- **التدريب المهني:** مثل تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل مهنة السكرتارية والطباعة.

- **التدريب الإداري:** وذلك لتنمية مهارات الإداريين وقدراتهم القيادية³.

¹ عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 56-57.

² المرجع نفسه، ص 61.

³ صالح محمد فاتح، مرجع سابق، ص 108-110.

2.3. طرق التدريب:

• **المحاضرات:** وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر.

• **المؤتمرات:** وهو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء. وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تقيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء¹.

• **الندوات أو حلقات الدراسة:** بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدراسيين في بحث موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقرير عنه، وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير كلي مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

• **التطبيق العلمي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج على مهارات يدوية أو استخدام الآلات أو أجهزة ميكانيكية.

• **تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة، ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم².

• **دراسة الحالات (المناقشات):** ويقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يستحضر المدرب المختص مواقف أو مشكلات واقعية أو يبني من عنده صوراً لمواقف أو مشكلات افتراضية ولكنها تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الأداء التدريبي، ويقوم بصياغتها بشكل منهجي في صورة حالة ومن ثم مناقشتها³.

4. إعداد وتصميم برامج التدريب: يمكن جميع المراحل والإجراءات التي تمر بها عملية التدريب

كالآتي:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 223.

² المرجع نفسه، ص 224.

³ عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 136.

- المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.

- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.

- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.

- المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية.

- المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية والنشاط بصفة عامة¹.

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه المراحل:

1.4. جمع وتحليل المعلومات: من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بالمنشأة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تقي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المنشأة. ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية: مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتصالات في التنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، انخفاض معدلات الأداء الفعلية.

2.4. تحديد الاحتياجات التدريبية: إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة. وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمنشأة. ويمكن بلورة الاحتياجات في الآتي:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.

- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.

- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين، وطريقة تعاملهم مع رؤوسهم.

3.4. تصميم البرامج التدريبية: تتضمن عملية البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

- تحديد موضوعات التدريب.

- تحديد أساليب التدريب (مثل ذلك: أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات...)².

- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية (مثل ذلك: وسائل الإيضاح السمعية والبصرية...).

- إعداد المدربين المناسبين والذين تتوفر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.

4.4. تنفيذ البرامج التدريبية: وتشمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 225.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 226.

- تجهيز وإعداد مكان التدريب.
- متابعة المتدربين والمدرّبين.

5.4. تقييم البرامج التدريبية: إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة.

وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
 - تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
 - عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.
- وتتحقق فاعلية التدريب إذا توفرت عوامل مثل الدافع الفردي على التدريب، وجود بيئة العمل المناسبة، أن يتم تنفيذ البرامج بكفاءة. وقد أجريت دراسة ميدانية لاختبار مدى صحة هذا الرأي على المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة (الإدارة العليا، المتوسطة، التنفيذية). وعلى الرغم من اختلاف المستويات الإدارية للمتدربين وتعدد المنشآت المشاركة في البرنامج، فقد أثبتت النتائج إن هناك إجماع عام على أهمية الدافع الفردي على التدريب لدى المتدرب، وكذلك بيئة العمل. ولا شك إن هذه النتائج تأتي عكس ما هو سائد في الأذهان عن تقييم فاعلية التدريب، فحيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التدريبية ذاتها وطريقة إدارتها، فقد جاءت هذه النتائج مؤكدة تفوق أهمية الدافع للمتدرب على التدريب¹.

ثانياً: علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين:

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة. إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المنظمات، وأصبح إلزاماً عليها أن تقتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة. كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكلمة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 227-228.

المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:¹

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظم.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية العاملين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى المجالات.

المطلب الثاني: ماهية التعلم التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

أولاً: مفاهيم عامة حول التعلم التنظيمي.

1. تعريف التعلم التنظيمي: قبل التطرق إلى تعريف التعلم التنظيمي نعطي تعريف مختصر للتعلم، حيث عرف هذا الأخير على أنه: "هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة".

• **التعريف الأول:** التعلم التنظيمي هو: "عملية تمكن المنظمة من إدارة التغيير في الهيكل بكل سهولة، فعي تساعد الأفراد والجماعات على الوصول إلى جميع المعلومات من خلال وضوح شديد مما يساعد على صنع واستخدام الذاكرة التنظيمية والهيكل والثقافة من أجل تحقيق الأهداف".

• **التعريف الثاني:** يشير التعلم التنظيمي إلى اعتماد المنظمة على إمكانات وقدرات موظفيها وتشجيعهم على التعلم والاكتشاف بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للموظفين. كما يشير إلى تقييم أداء الموظف وترقيته على أساس إسهاماته في تبادل وتقاسم المعرفة في مناخ ثقافي يتم فيه التسامح مع الأخطاء، وعدم معاقبة من يفشل بتشجيع ثقافة الاعتراف بالخطأ واكتشافه وتصحيحه، ومن ثم اعتباره مصدراً للتعلم.²

¹ علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، - دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان، - مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، عمان، 2009، ص 143-144

² بلكبير بومدين، يوسف ناصر، تأثير التعلم التنظيمي في الابتكار - دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثالث، دون بلد النشر، 2016، ص 6.

ومن هنا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها من البيئة المحيطة بها من خلال التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة¹.

2. خصائص التعلم التنظيمي وأهميته:

1.2. خصائص التعلم التنظيمي: لقد استنتج هيجان جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي:

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.

- يعتبر هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها².

كما يضيف " Dodgson " عدد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي من أهمها ما يلي:

- إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.

- أن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل يتعدى ذلك إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم³.

2.2. أهمية التعلم التنظيمي: تظهر أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما فرضته بيئة الأعمال في القرن الواحد والعشرين من حيث:

- التغير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحهم ورغباتهم، مما يستوجب على المؤسسات الرد بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب على هذه الرغبات.

- دور التعلم التنظيمي في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على مستوى المؤسسة ككل كميدان للفعل الفردي والجماعي.

¹ عمارة سلمى وبارك نعيمة، مرجع سابق، ص 150.

² مباركة زروق، دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2015، ص 8.

³ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007، ص 61.

- زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتطوير فهمنا للآخرين ولتحقيق مزايا تنافسية واختصار الوقت بين إنتاجها وتطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- أنه يقدم أفكار وتصورات جديدة عن أداء المؤسسة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة المنتجة والمستقطبة من مختلف المصادر، وحسن استغلالها خاصة ما تعلق منها بالمعرفة الحرجة.
- يزيد من مستويات الإبداع التنظيمي والتكيف عبر عملية التجديد التي يتم تشجيعها والسعي إلى التغيير التنظيمي بما يستجيب لطموحاتها وأهدافها.
- يعد التعلم بالنسبة للمؤسسة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات¹.

3. مستويات التعلم التنظيمي وأنماطه:

1.3.1. مستويات التعلم التنظيمي:

- يهدف مصطلح "المنظمة المتعلمة" أو "المنظمة المؤهلة" إلى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية، إجراءات تنفيذ العمل، نوع تسيير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر والمتناسق للتعلم، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات والتي هي:
- **المستوى الفردي:** يتعلق التعلم على المستوى الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة.
- **المستوى الجماعي:** يعني التعلم على المستوى الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية تشاركية.
- **المستوى التنظيمي:** التعلم على المستوى التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.
- وهذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها، حيث أن التعلم الفردي ينمي ويدعم التعاون الجماعي والعكس صحيح، والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة².

¹ شنشونه محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثالث والثلاثون، جانفي 2014، ص 113.

² عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 19.

2.3. أنماط التعلم التنظيمي:

• تصنيف توماس كان (T, Kun) والذي يميز فيه بين:

- التعلم الاعتيادي: هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.
- التعلم العالي (الاستثنائي): يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة، فالتعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجيدة التي يخلقها التغيير.

• تصنيف بيتر سينج (P. Senge) ويصنف فيه التعلم إلى نوعين، وهما:

- التعلم الكيفي: وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركات، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ Copying أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم، وكما يري "سينج" فإن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم.
- التعلم التوليدي: وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم الكيفي يقوم على التقليد أو الاستنساخ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى الشركة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها وهذا يعني أن التعلم الكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المؤسسة، في حين أن التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة¹.

ثانياً: علاقة التعلم التنظيمي بتحسين أداء العاملين

- توفر التعلم التنظيمي يرفع الأداء.
- انخفاض التعلم التنظيمي في المؤسسة يعيق تحسين الأداء.
- توفر التعلم أي اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي يجعلها قادرة على تطوير كفاءات ومهارات أعضائها.
- توفر التعلم التنظيمي داخل المنظمة يمكن العمال للوصول إلى الإبداع والتميز وكذا تحفيز الموظفين على الولاء التنظيمي.

وفي الأخير نخلص إلى القول بأن لا بد للمنظمة بالاهتمام بجودة أداء موظفيها والعمل على تطوير مهاراتهم

ذلك كونهم الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات².

¹ علة مراد، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية، مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 52.

² هني نور الهدى، التعلم التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء-دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات ببوسعادة epsp-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة 2016، ص 26.

المطلب الثالث: ماهية الاختيار وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

أولاً: ماهية الاختيار

1. مفهوم الاختيار:

- **التعريف الأول:** تهدف الإدارة إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءة الإنتاجية، وتمثل وظيفة الاختيار عنصراً مهماً في خطة الموارد البشرية إذ تحدد الخطة أنواع وأعداد الموارد البشرية الأمانة لتحقيق هذه الكفاءة الإنتاجية، وتعمل وظيفة الاختيار على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ.
- **التعريف الثاني:** وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل.
- بمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة¹.

2. مصادر اختيار الأفراد:

أ. المصادر الداخلية:

• الترقيات.

• التحويل أو النقل.

• الموظفون السابقون.

ب. المصادر الخارجية:

• سوق العمل المحلي أو الدولي.

• مكاتب أو وكالات التوظيف الخاصة.

• الجامعات.

• الشركات الاستثمارية.

• مكاتب التوظيف الحكومية.

• الطلبات الشخصية.

• النقابات².

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ط 2، 1997، ص 237.

² المرجع نفسه، ص 240.

3. خطوات الاختيار:

- أ. استقبال طلبات العمل: تتم هذه الخطوة بعد ملئ استمارة التقديم وتقديمها إلى المنظمة وعن طريقها يتم تعرف الفرد المرشح على المنظمة وتعرف المنظمة على الفرد.
- ب. المقابلة الأولية: تنجز هذه الخطوة من قبل قسم العلاقات العامة وفيها تحاول المنظمة 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 الأسئلة¹.
- ج. الامتحانات التوظيفية (الاختبارات): هي وسيلة لتقييم مدى ملائمة ما يملكه المتقدمون للوظائف من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات لأداء واجبات ومسؤوليات الوظائف الشاغرة وتحقق الامتحانات، كواحدة من وسائل الاختيار لشغل الوظائف العامة، هدفين رئيسيين. الأول شغل الوظائف العامة بالأشخاص الأكفاء، والثاني تحقيق مبدأ المساواة والعدالة².
- د. الفحص الطبي (اللياقة الطبية): يكشف عن مدى المطابقة الجسدية مثل سلامة الجسم والأعضاء، والقلب، والمخ، ومن ثم استبعاد الأفراد غير اللائقين طبياً، وأولئك الذين يحملون أمراضاً معدية، أو أمراضاً مزمنة³.
- هـ. المقابلة النهائية: تعكس هذه الخطوة حقيقة الاعتماد الكبير للمنظمات اليوم على المقابلات، كما تتمثل في كونها الأداة الوحيدة والأعلى وزناً من بين خطوات الاختيار لتحديد من يحصل على العمل. وتتميز عن بقية إجراءات الاختبار في كونها متاحة للمنظمة الفرصة للقاء المتقدم وجهاً لوجه والاطلاع على سلوكه وتصرفاته⁴.
- 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 الوظيفية⁵.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 132-133.
² مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية-الأسس النظرية والتطبيقات-، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1425هـ/2004م، ص 510.
³ حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 154.
⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 135.
⁵ مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 567.

4. أهمية الاختيار السليم ومعايير:

1.4. أهمية الاختيار:

- إنتاجية أعلى في الوظيفة.
- سهولة الإشراف والتوجيه¹.
- تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة.
- تحقيق التناغم والانسجام في علاقات الأداء
- تلافى فقد في الأداء، ومن ثم توفير التكاليف المترتبة على ذلك

2.4. معايير الاختيار:

- **المستوى الأكاديمي:** لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد وتخصص معين.
- **اللياقة البدنية:** تحتاج بعض الوظائف إلى مستويات راقية من المطابقات البدنية للأداءات الوظيفية، كقوة الذراعين مثلاً، وكمستوى طول معين، وكقوة تحمل...وما إلى ذلك.
- **السمات الشخصية:**

- السمات الداخلية: توفر الدافعية للعمل، مع اتساق في مكونات الشخصية، والالتزان الانفعالي، وتحري الصدق والوضوح والشفافية.

- السمات الخارجية: العناية بالمظهر، والتصرفات السليمة، والتفاهم والتعاون، والابتسام... وفي بعض الوظائف هناك متطلبات مثل مستوى الجمال والأناقة للسيدات، والتناسق والمظهر الحسن والشياكة للرجال².

ثانياً: علاقة الاختيار بتحسين أداء العاملين

- إظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه.

- رفع الروح المعنوية للعاملين أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستقرار في العمل³.
وخلاصة القول أن الاختيار السليم للأفراد والقائم على أسس علمية مقرونة بطبيعة العمل وصلاحياته ومسؤولياته، يحقق للعاملين والمنظمة فوائد عديدة في المجالات النفسية والاجتماعية والاقتصادية⁴.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص244.

² محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 144-146.

³ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، 2015، ص113.

⁴ أنس عبد الباسط عباس إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1432هـ/2011م، ص110.

المطلب الرابع: ماهية التحفيز وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

أولاً: ماهية التحفيز:

1. تعريف الحوافز:

• **التعريف الأول:** الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تستخدمها المؤسسة لتحريك دوافع العاملين وتغيير سلوكهم ليتلاءم مع بذل جهد أكبر وزيادة الأداء، من أجل تحقيق كل منهم هدفه الشخصي.

• **التعريف الثاني:** ويرى سميث (2002) أن التحفيز إنما يتمثل في تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات، والقيام بالأنشطة التي يكون لها تأثير مباشر على أعمالهم وإعطائهم الفرصة التي تمكنهم من إظهار قدرتهم على تقديم الأفكار الجيدة والمهارات التي تتطلبها هذه الأفكار¹.

• **التعريف الثالث:** الحافز شيء خارج الإنسان إذ يوجد في المجتمع الذي يعمل فيه ويجذبه إلى التصرف في ناحية معينة إذ يمثل أداة لإشباع رغبة معينة يشعر فيها الإنسان ويهتم بإشباعها. وقد يعمل الحافز على خلق حاجات أو رغبات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها أو يعمل على رفع مستوى تطلعاته في ناحية معينة. وبالتالي يصيب الفرد بحالة من عدم التوازن وينشئ بذلك دورة جديدة تهدف إلى استعادة التوازن عن طريق الحصول على الحوافز².

2. أهداف الحوافز وأهميتها:

1.2. أهداف الحوافز:

• **ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:** فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الإيجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل، وزيادة دخله، إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.

• **ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:** فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة

¹ سمعوني توفيق فيصل، كريم فيصل، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 18، العدد 03، 2019، ص 215.
² محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دون بلد النشر، 2014، ص 158.

المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها¹.

2.2. أهمية الحوافز:

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع والاجتماعية وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:

• أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة².
- تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته³.

• أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات
- تحريك داعية الفرد نحو العمل.

¹ فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد5، العدد14، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 2، 2019، ص 34-35.

² عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة وحكامه محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة 2017، ص 11.

³ مجدوب بدر الدين، منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع وتنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالم، دفعة 2018، ص 27.

⁴ عاشور حورية، مرجع سابق، ص 11.

3. أنواع الحوافز:

أ. حسب طبيعتها:

• **الحوافز المادية:** وهي تلك المبالغ التي تدفع للعاملين، إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية وهي تشمل أيضا كل ما يضيف للفرد دخلا إضافيا، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، وتكون على أشكال مختلفة منها: المكافآت، البدلات، العلاوات الدورية، المشاركة في الأرباح...¹.

• **الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة وأهمها: فرص الترقية، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، تحسين ظروف ومناخ العمل...².

ب. حسب أثرها:

• **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المشروع مثال على ذلك قيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة والابتكارات والمخترعات وتحمل المسؤولية والاندفاع والإخلاص في العمل كل هذه العوامل تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها الإدارة لهؤلاء العاملين³.

• **الحوافز السلبية:** تستخدم لمن يقع عليه نوعا من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأييب والتوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحبس الحوافز والترقية أو تخفيض الرتبة⁴.

¹ حازم أحمد فروانة، إسماعيل ماضي، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، جوان 2019، ص 65.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، الإصدار 3، 2005، ص 210.

³ عربيات ياسر أحمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 209.

⁴ فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص 39.

ج. حسب من يحصل عليها:

• الحوافز الفردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المخطط مسبقا، وقد تكون مادية أو معنوية¹.

• الحوافز الجماعية: تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح التعاون بين العاملين والأفراد في المنظمات بحيث يحرص على ألا يتعارض عمله مع عمل زملاءه، لأن ذلك يؤدي إلى إضرار الأهداف الرئيسية بالعمل، حيث أن الحوافز الجماعية تساعد على دعم الارتباط، والانسجام، وتنمية الشعور بالمشاركة وتشجيع العمل الجماعي بين العاملين².

والجدول التالي يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعا تحت التقسيمات السابقة الذكر:

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الشلف، 2010، ص 286.
² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، دون بلد نشر، 2007، ص 387.

الجدول رقم (1): أنواع الحوافز الأكثر شيوعاً

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الأرباح - التأمينات ضد المرض والعجز والوفاء والفصل والشيخوخة - الوجبات الغذائية - توفير النقل - العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم - مكافآت عند انتهاء مدة الخدمة - بعثات ومنح دراسية تكوينية 	<ul style="list-style-type: none"> - الأجر - المكافآت التشجيعية للتفوق في الأداء - البدلات المختلفة للعمل - المكافآت عن الاقتراحات والاختراعات 	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال 	<ul style="list-style-type: none"> - الخصم من الراتب - الحرمان من المكافآت أو جزء منها - الوقوف عن العمل - تأخير الترقية - تخفيض الدرجة 	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> - ظروف عمل ملائمة - الإشراف في الإدارة - علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء - نشاطات اجتماعية ورياضية - فترات راحة أثناء العمل - توفير وسائل الأمن - الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين - شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني - قيادة عالية ذات كفاءة 	<ul style="list-style-type: none"> - جوائز تقديرية كأوسمة - شهادات الامتياز - الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء - الإجازات الاستثنائية - الترقية 	إيجابية	حوافز معنوية
<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية - التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار - التحويل للتحقيق 	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه الإنذار والتوبيخ - التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد - النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب - نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء 	سلبية	

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر، الجزائر، ط1، 2011، ص 145-

ثانياً: علاقة التحفيز بتحسين أداء العاملين

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها. ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذاً أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذ أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، فالشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي¹.

¹ قلال نسيمية، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم- 2017، ص46-47.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل استعرضنا أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من نشأة، ومفهوم وأهداف، وأهمية، حيث أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة بغيت وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وجدنا أنها وظيفة حيوية في المؤسسة لها أهداف تخدم المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها وبقيائها، والأكد أن هذه الموارد تحتاج إلى تنمية وذلك من خلال تقجير طاقات وإبداعات الأفراد العاملين وتحسين أدائهم مما يؤثر إيجابيا على المؤسسة، حيث تطرقنا إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها على مستوى العاملين والمنظمة وعلى مستوى جماعات العمل، ولتنمية هذه الموارد تتبنى المؤسسة استراتيجية تقوم على توجيه وتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف والكفاءات، ومن الآليات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية تطرقنا إلى استراتيجية التدريب، والتعلم التنظيمي واستراتيجية الاختيار والحوافز، وتوصلنا إلى حقيقة أن التحكم في هذه الاستراتيجيات ينتج عنه أفراد أكفاء ويخلق لديهم الدافع والرغبة في العمل وهذا ما ينعكس إيجابيا على الفرد والمؤسسة.

ومن ثم تعرفنا على علاقة ومدى تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين فوجدنا أن لها تأثير كبير على الأداء سواء تعلق الأمر باستراتيجية التدريب أو استراتيجية التعلم التنظيمي أو استراتيجية الاختيار أو استراتيجية الحوافز.

كما تطرقنا إلى مفهوم تقييم أداء العاملين من جهة وفوائده وأهدافه من جهة أخرى حيث أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، كما أن تقييم الأداء يساعد على تعريف العاملين على نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتجنبها في المستقبل، كما تم توضيح طرق وأساليب تقييم الأداء والتي ذكرنا منها الطرق التقليدية والحديثة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الثالث: اختبار توزيع البيانات واختيار الأساليب الإحصائية

المطلب الرابع: المطلب الرابع: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة

تمهيد:

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ووجهة نظر عينة من الأفراد المستجوبين حول موضوع دراستنا الحالية: " تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" ومن خلال تريض ميداني اجريناه ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم حول تنمية الموارد البشرية و أداء العاملين ، ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع واختبار فرضيات الدراسة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ارتئينا الاعتماد على أداة الاستبيان حيث تم توزيعه على عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى تقديم المؤسسة الميدانية للدراسة، عينة ومجتمع الدراسة وكذا اداة الدراسة وتوزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS. وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

التعريف بالمؤسسة:

شركة بن ناصر للاستثمار هي عبارة عن وحدة لأغذية الأنعام تم إنشاؤها سنة 2011، بدأت عملية الإنتاج فيها سنة 2014، رأسمالها 280290000 دج.

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 وللوصول إلى هذا الكم من الإنتاج اقتضى الأمر بناء صوامع تخزين لتخزين الصوجا والذرة وذلك ليتم الإنتاج دون انقطاع ، لذلك تشهد المؤسسة العديد من التغييرات والتعديلات على المستوى الهيكلي ، وتسعى بكل ما أوتيت من جهد للمضي قدما في هذا المشروع الضخم الذي يوظف أزيد من 60 عاملا ، حيث أن تزايد الإنتاج حتم على إدارة الوحدة زيادة مستودع لتخزين المنتج النهائي ، لأن هناك مستودعين الأول مستودع إنتاج أغذية الأنعام و الثاني لتخزين المواد الأولية مثل النخالة وغيرها من المواد الإضافية كالأدوية التي تستخدم في صنع الأغذية ، وتسعى المؤسسة لتكبير المشروع من خلال إنشاء مستودع كبير لإنتاج الصيصان و لقد اكتملت الأشغال فيه بنسبة كبيرة جدا . كما من المرتقب بناء مستودع بجانبه للتخزين تابع لوحدة إنتاج الصيصان، ولأجل جلب المواد الأولية وتوزيع المنتج النهائي اشترت الشركة 10 شاحنات، كما تستخدم شاحنات المجمع والتي يفوق عددها 80 شاحنة، مما جعل إدارة الشركة تفكر في انجاز مواقف خاصة داخل الوحدة لكي ترسي فيها الشاحنات.

ومن بين أهم أغذية الحيوانات التي يمكن إنتاجها بالوحدة نذكر على سبيل المثال مايلي:

- 1 - دجاج اللحم: وهو عبارة عن ثلاثة أنواع كما يلي: أ- الانطلاق، ب - النمو، ج - النهائي.
- 2 - دجاج البيض: وهو بدوره ثلاثة أنواع من الأغذية كدجاج اللحم.
- 3 - غذاء الديك الرومي: كذلك لديه ثلاثة أنواع من الأكل.
- 4 - أغذية الأغنام: اذ تعمل الشركة أيضا على إنتاج أغذية لتسمين الأغنام.
- 5 - أغذية تسمين العجول: تنتج الوحدة أغذية خاصة لتسمين عجول اللحم.
- 6 - أغذية البقرة الحلوب: كما تنتج الوحدة أعلاف خاصة للبقرة الحلوب من اجل در المزيد من الحليب.
- 7 - أغذية الأحصنة: تعمل الوحدة كذلك على إنتاج أغذية خاصة بالأحصنة.
- 8 - أغذية الأرانب: تنتج الوحدة أغذية خاصة بالأرانب في حالات نادرة.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً لها، والمنهج هو: ¹ "مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها الى تفسيرات أو نتائج".

وتماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة **بالمنهج الوصفي التحليلي**، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"².

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرین عنها تعبيراً كينافياً وكمياً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها³.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها"⁴،

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشرك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها"¹

¹ لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990 ص62.

² عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص 32

³ د. مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وارشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف -مسيلة-، السنة الجامعية 2016-2017 متوفرة على الرابط

https://elearning.univ-msila.dz/moodle/pluginfile.php/1723/mod_resource/content/1/%D8%AD%D9%84%D9%82%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB.pdf

⁴ -بعيطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016، ص186

يعرف أيضاً بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".²

وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في العمال ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة -

ثالثاً: عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من مجتمع الدراسة.³

تعرف العينة على أنها: " مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أي دراسة احصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة"⁴

ستتم على عينة من العمال العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - حيث اختيرت عينة عشوائية وتم جمع 37 استبيان وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

جدول رقم (02) يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	40
عدد الاستبيانات المسترجعة	37
عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة) بسبب عدم اكمال المستجيب الإجابة على كل عبارات الاستبيان	03
عدد الاستبيانات الصالحة	37

المصدر: من إعداد الطالب

1 - خليف رزيقة، شقاره هجير: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23(ديسمبر 2017)، ص 280-294

2 - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

3 مصطفى طويطي - المرجع السابق، ص 20.

4 سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الاكاديمية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتطلب اعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع والتي تصب في فحواه، وتمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

- **الوثائق والسجلات:** حيث تمت الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة وامكانياتها.

- **الاستبيان:** " يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال ارسالها الى المستجوبين عبر البريد او وسيلة اخرى تلبى الغرض المطلوب من الاستبيان" ¹.

أولاً: تصميم الاستبيان: لتصميم الاستبيان لا بد من تحديد أهداف في ضوء إشكالية البحث وتحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية؛ حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية ثم يتم إسقاطه على فرضيات الدراسة، ومن أجل الاجابة عن هذه الفرضيات من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية وللحصول على البيانات وجمعها وتحليلها فانه تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً ما تم طرحه من الدراسات السابقة، ومراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات وسهولة فهمها، وتم عرضه ومراجعته مع الاستاذ المشرف وذلك للاستفادة من معلوماته والتي تساهم في تصميم الاستبيان وقمنا من خلال آرائه بإضافات وتغييرات في العبارات وهذا من أجل التأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء اقتراحاته والتعديلات التي طلبها في تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 30 عبارة وتضمن الاستبيان المحاور التالية:

المحور الأول: يتمثل في الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في أبعاد تنمية الموارد البشرية، والذي احتوى على (20) عبارة وقسمت على (04) أبعاد كما يلي:

¹ د. طويطى مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، ص28. متوفر على الرابط-<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>.

- البعد الأول: ويمثل: التدريب يتضمن من العبارة رقم 1 الى العبارة رقم 05.
- البعد 02: ويمثل التعلم التنظيمي يتضمن من العبارة رقم 06 الى العبارة رقم 10.
- البعد 03: ويمثل الاختيار يتضمن من العبارة رقم 11 الى العبارة رقم 15.
- البعد 04: ويمثل الحوافز يتضمن من العبارة رقم 16 الى العبارة رقم 20.
- المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في تحسين أداء العاملين.
- وتم قياس تنقيطها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ثانيا: شرح مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان:

ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت (Likert Scale)* الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وفي دراستنا فإنه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح واستخدمنا نفس المقياس (من درجة 01-درجة 05) بالبدائل التالية (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) ويرمز لها رقميا خلال ادخال البيانات لبرامج الحاسوب ب (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (03): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة/الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة¹ لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

* مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثون بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البنود وفقا لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلا عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: المرجع السابق، ص 51

1- طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة،

- **المدى العام:** لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = $(5-1) = 4$ وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي: $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

- **المدى المطلق**:** يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = $(5-1) = 4$

- **المدى النسبي***:** نحو التالي: $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة [1]،

$1.80 = 1 + 0.80$ نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة وفيما يلي مجالات المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه موافقة المستجوبين نحو عبارات الاستبيان وايضاً مستويات توفر متغيرات الدراسة:

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين **[1 - 1.80]** فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جداً؛

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين **[1.81 - 2.60]** فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين **[2.61 - 3.40]** فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛

بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط-<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>، ص 110-111.

* **المدى:** يعتبر المدى كأحد مقاييس التشتت وله استخدامات عدة، حيث يمكن استخدامه كمقياس لدراسة الفارق بين أقصى قيمتين في المتغير المدروس، وهو ما يصطلح عليه بالمدى المطلق، كما يمكن استخدامه لتحديد حدود المتوسط الحسابي كدليل للموافقة أو الرضى أو بسحب تسمية بدائل المتغير، وهو الاستخدام الشائع الاستخدام لهذا المقياس في البحوث الميدانية نقلاً عن مرجع: مصطفى طويطي: **التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel**- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 224

** **المدى المطلق:** يعبر عن المدى بين أقصى قيمة وأنى قيمة في بيانات مفردات متغير الدراسة ويتم حسابه باستخدام العلاقة التالية: $R = V_{max} - V_{min}$ نقلاً عن مرجع: مصطفى طويطي: **مرجع نفسه**، ص 224

*** **المدى النسبي** لإعادة تصنيف مستويات القياس: قد يحتاج الباحث في عديد الحالات الى إعادة تصنيف مستويات القياس لعبارات الاستبيان الى عدد فئات اقل، حيث يتم تنفيذ ذلك بتطبيق علاقة مقياس المدى النسبي $P = \frac{V_{max} - V_{min}}{K}$ ، فعلا سبيل

المثال إذا كانت أسئلة الاستبيان تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، ويرغب الباحث في إعادة تصميمها وفق سلم الدرجات الثلاثة، فان يتم قسمة المدى المطلق على 03 مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) نقلاً عن مرجع: مصطفى طويطي: **مرجع نفسه**، ص 227

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.41 - 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.21 - 5] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.

إضافة الى تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا ايضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف المعياري (اقل تشتت) بينهما.

جدول رقم (04): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مستوى الموافقة	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق تماما	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	موافق تماما	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مقياس ليكرت الخماسي

المطلب الثالث: اختبار توزيع البيانات واختيار الأساليب الإحصائية

أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية أخرى.

بالنظر إلى ما تبينه نظرية النهاية المركزية، فإن التقيد بشرط التوزيع الطبيعي مرتبط بحجم العينة، إذ يعد شرطاً ضرورياً في حالة العينات الصغيرة، أما في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلي عنه، وذلك أن حسب هذه النظرية فإن التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة¹. إلا أننا من أجل دقة معالجة البيانات واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لنوع توزيع البيانات فإننا

¹ - أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 106-107 رابط (<https://www.noor-book.com/>)

سنكشف عن توزيع البيانات لاختيار أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط اعتدالية* البيانات أو نختار أساليب لا معلمية التي لا تشترط الاعتدالية. وفيما يلي بعض الأساليب الإحصائية المعلمية واللامعلمية للتوضيح:

جدول رقم (05) يوضح الأساليب الإحصائية المعلمية والأساليب الإحصائية اللامعلمية

الأساليب الإحصائية اللامعلمية	الأساليب الإحصائية المعلمية	
اختبار مان ويتني Test de Mann-Whitney	اختبار ت' T- Test des échantillons independents	اختبار الفرق بين متوسطين
اختبار (Test de Kruskal-Wallis) (كروس كال - ويليس)	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	اختبار الفروق بين أكثر من متوسطين
سييرمان	بيرسون	اختبار الارتباط بين متغيرين

المصدر: من إعداد الطالب

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)، وبالاستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فان اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ فإننا نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50.¹

وشكل الفروض الاحصائية في حالة كشف عن اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبيانات نصيغها كما يلي²:

الرفض العدمي (H_0): بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الرفض البديل (H_1): بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

*- يقصد بشرط الاعتدالية" أن تكون عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي" نقلا عن مرجع أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية(المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 116، رابط (<https://www.noor-book.com/>)
¹ أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156

²أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية(المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 117، رابط (<https://www.noor-book.com/>)

والقاعدة العامة¹: في حالة كشف عن اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبيانات: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig) أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرض العدمي (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1): لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي والعكس صحيح. أي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig) أكبر من 0.05، فإننا نرفض الفرض البديل (H_1) ونقبل الفرض العدم (H_0): بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (06) يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Tests of Normality						اختبار نوع توزيع بيانات إجابات العينة على متغيرات الدراسة
	Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov ^a			
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
طبيعي	0.195	37	0.757	0.048	37	0.313	المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية
طبيعي	0.106	37	0.912	0.076	37	0.175	المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما ان افراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro–Wilk) وتظهر أن القيمة الاحتمالية sig لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان هي أكبر من (0.05)، حيث بالنسبة لمتغير تنمية الموارد البشرية بلغت القيمة الاحتمالية (SIG=0.195) وهي أكبر من (0.05) وبالنسبة لمتغير تحسين أداء العاملين بلغت القيمة الاحتمالية (SIG=0.106) وهي أكبر من (0.05) ووفق القاعدة أعلاه فإننا نقبل الفرض العدمي (H_0) والذي ينص: أن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي. ومنه بيانات إجابات العينة على محاور الاستبيان تدل على إتباع بيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. وفي دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية ل تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

¹ أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الإحصائية(المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 121، رابط (<https://www.noor-book.com/>)

1. تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V26) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

2. التكرارات والنسب المئوية: للوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

3. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهي الأكثر استخداما في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

4. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

5. معامل الارتباط بيرسون **Pearson Corrélation** وشرحه كما يلي¹:

يستخدم معامل الارتباط بيرسون للإجابة عن ثلاثة أسئلة هي:

- هل هناك ارتباط بين المتغيرين؟

- ما هو اتجاه هذا الارتباط؟

- ما هي قوة ودلالة هذا الارتباط؟

الارتباط الموجب والارتباط السالب: كلما اقترب من 1 كانت العلاقة بين المتغيرين موجبة وقوية في آن واحد، ويستدل عن الارتباط الموجب بإشارة "+" وهذا يعني أن كلا المتغيرين يتغيران في نفس الاتجاه، بمعنى أن الزيادة في أحد المتغيرين تصحبه زيادة في المتغير الثاني، أو أن كلا المتغيرين يتناقضان معا، أما إذا كان العكس، بمعنى أن الزيادة في أحد المتغيرين يصحبه تناقص في المتغير الثاني فان الارتباط سالب، ويستدل عن الارتباط السالب بالإشارة "-". تتراوح قيمة معامل الارتباط بين +1، و -1 مروراً بالصفر.

6. نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج احصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والغرض من الانحدار البسيط هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير كمي ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر. ومن خلاله سنركز على المؤشرات الإحصائية التالية:

¹ عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 12.

- معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمه تتراوح بين 0 و 1.

- معامل الانحدار (التأثير) B : وهو المعامل الذي يعبر عن متوسط التغير المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار الوحدة الواحدة.

- قيمة F لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير الى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فاذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

- قيمة T لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فاذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان التأثير معنوية. أي ان قيمة معامل الانحدار تشير الى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

7. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرونباخ هي $1 - a$:
 $0.6 > a$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

ولقد تم اختيار مستوى المعنوية 0.05 لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وهو ما يعرف بقيمة ألفا (α) أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05). ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية المحسوبة (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) الذي يظهر في مخرجات SPSS، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

المطلب الرابع: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق". يعتبر الصدق والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة (الاستبيان) في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القرارات المأخوذة من تلك الأدوات¹.

أولاً: حساب صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق البنائي لمحاور الاستبيان حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة (الاستبيان) للوصول إليها، ويبين الصدق البنائي مدى ارتباط الدرجة الكلية لإجمالي عبارات كل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعةً.

جدول رقم (07): يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور الاستبيان			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	Sig القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط		
دال	0.000	0.891**	البعد الاول: التدريب	1
دال	0.000	0.801**	البعد الثاني: التعلم التنظيمي	2
دال	0.000	0.741**	البعد الثالث: الاختيار	3
دال	0.000	0.890**	البعد الرابع: الحوافز	4
دال	0.000	0.794**	المحور 02: تنمية الموارد البشرية	01
دال	0.000	0.890**	المحور 03: تحسين أداء العاملين	02
أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها :دال				
أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. (Sig. or P-value) قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها				
دال: أي يوجد ارتباط بين البعد وإجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 26

¹ - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج Excel- الجزء الاول، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 141

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون بين جميع عبارات المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان، بلغت 0.794 وهي قيمة دالة إحصائياً لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) أقل من مستوى دلالة 0.05، أيضاً بالنسبة للمحور الثالث: تحسين أداء العاملين بلغت 0.890 وهي قيمة دالة إحصائياً لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانياً: حساب ثبات الاستبيان

ثبات الاستبيان: يعرف على أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة من الافراد في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس الدرجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار توزيع أداة الدراسة، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاستبيان قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة من الافراد.

ولتوضيح معنى الثبات أكثر: نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الافراد على استبيان ما، ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الاستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار (أي توزيع نفس الاستبيان) على نفس هذه المجموعة من الافراد ورصدت أيضاً درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الافراد في المرة الأولى لتطبيق الاستطلاع، هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الافراد في المرة الثانية. وبناء عليه نستنتج بأن نتائج الاستطلاع ثابتة تماماً ولا تتغير كثيراً بإعادة تطبيقها بمعنى أكثر دقة أن ما تَصَمَّنُهُ الاستبيان، نتائجه تكون ثابتة.¹ وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات ومضمون ومحتوى الاستبيان منها طريقة ألفا كرو نباخ **Cronbach's Alpha** حيث تتفق معظم الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذا الاقتصادية على أن تكون قيم ثبات مجموعة من العبارات أكبر من العتبة (0.60).

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات استبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة **Cronbach's Alpha** (معامل الفا كرو نباخ)، حيث يعتبر مؤشر لقياس ثبات الاستبيان وهو أكثر استخداماً من طرف الباحثين في الدراسات البحثية، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

¹ - مصطفى طويطي - التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 141 (بتصرف)

جدول رقم (08): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ	
ثابت	20	0.945	ثبات جميع عبارات محور 02: تنمية الموارد البشرية
ثابت	10	0.928	ثبات جميع عبارات محور 03: تحسين أداء العاملين
ثابت	05	0.843	01 البعد الاول: التدريب
ثابت	05	0.912	02 البعد الثاني: التعلم التنظيمي
ثابت	05	0.893	03 البعد الثالث: الاختيار
ثابت	05	0.973	04 البعد الرابع: الحوافز
ثابت	30	0.961	ثبات جميع عبارات الاستبيان

القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه:

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات، كل بعد من أبعاد الاستبيان، وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ فإننا نتفحص قيمة معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)، إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرو نباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل القيم أكبر من العتبة (0.6).

بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى تنمية الموارد البشرية بلغت قيمة معامل الثبات (0.945) والذي يضم 20 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى أداء العاملين في المؤسسة بلغ (0.928) والذي يضم 10 عبارات، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.961 بإجمالي 30 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6. ومنه ومن قيم معامل ألفا كرو نباخ المتحصل عليها، تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيراتها وأن الاستبيان الذي قمنا بإعداده لدراستنا الحالية يكون دائماً قادراً على أن يحقق ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

خلاصة: من نتائج حساب الخائص السكو مترية (قيم مؤشرات الصدق والثبات) للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. نحو متغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليل وصفي لمتغيرات الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، الخبرة، ...) وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير ديموغرافي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجداول التالية:

01- بالنسبة لمتغير الجنس:

جدول رقم (09): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
100.0	37	ذكر	الجنس
00.0	00	أنثى	
100.0	37	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 37 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 37 بنسبة 100.0% لصالح الذكور وهذا راجع ان المؤسسة محل الدراسة لا يوجد فيها العنصر النسوي ضمن موظفيها والنتائج أعلاه نمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

02 - . بالنسبة لمتغير العمر:

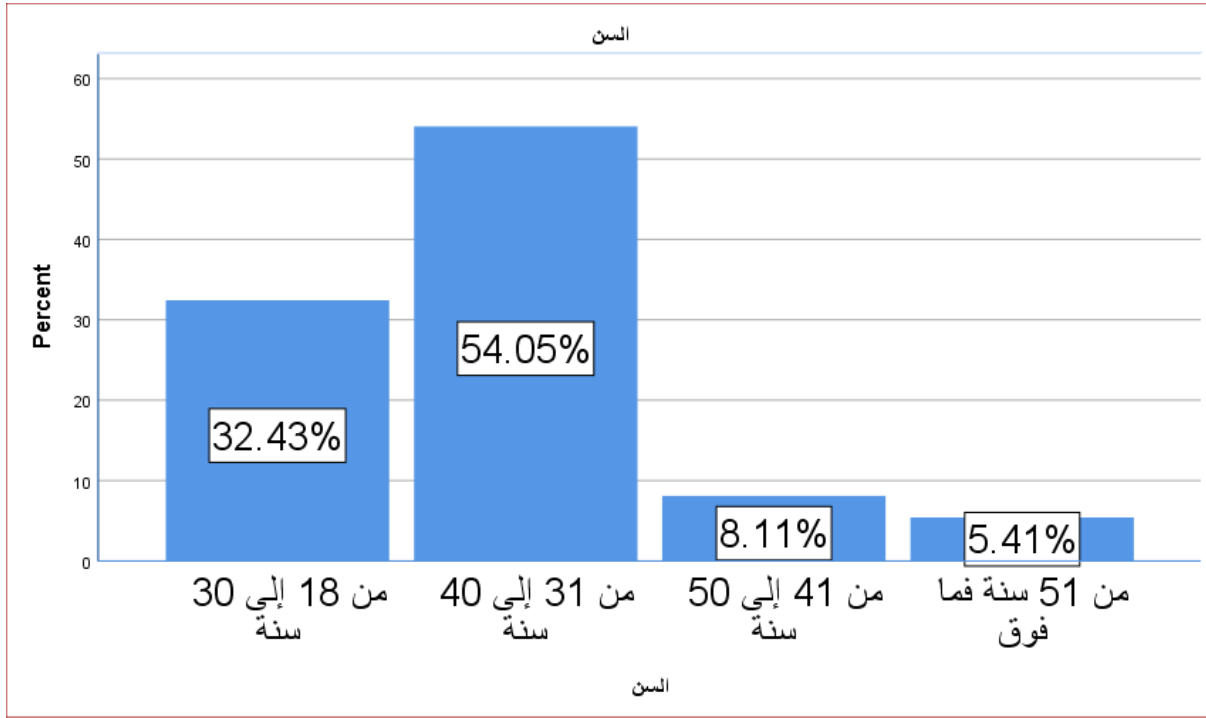
جدول رقم (10) يبين توزيع افراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
32.4	12	من 18 إلى 30 سنة
54.1	20	من 31 إلى 40 سنة
8.1	3	من 41 إلى 50 سنة
5.4	2	من 51 سنة فما فوق
100.0	37	Total

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 37 فرداً، نلاحظ اختلاف عدد افراد العينة باختلاف فئات متغير العمر حيث كانت أكبر فئة بعدد 20 فرد بنسبة 54.10 % لصالح الفئة العمرية (من 31 الى 40 سنة) وبعدها 12 فرد بنسبة 32.40% لصالح الفئة العمرية (من 18 الى 30 سنة) وباقي الفئات بنسب أقل وما نستنتجه ان المستجوبين ينتمون الى فئة الشباب فمعظمهم تتراوح أعمارهم بين (30-40 سنة). أي الفئة المستجوبة هم الشباب والفئة الأكثر تعداداً في المؤسسة محل الدراسة والنتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (03) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

03- . بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

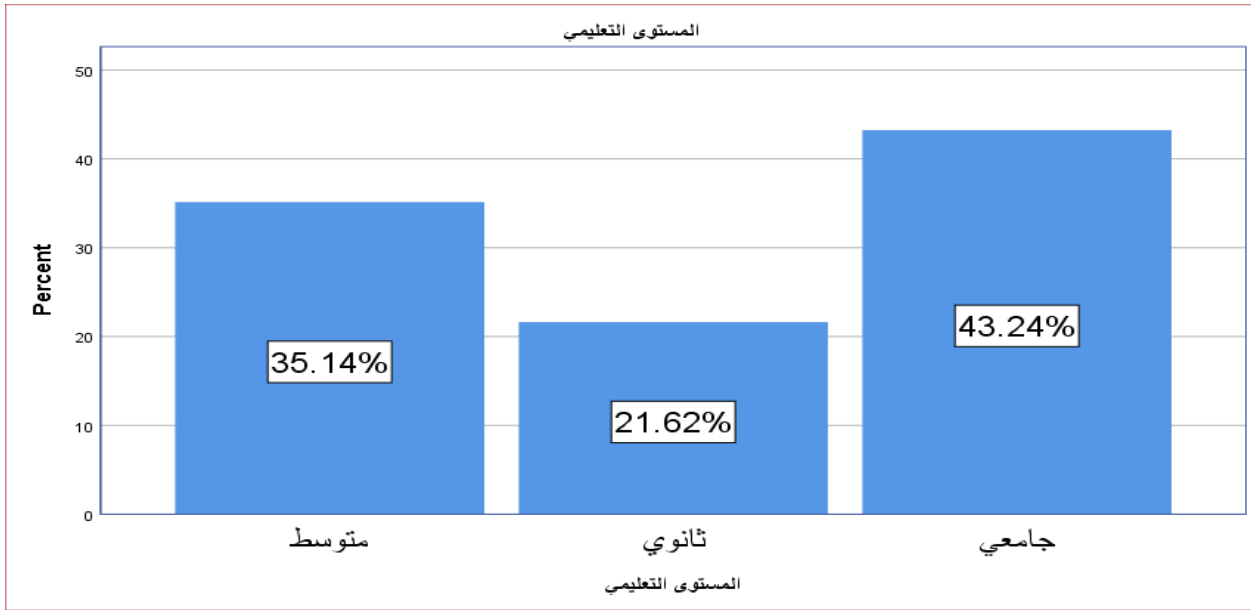
جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار		
35.1	13	متوسط	المستوى التعليمي
21.6	8	ثانوي	
43.2	16	جامعي	
100.0	37	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 37 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 13 فرد بنسبة 35.10% لصالح الفئة ذوي مستوى متوسط وبعدد 08 فرد بنسبة 21.60% لصالح الفئة ذوي مستوى ثانوي وبعدد 16 فرد بنسبة 43.20% لصالح الفئة ذوي شهادات جامعية والنتائج أعلاه تمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (04) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

04-. بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي:

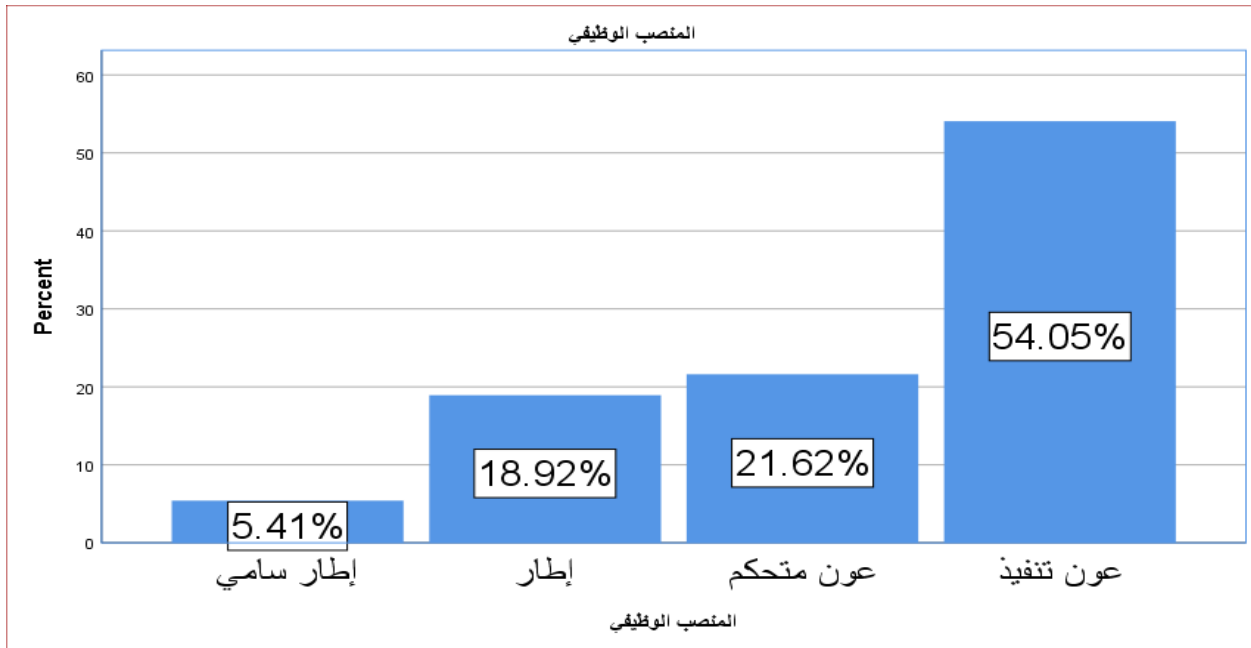
جدول رقم (12): يبين توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي	
5.4	2	إطار سامي	
18.9	7	إطار	
21.6	8	عون متحكم	
54.1	20	عون تنفيذ	
100.0	37	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 37 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير المنصب الوظيفي بعدد 20 فرد بنسبة 54.10% لصالح الفئة ذوي المنصب الوظيفي (عون تنفيذ) وبعدد 07 فرد بنسبة 21.60% لصالح الفئة ذوي المنصب الوظيفي (عون تحكم) وبعدد 07 فرد بنسبة 18.90% لصالح الفئة ذوي المنصب الوظيفي (إطار) وبعدد 02 أفراد بنسبة 5.4% لصالح الفئة ذوي المنصب الوظيفي (إطار سامي) والنتائج أعلاه تمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (05) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

05-. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية:

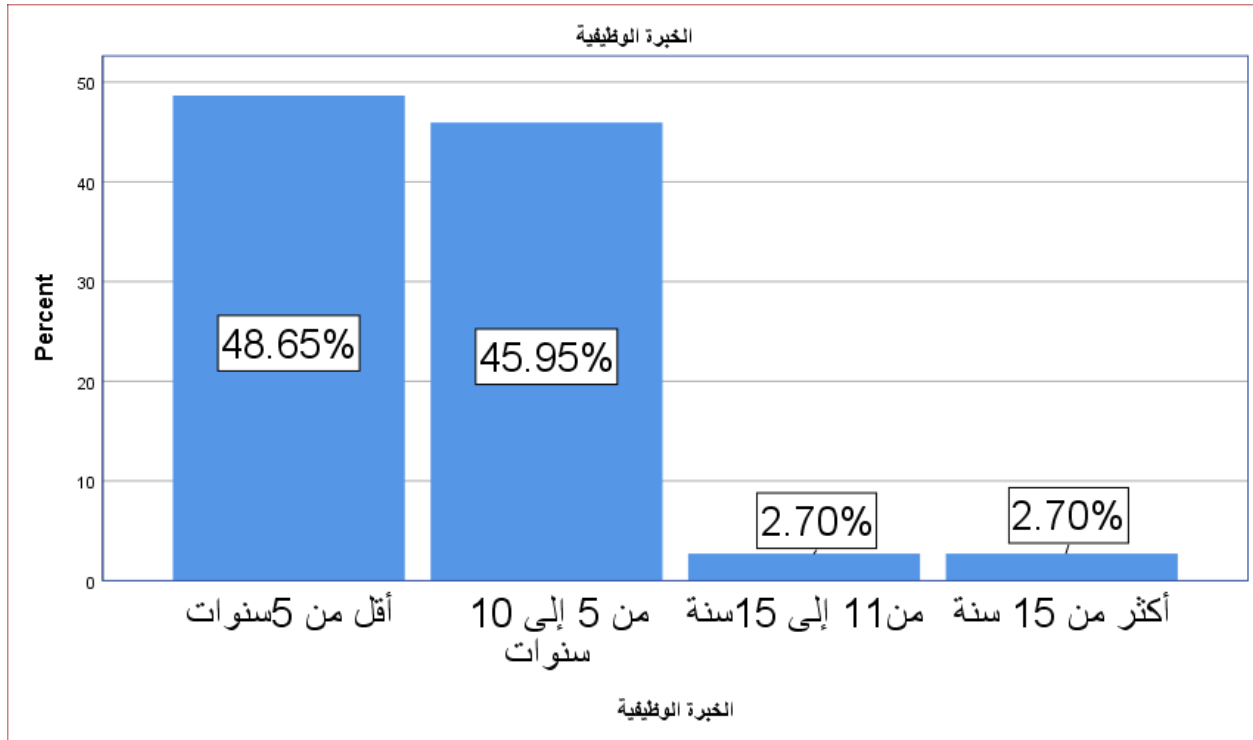
جدول رقم (13): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة المهنية	
48.6	18	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة المهنية
45.9	17	من 5 إلى 10 سنوات	
2.7	1	من 11 إلى 15 سنة	
2.7	1	أكثر من 15 سنة	
100.0	37	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 37 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بعدد 18 فرد بنسبة 48.60% لصالح الفئة ذوي خبرة مهنية (أقل من 05 سنوات) وبعدد 17 فرد بنسبة 45.90% لصالح الفئة ذوي خبرة مهنية (من 05 الى 10 سنوات) وبعدد 01 فرد بنسبة 2.7% لصالح (من 11-15 سنة)، (أكثر من 15 سنة) والنتائج أعلاه تمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (06) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

أولاً: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل والمتعلق بقياس مستويات

تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم

على عبارات المحور الثاني من الاستبيان: أبعاد تنمية الموارد البشرية ب المؤسسة- (محل الدراسة) وفقاً

للعبارات من 01 إلى 20. وتم تقسيم المحور الى 04 أبعاد وهي: (البعد الاول: التدريب، البعد الثاني: التعلم

التنظيمي، البعد الثالث: الاختيار، البعد الرابع: الحوافز) وفيما يلي عرض للنتائج

المتحصل عليها وفق الجداول التالية:

01-تقييم المستجوبين للبعد الأول: التدريب

جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات (البعد الاول: التدريب)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو الموافقة على مضمون العبارات
01	تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التدريب بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره.	4.08	1.010	81.62%	موافقة عالية
02	تمنح المؤسسة حوافز لتشجيع العاملين على التدريب.	3.95	1.177	78.92%	موافقة عالية
03	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.	3.95	1.129	78.92%	موافقة عالية
04	تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.	3.92	1.115	78.38%	موافقة عالية
05	التدريب الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم ويسهم حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم.	3.86	1.159	77.30%	موافقة عالية
البعد ككل					
		3.951	0.9566	79.03	متوفر بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه: وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد الأول المتعلق بقياس مستويات التدريب في المؤسسة محل الدراسة بلغ قيمة 3.951 وهو ضمن المجال موافقة عالية [3.41-4.20] وانحراف معياري قدره: 0.9566، وهو يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي، حيث التشتت بين آرائهم ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون على أن مستويات التدريب ب المؤسسة (محل الدراسة) هو متوفر بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم

على مضمون عبارات البعد حيث كانت معظمها بدرجات عالية فهي محصورة بين (4.08 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 3.86).

ونجد أن المؤسسة-(محل الدراسة) تهتم بجانب تدريب العاملين حيث أن إدارة المؤسسة تولي أهمية بالغة لعملية التدريب بشكل دوري وهذا من أجل تحسين أداء العاملين وتطويره وهذا ما نلاحظه من خلال اجابتهم على العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي بلغ 4.08 حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى المستجوبين بنسبة موافقة 81.62%، كما أن المؤسسة تحرص على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين بها وهذا ما نلاحظه من خلال اجابتهم على العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي بلغ 3.95 حيث احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى المستجوبين بنسبة موافقة 78.92%، واحتلت العبارة رقم 02 المرتبة الثالثة وتدل موافقتهم على أن المؤسسة تمنح حوافز لتشجيع العاملين على التدريب وهذا نسبة عالية(78.92%) حسب وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة. وأيضا باقي العبارات فهم موافقون عليها بدرجة عالية. وكخلاصة عامة ومن خلال التحليل الوصفي لآراء واتجاهات المستجوبين نحو ما تضمنه البعد الأول من عبارات تقيس مستوى التدريب فإننا نستنتج أن شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة تهتم بدرجة عالية بتنمية الموارد البشرية للعاملين في جانب التدريب المستمر والدوري وفي إطار تحسين أداء العاملين بها.

02-تقييم المستجوبين للبعد الثاني: التعلم التنظيمي

جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات (البعد الثاني: التعلم التنظيمي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو الموافقة على مضمون العبارات
06	التعلم التنظيمي جزء من الثقافة التنظيمية لمؤسستك.	4.14	1.032	82.70%	موافقة عالية
07	يملك الأفراد الرغبة في التعلم واكتساب معارف جديدة.	4.16	0.866	83.24%	موافقة عالية
08	اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي ووضعها للاستراتيجيات اللازمة لذلك يساهم في تحسين أدائك.	4.16	0.928	83.24%	موافقة عالية
09	يتم توفير كل الإمكانيات والقدرات المناسبة لهيئة وإعداد برامج تعليمية لتحسين وتطوير الأداء.	4.05	1.053	81.08%	موافقة عالية

10	يحصل كل الأفراد في مؤسستك على فرص التعلم.	4.16	0.986	83.24	03	موافقة عالية
البعد ككل						
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه: وبشكل عام فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد الثاني المتعلق بقياس مستويات التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بلغ قيمة 4.135 وهو ضمن المجال موافقة عالية [3.41-4.20] وبانحراف معياري قدره: 0.8327، وهو يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث التشتت بين آرائهم ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون على أن مستويات التعلم التنظيمي ب المؤسسة (محل الدراسة) هو متوفر بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات البعد حيث كانت معظمها بدرجات عالية فهي محصورة بين (4.16 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 4.14) وأنه يتبين لنا أن هناك اهتمام بدرجة عالية بجوانب التعلم التنظيمي بالمؤسسة-(محل الدراسة) حيث نجد أن الأفراد يمتلكون الرغبة في التعلم واكتساب معارف جديدة وهذا ما نلاحظه من خلال اجابتهم على العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي بلغ 4.19 حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث الاهمية لدى المستجوبين بنسبة موافقة 83.24% حسب وجهة نظرهم. كما أن المؤسسة وجدنا انها تهتم بدرجة عالية بالتعلم التنظيمي ووضعها للاستراتيجيات اللازمة لذلك مما يساهم في تحسين أداء العاملين وهذا ما نلاحظه من خلال اجابتهم على العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي بلغ 4.16 حيث احتلت المرتبة الثانية من حيث الاهمية لدى المستجوبين بنسبة موافقة 83.24% حسب وجهة نظرهم. وتبين لنا أيضا انه بالمؤسسة محل الدراسة يحصل كل الأفراد في على فرص التعلم وهذا ما نلاحظه من خلال اجابتهم على العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي بلغ 4.16 حيث احتلت المرتبة الثالثة من حيث الاهمية لدى المستجوبين بنسبة موافقة 83.24% حسب وجهة نظرهم. وكخلاصة عامة ومن خلال التحليل الوصفي لآراء واتجاهات المستجوبين نحو ما تضمنه البعد الثاني من عبارات تقيس مستوى التعلم التنظيمي فإننا نستنتج أن

شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- المسيلة تهتم بدرجة عالية بتممية الموارد البشرية للعاملين في جانب التعلم التنظيمي من خلال توفير كل الإمكانيات اللازمة لذلك وهذا في إطار تحسين أداء العاملين بها.

03-تقييم المستجوبين للبعد الثالث: الاختيار

جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات (البعد الثالث: الاختيار)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو الموافقة على مضمون العبارات
11	مؤسستك لديها سياسات تنظم عملية الاختيار.	3.86	0.787	77.30	05 موافقة عالية
12	اختيار العاملين بنزاهة وحيادية يسهم في تطور أدائكم داخل المؤسسة	3.95	0.880	78.92	04 موافقة عالية
13	تحقق المؤسسة إنتاجية جيدة وأداء عالي نتيجة اختيارها للأفضل	3.97	0.645	79.46	03 موافقة عالية
14	اختيار الأشخاص المؤهلين يسهم في تحسين أداء العاملين وجودته	4.14	0.713	82.70	01 موافقة عالية
15	تضع مؤسستك شروط لاختيار العاملين.	4.03	0.763	80.54	02 موافقة عالية
البعد ككل					
		3.989	0.64798	79.78	متوفر بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه: وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد الثالث المتعلق بقياس مستويات الاختيار في المؤسسة محل الدراسة بلغ قيمة 3.989 وهو ضمن المجال موافقة عالية [3.41-4.20] وبانحراف معياري قدره: 0.647، وهو يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث أن التشتت بين آرائهم ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون على أن مستويات الاختيار ب المؤسسة (محل الدراسة) هو متوفر بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات البعد حيث كانت معظمها بدرجات عالية فهي محصورة بين (4.14 أعلى

قيمة إلى أدنى قيمة بلغت (3.86) وأن اهتمام المؤسسة- (محل الدراسة) بجوانب الاختيار حيث نجد أن: اختيار الأشخاص المؤهلين يسهم في تحسين أداء العاملين وجودته وهذا ما نلاحظه من خلال اجابتهم على العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي بلغ 4.14 حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى المستجوبين بنسبة موافقة 82.70% حسب وجهة نظرهم. كما أن المؤسسة وجدنا انها تهتم بدرجة عالية بوضع شروط لاختيار العاملين وهذا ما نلاحظه من خلال اجابتهم على العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي بلغ 4.03 حيث احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى المستجوبين بنسبة موافقة 80.54% حسب وجهة نظرهم. وتبين لنا أيضا انه بالمؤسسة محل الدراسة تحقق إنتاجية جيدة وأداء عالي نتيجة اختيارها للأفضل (العاملين) وهذا ما نلاحظه من خلال اجابتهم على العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي بلغ 3.97 حيث احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية لدى المستجوبين بنسبة موافقة 79.46% حسب وجهة نظرهم وكخلاصة عامة ومن خلال التحليل الوصفي لآراء واتجاهات المستجوبين نحو ما تضمنه البعد الثالث من عبارات تقيس مستوى الاختيار فإننا نستنتج أن شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة تهتم بدرجة عالية بتنمية الموارد البشرية للعاملين في جانب الاختيار من خلال اختيار أفضل الكفاءات خلال توظيفهم بالمؤسسة وهذا لذلك في إطار تحسين أداء العاملين بها.

04-تقييم المستجوبين للبعد الرابع: الحوافز

جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات (البعد الرابع: الحوافز)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو الموافقة على مضمون العبارات
16	يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله	4.14	1.058	82.70	موافقة عالية
17	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.	4.19	0.995	83.78	موافقة عالية
18	تساهم سياسة الحوافز في تحسين أداء العاملين.	4.24	0.796	84.86	موافقة عالية جدا
19	تحسين ظروف العمل المادية (التهوية، الإنارة، عتاد) يزيد من الكفاءة الإنتاجية للفرد.	4.30	0.702	85.95	موافقة عالية جدا
20	تحسين ظروف العمل المعنوية (التقدير، الترقية، التشجيع) يزيد من الكفاءة الإنتاجية للفرد.	4.24	0.830	84.86	موافقة عالية جدا
البعد ككل		3.967	0.60921	79.35	متوفر بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه: وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد الرابع المتعلق بقياس مستويات الحوافز في المؤسسة محل الدراسة بلغ قيمة 3.967 وهو ضمن المجال موافقة عالية [4.20-3.41] وبانحراف معياري قدره: 0.609، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث أن التشتت بين آرائهم ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون على أن مستويات الحوافز ب المؤسسة (محل الدراسة) هو متوفر بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات البعد حيث كانت معظمها بدرجات عالية فهي محصورة بين (4.30 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 4.14)

وأن اهتمام المؤسسة-(محل الدراسة) بجوانب الحوافز حيث نجد أن: بالمؤسسة محل الدراسة هناك درجة عالية جدا فيما تقوم من تحسين ظروف العمل المادية (التهوية، الإنارة، عتاد) يزيد من الكفاءة الإنتاجية للفرد وهذا ما نلاحظه من خلال اجابتهم على العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي بلغ 4.30 حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث الاهمية لدى المستجوبين بنسبة موافقة 85.95% حسب وجهة نظرهم. كما وجدنا ان سياسة الحوافز التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة تساهم بدرجة عالية جدا في تحسين أداء العاملين وهذا ما نلاحظه من خلال اجابتهم على العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي بلغ 4.24 حيث احتلت المرتبة الثانية من حيث الاهمية لدى المستجوبين بنسبة موافقة 84.86% حسب وجهة نظرهم. إضافة الى ما سبق فإن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف العمل المعنوية (التقدير، الترقية، التشجيع) مما يزيد بدرجة عالية جدا من الكفاءة الإنتاجية للفرد وهذا ما نلاحظه من خلال اجابتهم على العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي بلغ 4.24 حيث احتلت المرتبة الثالثة من حيث الاهمية لدى المستجوبين بنسبة موافقة 84.86% حسب وجهة نظرهم. وكخلاصة عامة ومن خلال التحليل الوصفي لآراء واتجاهات المستجوبين نحو ما تضمنه البعد الرابع من عبارات تقيس مستوى الحوافز فإننا نستنتج أن شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة تهتم بدرجة عالية بتنمية الموارد البشرية للعاملين في جانب منح الحوافز المعنوية والمادية وذلك في إطار تحسين أداء العاملين بها.

ثانيا: ترتيب توفر مستويات أبعاد تنمية الموارد البشرية ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - (محل الدراسة)

نهدف من هذا الجزء الي ترتيب مستويات مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة ب:(البعد الاول: التدريب، البعد الثاني: التعلم التنظيمي، البعد الثالث: الاختيار، البعد الرابع: الحوافز) من منظور افراد عينة المستجوبين وكانت النتائج الإحصائية كما يلي:

جدول رقم (18) ترتيب توفر مستويات أبعاد تنمية الموارد البشرية ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة-

المسيلة - (محل الدراسة)

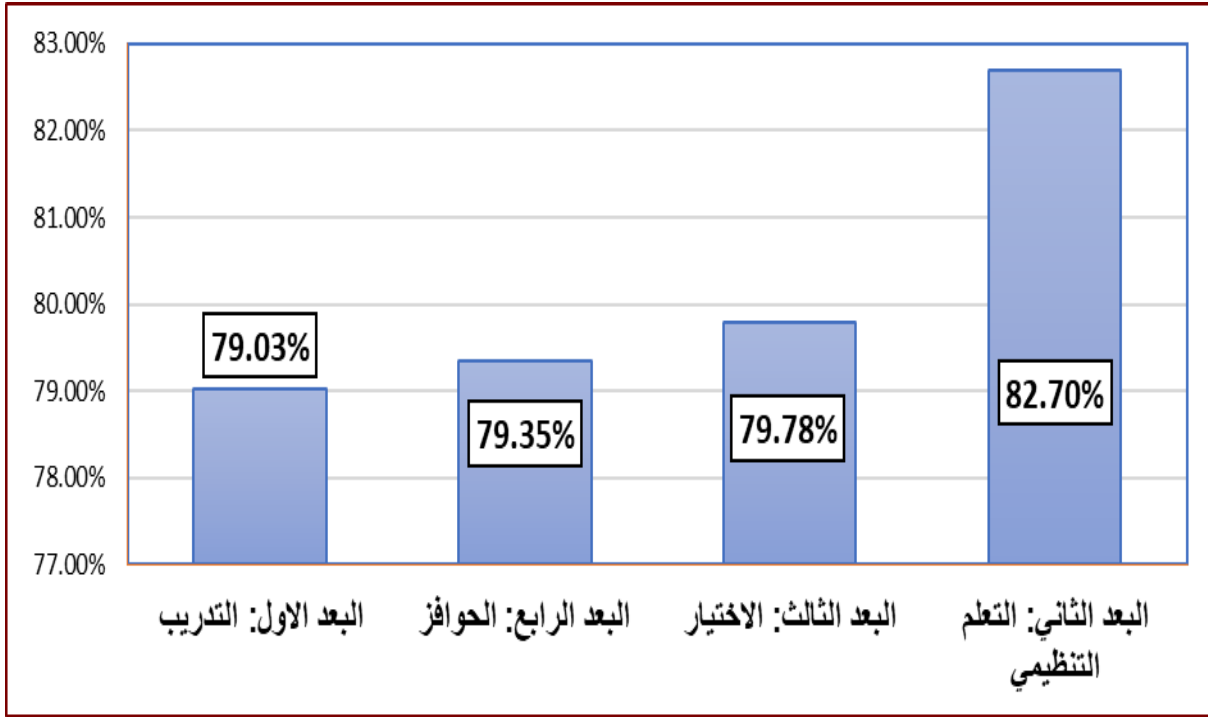
الترتيب	مستوى التوفر		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	الرقم
	المجال	الدرجة					
04	[4.20 - 3.41]	عالية	79.03%	1.05663	3.9514	البعد الاول: التدريب	01
01	[4.20 - 3.41]	عالية	82.70%	0.83274	4.1351	البعد الثاني: التعلم التنظيمي	02
02	[4.20 - 3.41]	عالية	79.78%	0.64798	3.9892	البعد الثالث: الاختيار	03
03	[4.20 - 3.41]	عالية	79.35%	0.60921	3.9676	البعد الرابع: الحوافز	04
[4.20 - 3.41]		عالية	80.77%	0.61210	4.0387	(المحور ككل) تنمية الموارد البشرية	

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي = (المتوسط الحسابي * 100) / 5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبة توصلنا إلى ما يلي: البعد الثاني: التعلم التنظيمي، فإنه احتل المرتبة الأولى من حيث أهميته بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وهذا بنسبة بلغت 82.70% يليه البعد الثالث: الاختيار بنسبة 79.78 % يليه البعد الرابع: الحوافز بنسبة 79.35%، وفي الأخير البعد الاول: التدريب بنسبة 79.03 %، إن نسبة القيمة الاجمالية لتقييم مستوى تنمية الموارد البشرية ب شركة بن ناصر للاستثمار - مقرة- مسيلة - (محل الدراسة) ومن وجهة نظرهم هي 80.77% وهي نسبة عالية.

الشكل رقم (07): تمثيل بياني لترتيب توفر مستويات أبعاد تنمية الموارد البشرية ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - (محل الدراسة)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

ثالثا: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل والمتعلق بقياس مدى مستويات تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
 يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثالث من الاستبيان: أداء العاملين وفقا للعبارات من 21 إلى 30.
 وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات (المحور الثالث)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو الموافقة على مضمون العبارات
28	تحرص المؤسسة على تنفيذ استراتيجيات تحسين الأداء ومتابعتها.	4.08	0.759	81.62	موافقة عالية
27	أشعر أنني أساهم في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة.	4.05	0.880	81.08	موافقة عالية
26	مخرجات نظام تقييم الأداء تساهم في تنمية وتطوير أدائك.	4.00	0.782	80.00	موافقة عالية

25	تسهل عملية تقييم الأداء في فهم وتقدير مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.97	0.726	79.46	04	موافقة متوسطة
29	تقييم الأداء يشجع على المنافسة بين العاملين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.	3.97	0.897	79.46	05	موافقة عالية
21	تهتم المؤسسة بأداء عاملها، وتقوم بوضع نظام لتقييم هذا الأداء.	3.95	0.705	78.92	06	موافقة عالية
23	أنت راض عن برنامج تقييم الأداء.	3.92	0.682	78.38	07	موافقة عالية
22	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء وفق معايير محددة ومضبوطة تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين.	3.92	0.795	78.38	08	موافقة عالية
30	تضع المؤسسة خطة تحسين الأداء في ضوء نتائج تقييم الأداء.	3.92	0.862	78.38	09	موافقة عالية
24	تقوم المؤسسة بإبلاغ العاملين بنتائج التقييم.	3.89	0.699	77.84	10	موافقة عالية
المحور ككل						
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه: وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور الثالث المتعلق بقياس مستويات أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة بلغ قيمة **3.967** وهو ضمن المجال موافقة عالية [4.20-3.41] وبانحراف معياري قدره: **0.609**، وهو يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي، حيث أن التشتت بين آرائهم ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون على أن مستويات أداء العاملين هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية فهي محصورة بين أعلى قيمة لدى العبارة رقم 28 بمتوسط حسابي بلغ (4.08) حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين فهم يؤكدون أن شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - تحرص على تنفيذ استراتيجيات تحسين الأداء ومتابعتها وهذا بنسبة موافقة 81.62% في حين احتلت العبارة رقم 24 المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى

المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ 3.89 فهم يؤكدون ان شركة بن ناصر للاستثمار تقوم بإبلاغ العاملين بنتائج التقييم وتقدم ترقيات عادلة وفق أسس وظيفية مدروسة في اطار قوانين الشركة وهذا بنسبة موافقة 77.84%.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة وعليه وللإجابة عن الفرضيات فإنه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والجدول التالي يعرض نتائج المؤشرات الإحصائية للانحدار الخطي وهو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج spss

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية ل تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

وبما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم.

الجدول رقم (20): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير تنمية الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين

عرض قيم المؤشرات الإحصائية لفحص مدى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لعلاقة التأثير بين المتغيرين					
معنوية العلاقة بين المتغيرين			معنوية تأثير بين المتغيرين (معنوية معاملات الانحدار)		
نموذج الانحدار	$y = B_0 + B(X)$	المعاملات	T	Sig	النتيجة
معامل الارتباط	R= 0.890	الثابت	1.244	0.222	غير دال إحصائياً
معامل التحديد	R ² = 0.792				
معنوية النموذج	F= 133.586	معنوية معامل	11.558	0.000	دال إحصائياً
الانحدار البسيط	Sig= 0.000				
معادلة الانحدار	X تنمية الموارد البشرية	المستقل			Y= 0.389+0.886(x)
الخطي البسيط	Y تحسين أداء العاملين	التابع			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

تفسير النتائج الواردة في الجدول السابق كما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=133.586) وهي دالة إحصائياً لأن قيمة (SIG = 0.000) المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05

- معنوية التأثير بين المتغيرين (مدى معنوية قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (B= 0.886): ومن خلال فحص نتيجة اختبار (T-Test) لمعنوية قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل المعروضة في الجدول اعلاه، نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (T=11.558) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة (0.000) SIG = المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) ل تنمية الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين ب المؤسسة محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية: أنه توجد علاقة دالة إحصائياً ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): والتي تنص: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم.

ب- التفسير الاقتصادي لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B))
 - تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $R = (0.890)$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تنمية الموارد البشرية له تأثيرا إيجابيا على تحسين أداء العاملين حيث أن أي تغير في مستويات تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء العاملين في المؤسسة وهذه النتيجة منطقية من حيث الاتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2 = (0.792)$ ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة فأنا وجدنا أن مستويات تنمية الموارد البشرية تساهم بنسبة 79.20% في التغيرات التي تحدث في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة وهي نسبة مساهمة مرتفعة وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب $B = (0.886+)$ وهو موجب الإشارة، على أنه إذا تغيرت قيمة مستويات تطبيق تنمية الموارد البشرية بزيادتها بوحدة واحدة، تؤدي الى الرفع من درجة تحسين أداء العاملين في شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة بقيمة 0.886 وحدة. وهي قيمة مرتفعة مما يعطينا فكرة واضحة حول الأهمية الواجب اعطاءها من قبل المؤسسات الاقتصادية لجانب تنمية الموارد البشرية وما ينتج عنه من زيادة في درجات تحسين أداء العاملين وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

خلاصة: من خلال هذه النتائج، يتضح أنه هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لـ تنمية الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية ويمكن صياغة النتيجة بالمعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(X)$$

التعريف بالمتغيرات:

x : تنمية الموارد البشرية ،

Y : تحسين أداء العاملين

تحسين أداء العاملين = 0.886(تنمية الموارد البشرية)

- تفسير B_0 (الباقى الثابت Constant) من الجدول أعلاه نجد قيمة $B_0=0.389$ وأن هذه المعلمة في نموذج الانحدار البسيط غير دالة إحصائياً لأن القيمة الاحتمالية $Sig=0.222$ ، أكبر مستوى 0.05 ، ومنه فإنه تحذف من معادلة الانحدار.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

لمعرفة مدى وجود علاقة تأثير المتغيرات المستقلة لأبعاد تنمية الموارد البشرية (البعد الاول: التدريب، البعد الثاني: التعلم التنظيمي، البعد الثالث: الاختيار، البعد الرابع: الحوافز)) كل على حدا على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) في المؤسسة محل الدراسة كل على حدا، سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في كل المتغير التابع على حدا كما يلي:
والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21) يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة العلاقة	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
sig	t	B		R ²	r	(SIG)	قيمة F			
0.000	5.942	0.409	قبول (H ₁)	0.502	0.709	0.000	35.304	تحسين أداء العاملين	التدريب	الفرضية 1
0.000	5.068	0.476	قبول (H ₁)	0.423	0.651	0.000	25.688		التعلم التنظيمي	الفرعية 02
0.000	4.035	0.530	قبول (H ₁)	0.317	0.563	0.000	16.278		الاختيار	الفرعية 03
0.000	21.87	0.934	قبول (H ₁)	0.932	0.965	0.000	478.33		الحوافز	الفرعية 04

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

1- اختبار الفرضية الفرعية رقم 01:

نص فرضية البحث: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لـ التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

وبما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التدريب في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم.
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التدريب في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم.
- من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (التدريب وتحسين أداء العاملين) قيمة $R = 0.709$ وهو موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين دالة احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F=35.304$) وأن قيمة $sig=0.001$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا وذات تأثير معنوي بينهما وعليه: محل الدراسة نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التدريب في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم

ومن خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.709$ ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة فإننا وجدنا أن مستويات التدريب تساهم بنسبة 70.90% في تغيرات التي تحدث في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة من وجهة نظر المستجوبين وأن والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=0.409$) أنه إذا قررت ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة الاهتمام بجانب التدريب أكثر مما هو عليه في الفترة التي اجبرنا فيه هذه الدراسة وزيادتها بوحدة واحدة فإنه سيؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء العاملين بقيم 0.409 وحدة. وهي قيمة مقبولة مما يعطينا فكرة واضحة حول الاهتمام بجانب التدريب وما ينتج عنه من أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين المؤسسات الاقتصادية وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

02- اختبار الفرضية الفرعية 02:

نص فرضية البحث: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية ل التعلم التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

وبما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التعلم التنظيمي في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التعلم التنظيمي في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (التعلم التنظيمي وتحسين أداء العاملين) قيمة $R = 0.651$ وهو موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين دالة احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F=25.688$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.001$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا وذات تأثير معنوي بينهما وعليه: محل الدراسة نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التعلم التنظيمي في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم

ومن خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.423$ ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة فإننا وجدنا أن مستويات التعلم التنظيمي تساهم بنسبة 42.30% في التغيرات التي تحدث في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة من وجهة نظر المستجوبين وأن والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=0.476$) أنه إذا قررت ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة الاهتمام بجانب التعلم التنظيمي أكثر مما هو عليه في الفترة التي اجبرنا فيه هذه الدراسة وزيادتها بوحدة واحدة فإنه سيؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء العاملين ب قيم 0.476 وحدة. وهي قيمة مقبولة مما يعطينا فكرة واضحة حول الاهتمام بجانب التعلم التنظيمي وما ينتج عنه من أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين المؤسسات الاقتصادية وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

03- اختبار الفرضية الفرعية 03:

نص فرضية البحث: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية ل الاختيار في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

وبما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الاختيار في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الاختيار في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (الاختيار وتحسين أداء العاملين) قيمة $R = 0.563$ وهو موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين دالة احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F = 16.278$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.001$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا وذات تأثير معنوي بينهما وعليه: محل الدراسة

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الاختيار في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم.

ومن خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.317$ ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة فإننا وجدنا أن مستويات الاختيار تساهم بنسبة 31.70% في تغيرات التي تحدث في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة من وجهة نظر المستجوبين وأن والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B = 0.530$) أنه إذا قررت ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة الاهتمام بجانب الاختيار أكثر مما هو عليه في الفترة التي اجبرنا فيه هذه الدراسة وزيادتها بوحدة واحدة فإنه سيؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء العاملين ب قيم 0.530 وحدة.

وهي قيمة مقبولة مما يعطينا فكرة واضحة حول الاهتمام بجانب الاختيار وما ينتج عنه من أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين المؤسسات الاقتصادية وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

04- اختبار الفرضية الفرعية 04:

نص فرضية البحث: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية ل الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

وبما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الحوافز في تحسين

أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الحوافز في تحسين أداء

العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (الحوافز وتحسين أداء العاملين) قيمة $R = 0.965$ وهو موجب أي العلاقة

بين المتغيرين طردية وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين دالة احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت

($F = 478.33$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.001$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير

إلى وجود علاقة دالة احصائيا وذات تأثير معنوي بينهما وعليه: محل الدراسة

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند

مستوى (0.05) ل الحوافز في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل

الدراسة من وجهة نظرهم.

ومن خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.932$ ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع

أراء عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة فإننا وجدنا أن مستويات الحوافز تساهم بنسبة 93.20% في

التغيرات التي تحدث في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة من وجهة نظر

المستجوبين وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (0.934=B) أنه إذا قررت شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة الاهتمام بجانب الحوافز أكثر مما هو عليه في الفترة التي أجرينا فيه هذه الدراسة وزيادتها بوحدة واحدة فإنه سيؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء العاملين بقيم 0.934 وحدة. وهي قيمة مرتفعة جدا مما يعطينا فكرة واضحة حول الاهتمام بجانب الحوافز وما ينتج عنه من أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين المؤسسات الاقتصادية وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

ثالثا: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

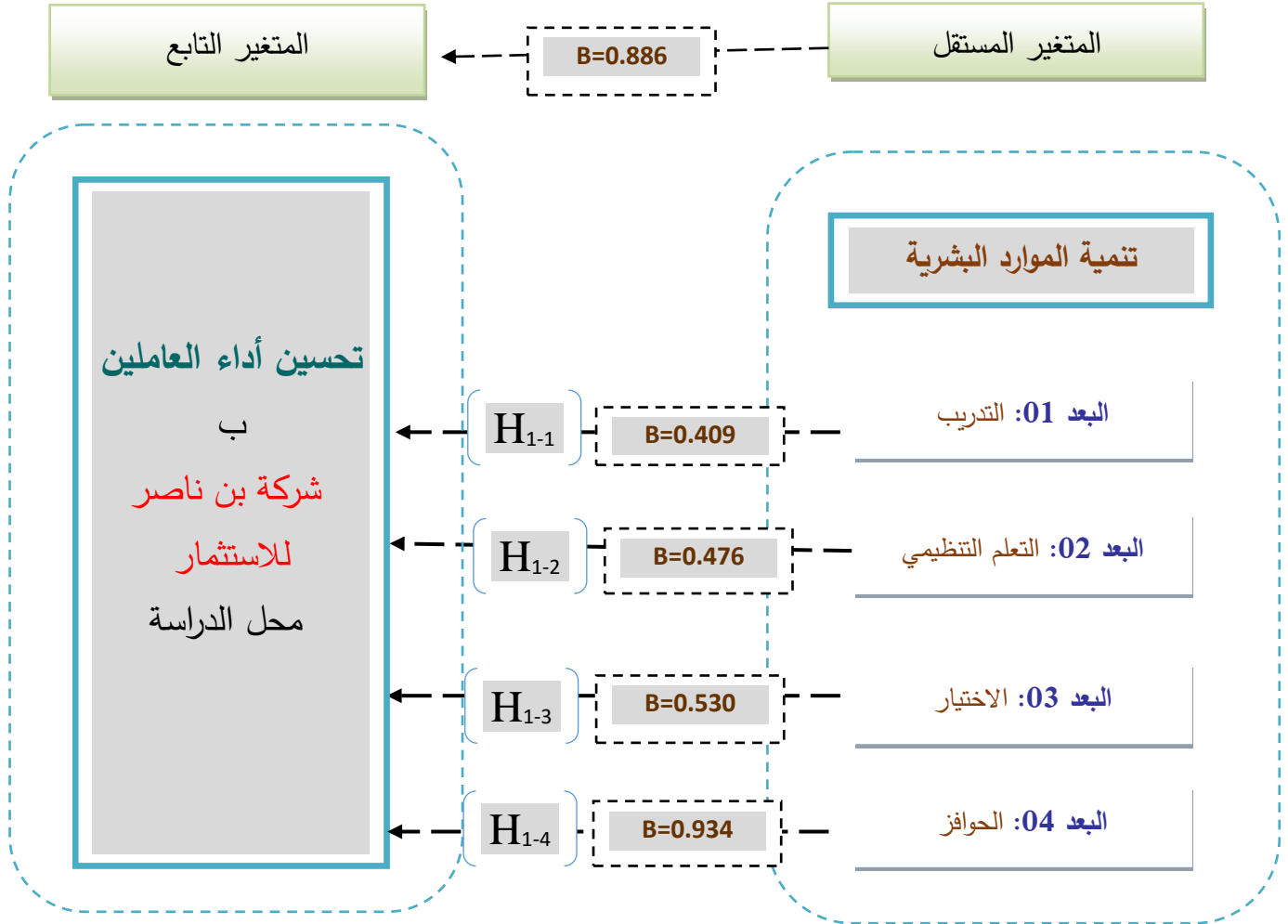
الجدول رقم (22) يبين ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

القرار	الدلالة الاحصائية لنتائج اختبار الفرضيات			نص الفرضية	الفرضية
	دال/ غير دال	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة معامل الانحدار B		
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	دال	0.000	0.886	يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار محل الدراسة	الرئيسية
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	دال	0.000	0.409	يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التدريب في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار - محل الدراسة	ف01
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	دال	0.000	0.476	يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التعلم التنظيمي في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار محل الدراسة	ف02
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	دال	0.000	0.530	يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الاختيار في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار محل الدراسة	ف03
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	دال	0.000	0.934	يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الحوافز في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار محل الدراسة	ف04

المصدر من اعداد الطالب باعتماد على نتائج الدراسات السابقة

رابعاً: النموذج الميداني للدراسة

الشكل رقم (08) يبين النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات ثم تفرغته وتحليل بياناته بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي-SPSS -26. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة من وجهة نظرهم.

خاتمة عامة

خاتمة:

تشير جميع الدلائل لأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسة، فهي من أهم الأصول فيها الأمر الذي يجعل تنمية هذا المورد وتطويره أمراً هاماً وذلك من خلال إدارة جيدة تضع البرامج والخطط والسياسات الضرورية لتسيير شؤون هذا الفرد ووضع استراتيجيات لتنميته، وبما أن أداء الفرد من أداء المؤسسة فإن تطوير أدائه من جل اهتمامات المؤسسة لترفع من مستواها وتحسن من وضعها وهذا من خلال وضع استراتيجيات تفي بهذا الغرض وتقيم الأداء الناتج عن مخرجات هذه الاستراتيجيات؛ والاهتمام بتنمية الفرد يقتضي الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بتدريبه وهذا بتحديد حاجاته التدريبية والعمل على التخلص من ذلك النقص الذي يشكّيه في وظيفته ضمن برنامج تضعه المؤسسة وتعمل على تنفيذه ثم تقييمه وذلك لتحسين من أدائه وتوسيع نطاق تأثيره في المؤسسة كما تهتم المؤسسة بالتعلم التنظيمي حيث يكون ذلك في كل المستويات بما يكسب الفرد المعرفة والمهارات اللازمة لتأدية عمله ويكسب فرق العمل الرؤية والأهداف المشتركة وأنشطة التعلم الجماعية ليشمل التعلم التنظيمي المناقشات المستمرة حول العمليات و العلاقات و السلوكيات و العمل على خلق مستقبل ناجح و هذا وفق طرق و خطوات منظمة، كما تعمل المؤسسة من ناحية أخرى كاستراتيجية لها على الاهتمام بنظام الحوافز ضمن أسس و أطر موضوعة في إطار استراتيجية تتبناها و هذا يعتبر من الاستراتيجيات الهامة التي تجعل المورد البشري يبذل قصارى جهده في الوظيفة التي يشغلها ، كما أن ذلك يعمل على خلق جو من المنافسة التي تجعل كل فرد يبذل كل ما لديه من طاقة و استغلال كافة إمكانياته و دون إهمال سياسة الاختيار فإن المؤسسة تضع استراتيجية لذلك من أجل أن تضمن اختيار أفرادها ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبهذا نجد أن لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية أثر كبير على أداء العاملين إذ أن الاستراتيجية الجيدة لتنمية الفرد ينتج عنه فرد كفء وفعال في المنظمة والاهتمام بهذه الاستراتيجية هو أمر ضروري على المؤسسة لأهمية هذا المورد.

وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

■ نتائج الدراسة النظرية:

لقد توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى مختلف النتائج التالية:

- للموارد البشرية أهمية بالغة ودور هام تلعبه في المؤسسة، والإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المورد يكون من خلال إدارة تضع البرامج والسياسات التي تُفَعّل دور العامل في المؤسسة وتضمن قيامه بدوره على أحسن وجه، وأن يكون لها الطابع الاستراتيجي الذي يتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- تنمية الموارد البشرية، استراتيجية تتبناها المؤسسة وتسخر كافة الإمكانيات والوسائل لتنمية الفرد، ويتشارك في مسؤولية تنمية الموارد البشرية مختلف المستويات الإدارية.

- تضمن تنمية الموارد البشرية العديد من الآليات الاستراتيجية أهمها استراتيجية التدريب التي تعمل على تدريب وتطوير مهارات العاملين والرفع من إمكانياتهم، وكذلك استراتيجية التعلم التنظيمي لتطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرائق حل المشكلات وتحسين السوق، أيضا استراتيجية الاختيار للحصول على أفضل العاملين بأعلى كفاءة ممكنة، وكذلك أيضا استراتيجية الحوافز لتشجيع العاملين على بذل كل الجهود بمختلف أنواعها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وكل هذه الاستراتيجيات لها دور فعال في تحسين أداء العاملين.

- الأداء يعتبر مفهوما جوهريا للمؤسسة ويعتبر البعد الأكثر أهمية لها والذي يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستغلالها لمواردها، وأداء الفرد في المؤسسة يقاس بالجهد الذي يبذله في وظيفته ونوعية هذا الجهد وطريقة قيامه بالوظيفة التي يشغلها، وهذا يشكل العناصر التي سيقم عليها إذ يتم تقييم العاملين استنادا إلى مستوى الإنجاز الذي حققه العامل ومستوى الإنجاز المنتظر منه والذي ترغب المؤسسة الوصول إليه وهذا ضمن نظام معين يحتوي على خطوات تنظم عملية التقييم.

- تنمية الموارد البشرية لها أثر كبير على أداء الموارد البشرية إذ تعمل على تجهيز الأفراد وتهيئتهم وذلك بتزويدهم بالمهارات والمعلومات والقدرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية.

■ نتائج الدراسة الميدانية:

- مستوى تنمية الموارد البشرية ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة هو بدرجة مرتفع.

- مستوى أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار -مقرة- مسيلة - محل الدراسة هو بدرجة مرتفع

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار محل الدراسة.

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التدريب في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار - محل الدراسة.

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التعلم التنظيمي في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار محل الدراسة.

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الاختيار في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار محل الدراسة.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الحوافز في تحسين أداء العاملين ب شركة بن ناصر للاستثمار محل الدراسة.

■ الاقتراحات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات:

- القيام بالمتابعة المستمرة للمتدربين في الشركة وتقييمهم باستمرار، لإنجاح البرنامج التدريبي الذي تتبعه وزيادة فعاليته، وإتاحة فرص التدريب لكل العاملين وفق حاجاتهم ووفقا لمتطلباتهم ووظائفهم.
- بالرغم من الأداء الجيد لاستراتيجية الاختيار إلا أنه لا بد من تطويرها أكثر، بالشكل الذي يرضي عمالها بدرجة عالية.
- العمل على جعل نظام الحوافز أكثر عدالة، وشفافية ووضع المعايير والأسس التي تلائم ذلك وبما يضمن رضا العمال واستحقاقهم لهذه الحوافز.
- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية واستراتيجياتها لأنها تصب في صالح المؤسسة.

■ آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية والعمل على تحسين أداء العاملين من أهم المواضيع التي تشغل المؤسسات والباحثين والمهتمين بذلك، وذلك تبعاً لأهمية المورد البشري باعتباره أهم أصل من أصول الشركة، إذ أن نجاح المؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى مدى قدرة مواردها البشرية وكفاءتها وفعاليتها، ومن خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والتطبيقي، يمكن طرح بعض المواضيع التي تكون موجهة للباحثين للبحث فيها مستقبلاً:
- قياس مستوى أداء الموارد البشرية ومدى فعالية استراتيجيات تنميتها بالمقارنة مع مستويات الأرباح والتكاليف التي تحققها المؤسسة.
- معوقات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- مدى التزام المؤسسات الاقتصادية بتطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
- مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

11. عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211 متوفر على الرابط الإلكتروني <https://www.4shared.com/office/Biam9Oky>
1. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 44.
3. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS - مهارات أساسية اختبارات الفروض الإحصائية (المعلمية - اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 117، رابط (<https://www.noor-book.com/>)
4. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 106-107 رابط (<https://www.noor-book.com/>)
5. أنس عبد الباسط عباس إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1432هـ/2011م، ص110.
6. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 1، 2006، ص 154.
7. خالد عبد الرحيم الهيتمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 132-133.
8. زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.
9. سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، الإصدار الثاني، 1428هـ/2008م، ص 26-27.
10. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية، 2002، ص 367.

12. عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 19.
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، دون بلد نشر، 2007، ص 387.
14. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل واعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 242-243 (بتصرف)
15. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 8-9.
16. عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، زهران للنشر، عمان، 2009، ص 53-54.
17. عربيات ياسر أحمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 209.
18. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ط 2، 1997، ص 237.
19. عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص 32
20. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 11-12.
21. لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العرية للنشر، سنة 1990 ص62.
22. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية-الأسس النظرية والتطبيقات-، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1425هـ/2004م، ص 510.
23. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 41-42.
24. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، 2015، ص113.
25. محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 1429هـ-2009م، ص 97.

26. محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دون بلد النشر، 2014، ص 158.
27. مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.
28. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، الإصدار 3، 2005، ص 210.

29. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الشلف، 2010، ص 286.

ثانيا: المطبوعات الجامعية

1. د. طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط: <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> : ص 28.
2. د. مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وارشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف -مسيلة-، السنة الجامعية 2016-2017

ثالثا: المقالات والمجلات

1. بركاتي حسين، شرحيل احمد، تنمية وتدريب الموارد البشرية ودورها في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد03، جامعه المسيلة، الجزائر، 2017، ص 20.
2. بلكبير بومدين، يوسف ناصر، تأثير التعلم التنظيمي في الابتكار -دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثالث، دون بلد النشر، 2016، ص 6.
3. حازم أحمد فروانة، إسماعيل ماضي، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد04، العدد01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، جوان 2019، ص 65.
4. خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23(ديسمبر 2017)، ص 280-294

5. سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.
6. سمعوني توفيق فيصل، كريم فيصل، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 18، العدد03، 2019، ص215.
7. شنشونه محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثالث والثلاثون، جانفي 2014، ص 113.
8. علة مراد، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية، مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 52.
9. علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، - دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد31، العدد1، عمان، 2009، ص143-144
10. عمارة سلمى، بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص 274.
11. فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، المجلد5، العدد14، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 2، 2019، ص 34-35.

رابعا: المذكرات والأطروحات

1. بعبطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016، ص186
2. بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، دفعة 2017، ص 10-11.

3. عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة وحكامه محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة 2017، ص 11.
4. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 19.
5. قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- 2017، ص 46-47.
6. مباركة زروق، دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2015، ص 8.
7. مجدوب بدر الدين، منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع وتنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، دفعة 2018، ص 27.
8. محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007، ص 61.
9. هني نور الهدى، التعلم التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء -دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات ببوسعادة epsp- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة 2016، ص 26.

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Mana carricano et Fanny Poujol, Analyse de données avec spss, Edition PERSON ,2009, p53

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

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

في إطار إنجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، أتقدم إلى سيادتكم بملء هذه الاستمارة التي تمثل جزءا من البحث الذي يحمل عنوان: "تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" مقدمين بذلك يد العون وأعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي فقط. لذا أرجوا منكم ملئ الاستمارة بموضوعية، وتقديم الإضافة لموضوع الدراسة وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن : من 18 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فما فوق

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي

المنصب الوظيفي : إطار سامي إطار عون متحكم

عون تنفيذ

الخبرة الوظيفية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

إشراف الدكتور: قرواط يونس

البحث من إعداد الطالب: بن ناصر أسامة

ملاحظة: ضع علامة (x) في الإجابة المناسبة

المحور الثاني : تنمية الموارد البشرية					
الرقم	العبارات	الإيجابية			
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
أولاً: التدريب					
1.	تولي 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.	تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.				
5.	التدريب الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم ويسهم حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم.				
ثانياً: التعلم التنظيمي					
6.	التعلم التنظيمي جزء من الثقافة التنظيمية لمؤسستك.				
7.	يملك الأفراد الرغبة في التعلم واكتساب معارف جديدة.				
8.	اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي ووضعها للاستراتيجيات اللازمة لذلك يساهم في تحسين أدائك.				
9.	يتم توفير كل الإمكانيات والقدرات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية لتحسين وتطوير الأداء.				
10.	يحصل كل الأفراد في مؤسستك على فرص التعلم.				
ثالثاً: الاختيار					
11.	مؤسستك لديها سياسات تنظم عملية الاختيار.				
12.	اختيار العاملين بنزاهة وحيادية يساهم في تطور أدائكم داخل المؤسسة				
13.	تحقق المؤسسة إنتاجية جيدة وأداء عالي نتيجة اختيارها للأفضل				
14.	اختيار الأشخاص المؤهلين يساهم في تحسين أداء العاملين وجودته				
15.	تضع مؤسستك شروط لاختيار العاملين.				
رابعاً: الحوافز					
16.	يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله				
17.	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.				
18.	تساهم سياسة الحوافز في تحسين أداء العاملين.				
19.	تحسين ظروف العمل المادية (التهوية، الإنارة، عتاد) يزيد من الكفاءة الإنتاجية للفرد.				
20.	تحسين ظروف العمل المعنوية (التقدير، الترقية، التشجيع) يزيد من الكفاءة الإنتاجية للفرد.				
المحور الثالث : تحسين أداء العاملين					
21.	تهتم المؤسسة بأداء عاملها، وتقوم بوضع نظام لتقييم هذا الأداء.				
22.	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء وفق معايير محددة ومضبوطة تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين.				
23.	أنت راض عن برنامج تقييم الأداء.				
24.	تقوم المؤسسة بإبلاغ العاملين بنتائج التقييم.				
25.	تسهل عملية تقييم الأداء في فهم وتقدير مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.				
26.	مخرجات نظام تقييم الأداء تساهم في تنمية وتطوير أدائك.				
27.	أشعر أنني أساهم في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة.				
28.	تحرص المؤسسة على تنفيذ استراتيجيات تحسين الأداء ومتابعتها.				
29.	تقييم الأداء يشجع على المنافسة بين العاملين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.				
30.	تضع المؤسسة خطة تحسين الأداء في ضوء نتائج تقييم الأداء.				

الملحق رقم 02: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني



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



المسيلة في:

رقم:

إلى السيد: د. بن ناصر بن ناصر
الإدارة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال التجارية
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س.	الإمضاء
01	بن ناصر بن ناصر	351084130	5983	
02				

عنوان المذكرة:
في:

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	جهة التبرص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
الدكتور: كروايل بونيس أستاذ محاضر جامعة محمد بوضياف - المسيلة	SARL INVESTMENT BENNAÇEOR COMPANY R.C.N° 200000000021108 LOCAL N° 11 AVENUE M' SILA SÉTIF ALGERIE	

الملحق رقم 03: يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss (اصدار 26)
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية	.313	37	.048	.757	37	.195
المتغير التابع: تحسين أداء العاملين	.175	37	.076	.912	37	.106

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		البعد الاول: التدريب	البعد الثاني: التعلم التنظيمي	البعد الثالث: الاختيار	البعد الرابع: الحوافز	المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية	المتغير التابع: تحسين أداء العاملين	TOTAL
TOTAL	Pearson Correlation	.891**	.801**	.741**	.890**	.794**	.890**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37	37	37

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

RELIABILITY

```

/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 xb6 xb7 xb8 xb9 xb10 xc11 xc12 xc13 xc14 xc15
xd16 xd17 xd18 xd19
xd20 y21 y22 y23 y24 y25 y26 y27 y28 y29 y30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	37	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	30

RELIABILITY

```

/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 xb6 xb7 xb8 xb9 xb10 xc11 xc12 xc13 xc14 xc15
xd16 xd17 xd18 xd19
xd20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	37	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	20

RELIABILITY

```

/VARIABLES=y21 y22 y23 y24 y25 y26 y27 y28 y29 y30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	37	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	10

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	100.0	100.0	100.0

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 إلى 30 سنة	12	32.4	32.4	32.4
	من 31 إلى 40 سنة	20	54.1	54.1	86.5
	من 41 إلى 50 سنة	3	8.1	8.1	94.6
	من 51 سنة فما فوق	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	13	35.1	35.1	35.1
	ثانوي	8	21.6	21.6	56.8
	جامعي	16	43.2	43.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

		المنصب الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	إطار سامي	2	5.4	5.4	5.4
	إطار	7	18.9	18.9	24.3
	عون متحكم	8	21.6	21.6	45.9
	عون تنفيذ	20	54.1	54.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

الخبرة الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	18	48.6	48.6	48.6
	من 5 إلى 10 سنوات	17	45.9	45.9	94.6
	من 11 إلى 15 سنة	1	2.7	2.7	97.3
	أكثر من 15 سنة	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 x01

/
Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xa1	37	1	5	4.08	1.010
xa2	37	1	5	3.95	1.177
xa3	37	1	5	3.95	1.129
xa4	37	1	5	3.92	1.115
xa5	37	1	5	3.86	1.159
البعد الاول: التدريب	37	1.00	5.00	3.9514	.95663
Valid N (listwise)	37				

DESCRIPTIVES VARIABLES=xb6 xb7 xb8 xb9 xb10 x02

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xb6	37	1	5	4.14	1.032
xb7	37	1	5	4.16	.866
xb8	37	1	5	4.16	.928
xb9	37	1	5	4.05	1.053
xb10	37	1	5	4.16	.986
البعد الثاني: التعلم التنظيمي	37	1.40	5.00	4.1351	.83274
Valid N (listwise)	37				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xc11	37	1	5	3.86	.787
xc12	37	1	5	3.95	.880
xc13	37	2	5	3.97	.645
xc14	37	2	5	4.14	.713
xc15	37	2	5	4.03	.763
البعد الثالث: الاختيار	37	2.00	5.00	3.9892	.64798
Valid N (listwise)	37				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xd16	37	1	5	4.14	1.058
xd17	37	1	5	4.19	.995
xd18	37	2	5	4.24	.796
xd19	37	2	5	4.30	.702
xd20	37	1	5	4.24	.830
البعد الرابع: الحوافز	37	2.20	4.90	3.9676	.60921
Valid N (listwise)	37				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y21	37	2	5	3.95	.705
y22	37	1	5	3.92	.795
y23	37	2	5	3.92	.682
y24	37	2	5	3.89	.699
y25	37	2	5	3.97	.726
y26	37	2	5	4.00	.782
y27	37	1	5	4.05	.880
y28	37	2	5	4.08	.759
y29	37	1	5	3.97	.897
y30	37	2	5	3.92	.862
المتغير التابع: تحسين أداء العاملين	37	2.20	4.90	3.9676	.60921
Valid N (listwise)	37				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البعد الاول: التدريب	37	1.00	5.00	3.9514	1.05663
البعد الثاني: التعلم التنظيمي	37	1.40	5.00	4.1351	.83274
البعد الثالث: الاختيار	37	2.00	5.00	3.9892	.64798
البعد الرابع: الحوافز	37	2.20	4.90	3.9676	.60921
المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية	37	2.33	4.90	4.0387	.61210
Valid N (listwise)	37				

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890 ^a	.792	.786	.28152

a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10.587	1	10.587	133.586	.000 ^b
	Residual	2.774	35	.079		
	Total	13.361	36			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.389	.313		1.244	.222
	المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية	.886	.077	.890	11.558	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الاول: التدريب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.709 ^a	.502	.488	.43594

a. Predictors: (Constant), البعد الاول: التدريب

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	6.709	1	6.709	35.304	.000 ^b
	Residual	6.652	35	.190		
	Total	13.361	36			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), البعد الاول: التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.353	.281		8.374	.000
	البعد الاول: التدريب	.409	.069	.709	5.942	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثاني: التعلم التنظيمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.651 ^a	.423	.407	.46921

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: التعلم التنظيمي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	5.656	1	5.656	25.688	.000 ^b
	Residual	7.706	35	.220		
	Total	13.361	36			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني: التعلم التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.999	.396		5.050	.000
	البعد الثاني: التعلم التنظيمي	.476	.094	.651	5.068	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث: الاختيار ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.563 ^a	.317	.298	.51045

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الاختيار

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	4.241	1	4.241	16.278	.000 ^b
	Residual	9.120	35	.261		
	Total	13.361	36			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الاختيار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.854	.530		3.496	.001
	البعد الثالث: الاختيار	.530	.131	.563	4.035	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الرابع: الحوافز ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.965 ^a	.932	.930	.16133

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: الحوافز

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.450	1	12.450	478.336	.000 ^b
	Residual	.911	35	.026		
	Total	13.361	36			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع: الحوافز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.287	.170		1.683	.101
	البعد الرابع: الحوافز	.934	.043	.965	21.871	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية بمكوناتها (التدريب، التعلم التنظيمي، الحوافز، الاختيار.) في تحسين أداء العاملين 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 37 عاملا وتمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 26. كوسيلة للإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بموضوع الدراسة. حيث تم التوصل أن كل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية محل الدراسة (التدريب، التعلم التنظيمي، الحوافز، الاختيار.) تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية- التدريب - التعلم التنظيمي -الحوافز-الاختيار- تحسين أداء العاملين.

Abstract:

This study aimed to highlight the rôle That human ressources développement plays with its components (training, organizational learning, Incentives, sélection.) In improving the performance of workers in economic institutions and to achieve this goal A field study was conducted at the level of "bennaceur Investment Company" - magra - Msila -.

The questionnaire was relied upon as a main tool for collecting and analyzing primary data. This study was applied to a sample of 37 workers, and SPSS version 26 was used as a means to answer various questions related to the subject of the study.

As It was concluded That all human resource développement stratégies Under study (training, organizational Learning, inventives, sélection.) Contrebut to improving the performance of workers in économique institutions.

Key words: human ressource développement - training - organizational Learning - the choice - Inventives - employé performance improvement.

ترجمد الله

