

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبين:

- شادي عبد الرزاق

- بوقفة مروان

تحت عنوان

أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
عطاء الله ياسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

فجر

تشكرات

الحمد لله على نعمه التي لا ينسى ذكرها، ولا يؤدي بشيء
من الأنواع

شكرها، نحمده تعالى عند هذا المقام

وفي هذا المقال نثني عليه الخير كله ولا نحصي

ثناءا عليه وهو أهل الحمد والشكر والثناء

وفي لحظات العرفان بالجميل وحسن الصنيع لا يسعنا إلا أن نحمد الله

الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

ونصلي ونسلم على نور القلوب وضيائها حبيبنا

وقرة أعيننا محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "عطاء الله ياسين"

التي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته التي كانت لنا خير معين في هذه الدراسة

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تقويم وتثمين هذه

الدراسة

وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة

عبد الرزاق

مروان

إهداء



❖ إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى:

❖ ﴿ فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ قُلْ رَبِّ

ازْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيْتَانِي صَغِيرًا ﴾ (سورة الإسراء الآية 24)

❖ إلى ينبوع الحب والحنان وزهرة العطف ومصدر الاطمئنان إلى أعلى ما في

الوجود

❖ أمي الحبيبة الغالية.

❖ إلى من كان سندا في الحياة صاحب الفضل ومصدر الرعاية إلى الذي

لا يسعني إلا أن أقف أمامه احتراما وعرفانا وطاعة بعد الله والرسول

وحبا أبي الغالي.

❖ إلى إخوتي وأخواتي الكل باسمه،

❖ إلى كل أساتذة وعمال قسم علوم التسيير.

❖ إلى كل عمال مكتبة باب الجامعة.

❖ إلى كل من يعرفني من قريب وبعيد.

❖ محب الرزاق - مروان



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
v	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ - ط	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية وأداء الموظف	
	تمهيد:
	المبحث الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية
	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية.
	الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية وأهميتها
	الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية وخصائصها
	الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها
	الفرع الرابع: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية
	المطلب الثاني: ماهية استراتيجية تنمية الموارد البشرية.
	الفرع الثاني: مبادئ تنمية الموارد البشرية
	الفرع الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية
	المطلب الثاني: وظائف التنمية البشرية
	الفرع الأول: التدريب
	الفرع الثاني: التحفيز
	الفرع الثالث: القيادة
	الفرع الرابع: الصيانة
	المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية
	الفرع الأول: تعريف وأهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

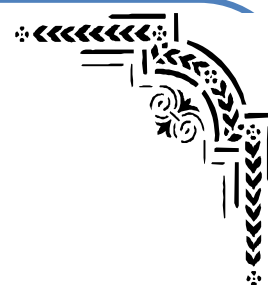
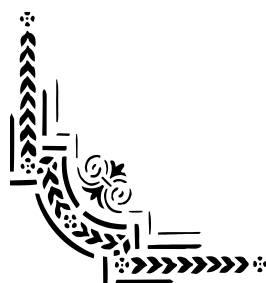
	الفرع الثاني: أساليب وسياسات ودوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية.
	الفرع الثالث: المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.
	المطلب الرابع: التوجه الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموظف
	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وآليته
	المطلب الثاني: عناصر تقييم أداء الموارد البشرية
	المطلب الثالث: أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية وتأثير الاستراتيجيات التنموية عليه
	الفرع الأول: أثر الاستراتيجية التدريبية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
	الفرع الثاني: أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
	الفرع الثالث: أثر الاستراتيجية التطويرية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
	الفرع الرابع: أثر الإبداع الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة

	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
	المطلب الأول: لمحة حول جامعة المسيلة وبعض الإحصائيات المتعلقة بها
	▪ أولاً: لمحة حول جامعة المسيلة
	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
	▪ أولاً: تاريخ ونشأة الكلية
	▪ ثانياً: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
	المطلب الأول: عينة ومجتمع الدراسة وأداتها
	▪ أولاً: عينة ومجتمع الدراسة
	▪ ثانياً: أداة الدراسة
	المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات
	المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

	▪ أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات
	▪ ثانياً: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	<u>المطلب الرابع:</u> الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)
	▪ أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)
	▪ ثانياً: ثبات الاستبيان
	<u>المبحث الثالث:</u> عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
	<u>المطلب الأول:</u> وصف خصائص عينة الدراسة
	<u>المطلب الثاني:</u> تحديد مستويات توفر المتغيرات بالكلية محل الدراسة
	▪ أولاً: عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01
	▪ ثانياً: عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02
	<u>المطلب الثالث:</u> اختبار فرضيات الدراسة
	▪ أولاً: شرح الأداة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة
	▪ ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية
	▪ ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية
	خلاصة الفصل الثاني
	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال والملاحق



قائمة الجداول

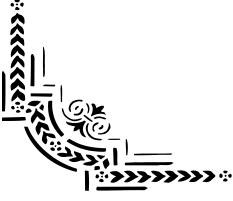
الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفقا للمستويات	
(02)	يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة	
(03)	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	
(04)	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	
(05)	يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	
(06)	يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد ومحاو الاستبيان	
(07)	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	
(08)	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	
(09)	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	
(10)	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	
(11)	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	
(12)	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	
(13)	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير القسم	
(14)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول	
(15)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور 02	
(16)	يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية على تحسين أداء الموظف	
(17)	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (التدريب) في تحسين أداء الموظف	
(18)	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (التحفيز) في تحسين أداء الموظف	
(19)	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (القيادة) في تحسين أداء الموظف	
(20)	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (صيانة الموارد البشرية) في تحسين أداء الموظف	

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	النموذج الفرضي للدراسة	(01)
	نظام التدريب	(02)
	خطوات العملية التدريبية	(03)
	سلم الحاجات لمسالو	(04)
	عناصر القيادة	(05)
	الهيكل التنظيمي للكلية	(06)
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(07)
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	(08)
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	(09)
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(10)
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة	(11)
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير القسم	(12)
	يبين تمثيل لترتيب أهمية وتوفر أبعاد تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة	(13)
	يبين تمثيل لترتيب أهمية وتوفر العبارات أداء الموظف بالمؤسسة محل الدراسة	(14)
	يبين النموذج الميداني	(15)

الصفحة	العنوان	الرقم
	استمارة استبيان	(01)
	قائمة الأساتذة المحكمين	(02)
	مخرجات SPSS	(03)

مقدمة



مقدمة:

أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة ينحى إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري؛ إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري، تغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلا استراتيجيا وشريكا أساسيا في استراتيجيات المؤسسة، فالموارد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسييره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، بات يشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها.

وتبرز أهمية تنمية الموارد البشرية في إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية دائمة، عن طريق التحسين المستمر في الأساليب الإدارية، العمليات وطرق الإنتاج، ما يمكنها من التفاعل مع المتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة لرغبات عملائها وتطلعاتهم بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبالتالي زيادة الحصة السوقية، وتعتبر تنمية الموارد البشرية المحور الرئيسي في المؤسسة لأنها تعتمد على ثقافة المورد البشري المرتكزة على التجديد والتطوير والتدريب والتكوين والتحفيز.

لذلك يجب العمل على تنمية الموارد البشرية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يمكنه من الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المادية والمالية والتكنولوجية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ما أدى إلى ضرورة تبني المؤسسات لأساليب إدارية حديثة مبنية على تنمية الكفاءات والمهارات من خلال إدخال وسائل تكنولوجية متطورة تساهم في اكتساب ونشر المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، ورفع كفاءتها الإنتاجية بزيادة الدقة والسرعة في مختلف عملياتها، وتحقيق الأداء الفعال، كما تعمل استراتيجية تنمية الموارد البشرية على وضع برامج وسياسات فعالة لتطوير المورد البشري وتشجيعه على بذل أقصى ما لديه والاستغلال الجيد لكفاءاته وأفكاره ومعارفه ومهاراته من خلال التدريب والتحفيز والقيادة الرشيدة الذي يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظف وأداء المؤسسة على حد سواء.

ونظرا للدور الهام والحيوي الذي تلعبه الجامعة والذي تتلخص نواتجه في تطوير والرقى بالمجتمعات. وباعتبارها أولى التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة ونشرها واستغلالها، كان لزاما عليها تثمين مواردها البشرية والرفع من مهاراتها، كفاءاتها ومعارفها، من خلال تبنيها وتطبيقها لفكرة الاستثمار في تنميتها استثمارا فعالا يعظم الاستفادة منها واعتبارها رأسمالها الحقيقي الذي يتزايد بالاستخدام وبميل للتوليد الذاتي، لاعتبار التراكم الزمني لخبراته وكفاءاته.

ولما كان التميز في الأداء هو ضامن البقاء والتفوق والارتقاء، أصبح مسعى كل مؤسسة هو الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وقادرة على تحقيق أهدافها. ففي معادلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى بلوغ ذلك مرهون بما تقدمه الجامعة من كفاءات بشرية لسوق العمل، تعكس مستوى وكفاءة مؤهليها من أساتذة وحتى إداريين وتعبّر في ذات الوقت عن التميز في الأداء الجامعي.

وعليه فإن أسمى هدف تسعى الجامعات إلى تحقيقه من تنميتها لمواردها البشرية، هو تحسين الأداء الجامعي والرقي بمستوياته والمرهون أساساً بمستوى أداء المورد البشري فيها، سيما في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيشها، التي تفرض عليها مواكبة التطورات ومحاولة التكيف والمستجدات الحاصلة، لاعتبارها منظومة معرفية تشكل انعكاساً للقضايا الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات، حاملة ضمن أهم مهامها النهوض بالمجتمع من خلال الوقوف على مشاكله واحتواء متطلباته وتطلعاته، هذا لن يكون إلا بالتميز في أدائها، مما جعلها لا تنترد في البحث عن أساليب وتوجهات واستراتيجيات لتنمية مواردها البشرية واعتمادها كأساليب للرفع من أداء الموظف الجامعي.

وفي هذا السياق نقوم بصياغة الإشكالية التالية:

1- إشكالية الدراسة:

يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصيانة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية 01: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة".

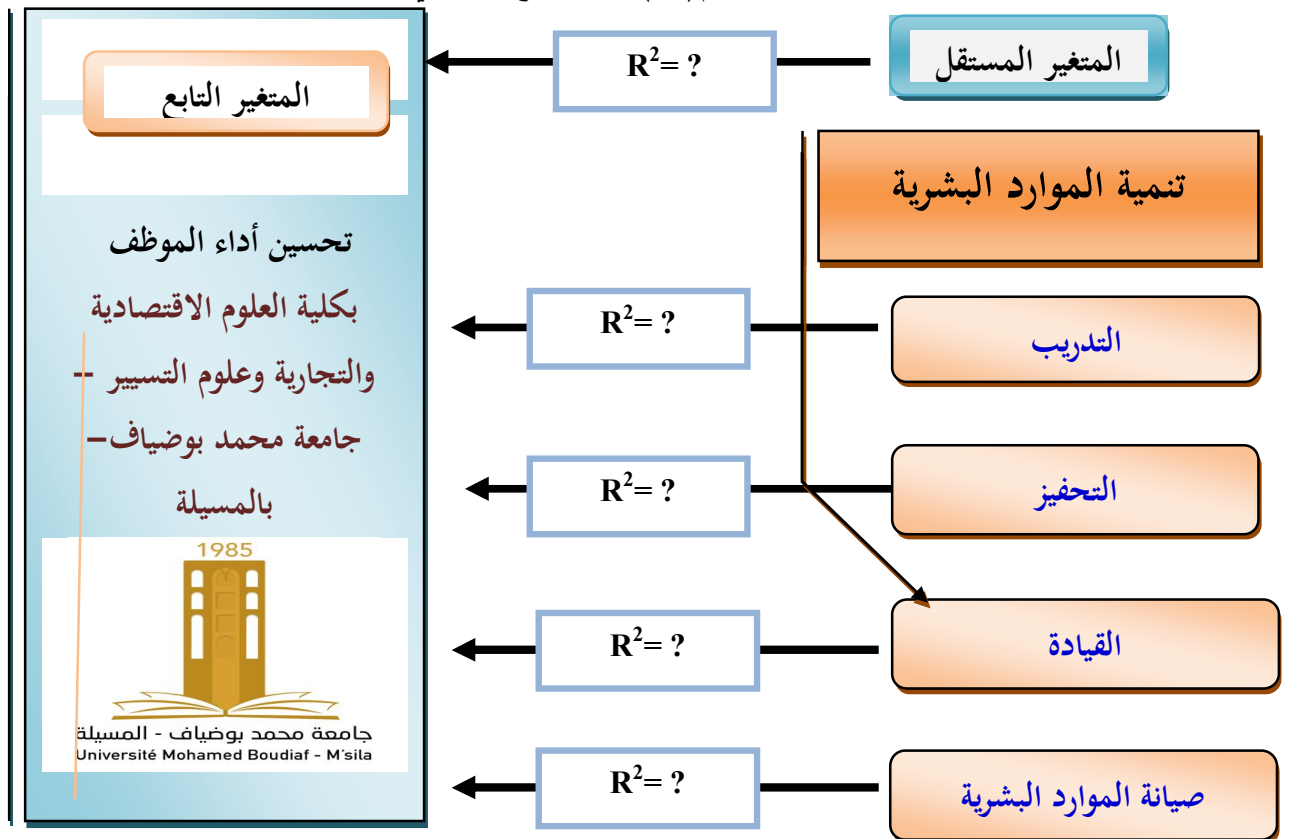
الفرضية الفرعية 02: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة".

الفرضية الفرعية 03: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحسين جودة الإدارة التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة".

الفرضية الفرعية 04: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصيانة الموارد البشرية في تحسين جودة الإدارة التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة".

نموذج الدراسة: على ضوء إشكالية الدراسة، تم تشكيل نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (01) : النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة.

كما هو موضح في الشكل أعلاه: المتغير المستقل هو تنمية الموارد البشرية (التدريب ، التحفيز ، القيادة، صيانة الموارد البشرية)، والمتغير التابع هو: أداء الموظف ومن خلال هذا النموذج سيتم معرفة مستويات تنمية الموارد البشرية، ومستويات أداء الموظف وهذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي (X) لكل متغير في المؤسسة محل الدراسة وهو (محصور بين أدنى درجة 01 وأعلى درجة 05)، إضافة إلى معرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين من خلال: معامل الارتباط (r) وهو (محصور بين +1 و -1) ومعرفة نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدثها في المتغيرات التابعة وهذا من خلال: معامل التفسير (R^2) وهو محصور بين (0 و 1)، ومن خلال معامل الانحدار B: سنبين قيمة التأثير بين المتغيرين أي بزيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع بمقدار قيمة B، ويتم تقدير هذه المؤشرات الإحصائية (B, R^2, r) من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي عند مستوى دلالة 0.05

4- أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على واقع تنمية الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة؛
- إبراز أهمية تحسين أداء الموظف من خلال تنمية الموارد البشرية؛
- التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية) على تحسين أداء الموظف بمؤسسات التعليم العالي؛
- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنمية الموارد البشرية أثناء الخدمة، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين.
- التعرف على مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف.
- تقديم بعض الاقتراحات المناسبة في هذا المجال.

5- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- إزالة الغموض وإعطاء تصور واضح لمفهوم تنمية الموارد البشرية وأهمية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي؛
- إبراز أهمية تحسين أداء الموظف بمؤسسات التعليم العالي؛
- ضرورة البحث عن الطرق والسبل في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق أداء فعال للموظف من خلال تنمية الموارد البشرية؛

- يزيد من أهمية البحث الاهتمام بدور تنمية الموارد البشرية لما لها تأثير فعال في إحداث النقلة النوعية في مخرجات مؤسسات التعليم العالي من جهة ومن جهة أخرى الاهتمام بأعضاء الأسرة الجامعية (موظفون، وإداريون،...)
- مساهمة هذه الدراسة لفهم طبيعة العلاقة بين تطبيق تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء الموظف.

6- أسباب اختيار الموضوع:

ترجع الأسباب الحقيقية لاختيار الموضوع إلى:

■ أسباب ذاتية:

- الاهتمام بموضوع تنمية الموارد البشرية بحكم علاقته بالتوجه العلمي في مجال التسيير عموماً وإدارة المنظمات خصوصاً، ومحاولة توسيع المعارف في هذا المجال؛
- الاهتمام بإحدى إشكاليات قطاع التعليم العالي في الجزائر واقتراح بعض الحلول بخصوص تحسين أداء الموظف من أجل تطوير أداء مؤسساته من خلال تنمية الموارد البشرية.

■ أسباب موضوعية:

- نقص الدراسات الميدانية التي تطرقت إلى موضوع تنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
- أهمية تطبيق تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتحسين أداء موظفيها ومخرجاتها؛
- محاولة توضيح العلاقة الميدانية بين تطبيق تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء الموظف لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؛
- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة خلال شهر أفريل من السنة الجامعية 2020/2019؛
- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة متغيرين أساسيين يتمثل الأول في تنمية الموارد البشرية ذي الأبعاد (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية)، ومتغير أداء الموظف الموجهة نحو الموظفين.

8- المنهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث تم الاستعانة بالاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، تم توزيعها على مجموعة من موظفي الكلية محل الدراسة بجامعة المسيلة، ثم تبويب وتحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الاجتماعية SPSS25.

9- الدراسات السابقة:

لمعالجة إشكالية بحثنا اعتمدنا على الدراسات التالية:

✍ الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية)

✍ الدراسة الأولى: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة

عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، 2015/2014، إعداد الطالبة: مانع سبرينة.

✍ هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات،

معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد

خضير "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم 3676 مفردة منها

2357 أستاذا و 1319 موظفا إداريا؛ أين تم اختيار عينة عشوائية من 800 مفردة (العينة المخططة)

واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، قامت الباحثة بتوزيع 800 استمارة ما نسبته 76.21 %

من مجتمع الدراسة واسترجع منها 570 استمارة بنسبة استرجاع تقدر بـ: 25.71 %، بعدها تم استبعاد

46 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة

للتحليل الإحصائي 524 استمارة ما نسبته % 5.65 من الاستمارات الموزعة (العينة المخططة).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين؛

- أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر أهمها.

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الاحتياجات.

✍️ **الدراسة الثانية: تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة** دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2 ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2014/2013، إعداد الطالبة: مزاررة أمينة.

✍️ **هدفت الدراسة إلى:** التعرف على الأساليب والممارسات الحديثة في مجال تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة وكذا معرفة إذا كانت الجامعة الجزائرية مدركة لأهمية مواردها البشرية وضرورة الاستثمار فيها.

✍️ **وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:**

- أثبتت أن الممارسات والأساليب والمفاهيم التنموية المتبعة من طرف الكلية في تنمية مواردها البشرية "الأساتذة" لا زالت لا تتلاءم مع متطلبات والمفاهيم الحديثة للتنمية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة.

- لا تزال أغلب الجامعات الجزائرية تتبع الأسلوب التقليدي في تسيير وتنمية الموارد البشرية، مما يؤدي إلى امتناع الموارد البشرية المتمثلة في الأساتذة إلى تبادل المعرفة فيما بينهم أو مشاركتها.

- الفجوة المعرفية مازالت بالغة الاتساع ، الأمر الذي يستدل منه على وجود خلل في عملية إدارة تنمية الموارد البشرية على مستوى الكلية.

- لا يوجد وعي في الجامعة بأهمية إدارة المعرفة وما يمكن أن تحققه لذا فهي لا تهتم برأس مالها البشري، ولا تقوم بتنميته وتحفيزها والمحافظة عليها.

✍️ **الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (تحسين أداء الموظف)**

✍️ **الدراسة الثالثة: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة،** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014/2013 ، إعداد الطالب: بوقطف محمود.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين.
 - التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف.
 - الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
 - معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
 - التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية.
- خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:**

- أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف.
- أن للمكون دور كبير في إنجاز عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.
- للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.
- للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.
- عدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها.

الدراسة الرابعة: أثر الحوافز على أداء الموظف العام في الجزائر (دراسة حالة مقر ولاية من 2006-

2017) أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري جامعة الجزائر 3 ، 2018/2017 ، إعداد الطالبة: تافليس كحلوش وهيبة.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى انعكاس نمط التحفيز المكرس قانونا على أداء الموظف في الإدارة العامة، هذا الأداء الذي مل يعد يرتكز على زيادة المردودية وبلوغ مستوى عالي من الأداء فحسب، بل أصبح يتطلع إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبقى الحوافز المادية وعلى رأسها الراتب تشكل - حسب رأي الأغلبية المعتبرة من الباحثين - المطلب الأولي لبعث حركية الأداء الوظيفي بالإدارة العمومية.
- سجل وجود علاقة طردية بين كل من الحوافز: الكفاءة ، الفعالية والرضى الوظيفي، فكلما زاد تطبيق الحوافز.

- غياب سياسة واضحة المعامل بخصوص مشتملات التحفيز وعلاقته بالأداء، حتى أن التحفيز غير مرتبط تماما بمجهودات الموظفين، كما أنه غير مرتبط بالأهداف المرجو تحقيقها من الجماعة المحلية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة لم نجد دراسات تناولت بصورة مباشرة حول دور تنمية الموارد البشرية في تحسن أداء الموظف، وتمحورت الدراسات السابقة حول المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) من حيث مفهومها ومدى تطبيقها وربطت هذه الدراسات تنمية الموارد البشرية بالعمل الإداري وتسيير المؤسسة، أما فيما يخص المتغير التابع تحسين أداء الموظف فلم نجده بصفة مباشرة وإنما وجدنا بصفة عامة أداء المؤسسة.

فدراستنا الحالية تمت في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، للتعرف على أهمية تطبيق تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية) ، ومدى تأثيرها على تحسين أداء الموظف من ناحية

10- هيكل البحث:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم تقسيمها إلى فصلين، الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري لتنمية الموارد البشرية كمبحث أول وتحسين أداء الموظف كمبحث ثاني بالإضافة إلى انعكاسات تنمية الموارد البشرية على تحسين أداء الموظف بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية كمبحث ثالث.

أما الفصل الثاني فتناول الجانب التطبيقي كدراسة حالة، حيث استهل بميدان الدراسة والإطار المنهجي بالإضافة إلى مصادر بيانات الدراسة وبناء الاستبيان ومعالجته احصائيا كمبحث أول، ومن ثم تطرق إلى عرض وتحليل البيانات من حيث الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، وتفسير محاور وأبعاد الدراسة كمبحث ثاني، وفي الأخير الوصول إلى اختبار الفرضيات بعد اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ومحاورها كمبحث ثالث، وكخاتمة فقد تم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية وأداء الموظف

المبحث الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموظف؛

تمهيد:

إن أهم ما أفرزه الانتقال من الثورة الصناعية إلى ثورة المعلومات والإدارة الاستراتيجية إلى ثورة المعرفة وإدارة المكونات الفكرية، هو زيادة وعي المؤسسات وإدراكها لأهمية المورد البشري، هذا ما يمكن ترجمته في تحول وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي وعليه أضحت الموارد البشرية اليوم موردا استراتيجيا هاما ومصدرا للمعلومات، الابتكارات، المعارف وأساسا للتميز والتفوق، بما يضمن للمؤسسات على اختلافها أداء مهامها بكفاءة وفعالية من جهة وخلق مزايا تنافسية واستدامتها من جهة ثانية، هذا لن يكون إلا إذا سعت هذه الأخيرة إلى تنمية مواردها البشرية والاستثمار فيها كضرورة حتمية للحاق بركب التقدم ومواكبة التطورات ومسايرة التغيرات.

وعليه فتزايد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات اليوم، إنما فرضته التطورات والتغيرات السريعة في كافة المجالات والتي كان من نتائجها تطور وتعقد المجتمعات الحديثة.

وتعد الجامعة من أهم المؤسسات التي تضع في أولوياتها وأهم انشغالاتها النهوض بمعارف، مهارات وخبرات مواردها البشرية من خلال تنميتها والاستثمار فيها، باعتبار تنمية الموارد البشرية أحد أهم المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري وزيادة مهاراته وكشف وصقل وتثمين معارفه وتقجير طاقاته الإبداعية، بما يتماشى ومتطلبات تحقيق أهدافها من خلق المعرفة، نقلها ونشرها وكذا خدمة المجتمعات والرفقي بها.

وعليه ومن خلال هذا الفصل والمعنون بـ: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية وأداء الموظف.

ولدراسة هذا الفصل نتطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموظف؛

المبحث الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية.

تعتبر الموارد البشرية الموارد الأكثر أهمية وقيمة في المؤسسة وهي تلعب دورا حيويا في صنع نجاح المؤسسات ولهذا لا بد من الاهتمام بهذه الموارد والعمل على إدارتها أحسن إدارة، وذلك من خلال جذب واستقطاب الموارد البشرية النوعية وتحفيزها من خلال برامج عمل واستراتيجيات تنتهجها المؤسسة وتعمل على إنجازها.

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية وأهميتها

نشير إلى تعريف الموارد البشرية وإظهار مدى أهميتها في المؤسسة.

أولاً: تعريف الموارد البشرية: تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة.

ومن تعريفات الموارد البشرية نذكر: (1)

أ. تعرف الموارد البشرية على انها المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد ذلك "بيتر دركر" حيث يقول أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.

ب. الموارد البشرية كما يشير "سيد الهواري" هي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد. وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

ج. الموارد البشرية- كما يشير "أحمد سيد مصطفى" - "لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم. وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم. وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

وبهذا فإن الموارد البشرية تعتبر من أهم الأصول الفاعلة في أي منظمة، وبها يقوم نجاح أي منظمة، فالمورد البشري هو العقل المفكر الذي يحقق أهداف المنظمة وطموحاتها، والاستغلال الأمثل بهذا المورد يكون من خلال اهتمام المنظمة بتدريبه وتطويره والتقييم المستمر لأدائه والإلمام بمختلف الجوانب التي تساهم في تحسين أدائه وتنميته.

ثانياً: أهمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة. فلا يمكن، بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية)، فإذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد

1 -مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة الليل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 31.

ذوي المهارات والمؤهلات والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم، وفي هذا يشير " احمد سيد مصطفى" أهمية الموارد البشرية من خلال النقاط الرئيسية التالية: (1)

1. الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
2. الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية؛
3. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة؛
4. العقول البائدة تعظم القيمة المضافة؛
5. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات؛
6. الموارد البشرية تكمل الثروة القومية؛
7. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي؛
8. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

ويؤكد " سيد الهواري" أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية التي لا تظهر في قوائم المركز المالي....الميزانية وغيرها.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية وخصائصها

سننطلق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية وتعداد خصائصها وذلك على النحو التالي:

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثاً، وقد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً، أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى دور الموارد البشرية وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات .وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. (2)

وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي ذلك التخصيص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين الذين تحتاجهم أية منظمة أعمال. (3)

وهناك تعريفات عديدة لمصطلح إدارة الموارد البشرية نذكر منها على سبيل المثال: (4)

¹ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص ص 32-34.

² - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 37.

³ - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 34.

⁴ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 62.

أ- إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه؛

ب - إدارة الموارد البشرية هي ربط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز على الابتكار والمرونة.

ج- إدارة الموارد البشرية هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم سياسات المتعلقة بالاختبار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والمجتمع.

د- إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

وفيما يلي أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب الأجانب: (1)

1- "فرنش": هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة؛

2- "Sikula": هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد؛

3- "Glueck.w" هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك

تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها". **Smith.G et**

4- "Grant.J": هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى ال وظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت، وتوكل لهذه الإدارة مهمة استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وتعمل على تنظيم مختلف الإجراءات المتعلقة بالموارد البشري من تعويضات وتنمية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وغيرها من الإجراءات التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية.

الإلمام بها، وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة والتي يجب الإهتمام بها.

ثانياً: خصائص إدارة الموارد البشرية (2)

ويمكن تلخيص أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، لا يوجد بلد النشر، لا توجد سنة النشر، ص 6 .

² - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 61 .

- * إن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو العاملين بها، والذين يساهمون بشكل فردي أو جماعي أو فريقي في تحقيق أهدافها.
- * تهتم إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري في المنظمة بدءاً من الاستقطاب المناسب والكفاء منها وحتى ما بعد الخروج على المعاش.
- * إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن توفير بيئة تنظيمية صحية تمكن العنصر البشري من النمو والتطور.
- * إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة وظائف الإدارة للعنصر البشري في المنظمة.
- * تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفردية للعاملين في الوقت ذاته، بشكل عادل ومتوازن.

* تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ديناميكية ومتغيرات بيئية (داخلية وخارجية) سريعة التغير يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة ووظائف مختلفة سنقوم بذكرها:

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي: (1)

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية التغيير "للتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة، حيث أن زيادة المقدره يتمثل في برامج التدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

كما يشير " على محمد عبد الوهاب وآخرون"، إلى أهداف إدارة الموارد البشرية في الآتي: (2)

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والمهارة اللازمة للمنظمة.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- صيانة الموارد البشرية.
- تحفيز وتنشيط دافعية العاملين.

¹- فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 13.

²- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص ص 64-65.

• تحسين الإنتاجية وتطويرها.

• تنمية رضا العاملين وانتمائه للمنظمة.

• تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة.

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية (1)

ليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف وأنشطة، ويرجع ذلك إلى أنه في المنظمات المختلفة من حيث حجم أنشطتها وأعمالها وحجم العاملين بها، تختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وقد يحدث اختلاف أيضا في توزيع المسؤوليات عن ممارسة هذه الوظائف في المنظمات المختلفة.

وبصفة عامة فإن الوظائف التالية تمثل جوهر إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

* **تخطيط الموارد البشرية:** ترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب.

* **تحليل الوظائف أو الأعمال:** لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفر هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

* **التوظيف:** يركز على توفير الاحتياجات المخططة من العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة وهي الاستقطاب والاختيار والتعيين.

* **تقييم أداء العاملين:** فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم أعمالهم ومكافئتهم عن الأداء الجيد.

* **إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة:** وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة.

* **تدريب الموارد البشرية:** لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها.

* **تخطيط التطور الوظيفي:** سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل انتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة.

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص

- * **تحديد تعويضات العاملين:** ويتضمن تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينها وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين.
- * **تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية:** بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.
- * **التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية:** ويشمل التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط والاتصالات الرسمية.
- * **بناء والمحافظة على علاقات عمل فعالة داخل المنظمة:** ويشمل ذلك تنمية العلاقات التعاونية بين المنظمة والنقابة العمالية.

توفير العناصر الأساسية للمدخل الإنساني في إدارة الموارد البشرية.

- * **إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية:** للتعرف على مشاكل العاملين واتخاذ ما يلزم لحلها فضلا عن أهمية هذه البحوث في تقييم جهود أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الفرع الرابع: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية

سنتطرق إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومختلف أبعادها الاستراتيجية كما يلي:

أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الاستراتيجية العامة لها، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بمجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لها، فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هدفها العمل على بلوغ غاية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها، باستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية نابعة من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتضمن هذه الاستراتيجية التفصيلية ما يلي: (1)

- 1- الأهداف الاستراتيجية المحددة والمطلوبة في مجالات التدريب والتكوين وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- 2- غاية إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري.
- 3- رؤية الإدارة التي تحددها لما ينبغي أن تكون عليه الممارسات في مجال الموارد البشرية.
- 4- سياسة إدارة الموارد البشرية التي تحتكم إليها في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف استراتيجية.

¹ - مدوي نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، جامعة أبي بكر بالقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص: تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تلمسان، الجزائر، 2011، ص ص 40-42.

- 5- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها والوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى مستويات المحققة للأهداف والغايات.
- 6- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

ثانيا: الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

- سنعمد فيما يلي إلى عرض موجز للبعد الاستراتيجي لمهمة ودور إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾:
- استراتيجية المنظمة وتعمل بشكل متكامل- أصبح الإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها، وتعد جزءا من بشكل تلي ومتوافق ومنسق معها احتياجاتها من العنصر البشري.
- انطلاقا من النقطة السابقة، فعمل إدارة الموارد البشرية عمل استراتيجي يساعد في الإسهام في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- أصبح لإدارة الموارد البشرية ودورها رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير التي سادت العالم في مجالات الإدارة، التسويق، الإنتاج.
- تتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية.
- هدف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجي، هو خلق قوة فعالة، لديها ولاء وانتماء للمنظمة، وهذا يتطلب عمل استراتيجي، على شكل برامج وسياسات في مجال الحفز الإنساني، وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور فمسألة جعل مكان العمل مجيب لنفوس العاملين مسألة استراتيجية الآن.
- أن تتماشى استراتيجية الموارد البشرية مع الاتجاه المعاصر في إدارة المنظمات الذي يسعى إلى تطبيق نهج إداري شامل، يركز على جرأة الأداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الزبون الذي هو يسد السوق الآن واعتبار رضاه فهذا الرضا يعني حصة سوقية أكبر وقدرة على الزيادة في الانتاج وتحسين الأداء إذ هو أساس نجاح وبقاء المنظمة المنافسة وقد سمي هذا النهج بإدارة الجودة الشاملة، وبالطبع يقع على إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها دورا ومسؤوليته في تطبيق هذا النهج، ذلك لأن المسئول الأول عن تحقيق الجودة الشاملة التي تخلق الرضا لدى الزبائن، هو العنصر البشري وإدارته، لذلك وتماشيا مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة، أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية تطبيق مفهوم استراتيجية الزبون الداخلي الذي يعتبر العنصر البشري في العمل ورضاه هو أساس تحقيق الجودة الشاملة التي تولد الرضا لدى الزبون الخارجي ولا يكفي التخطيط لتطبيق هذا المفهوم بل المطلوب التعاون مع إدارة المنظمة، ومديرها على تفعيله وممارسته على أسس عملية صحيحة فإدارة الجودة الشاملة أفعال وليست أقوال.

¹- لخاش عبد الرحمن وضريف لعرج، الحكم الراشد وأثره على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: حكمة المنظمات، مذكرة ماستر، سعيدة، الجزائر، 2016، ص 18.

المطلب الثاني: ماهية استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

للمورد البشري أهمية ومكانة عالية في المؤسسة والاهتمام بهذا المورد والعمل على تنميته يساهم بشكل فعال في رفع جودة عمله وتحسين أدائه، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وزيادة ربحيتها، ويكون ذلك من خلال تفجير طاقات إبداعات الموارد البشرية ويمكن القول أنه أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية أمراً مهماً في أي مؤسسة. من بين الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة والتي تندرج تحت إطار الاستراتيجية العامة نجد استراتيجية تنمية الموارد البشرية وهي الاستراتيجية التي تركز على إعداد وتهيئة وتنشأة الأفراد وزيادة قدرتهم على أداء أعمالهم بمستوى عال من الكفاءة بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

سنعرض إلى تعريف تنمية الموارد البشرية ومبادئها ومسئولياتها وذلك كما يلي:

تعريف تنمية الموارد البشرية:

قبل التطرف لتعريف تنمية الموارد البشرية يمكن الإشارة لمفهوم التنمية:

هناك عدة تعريفات لمفهوم التنمية نذكر منها⁽¹⁾:

أ- التنمية هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى.

ب- التنمية هي عملية مستمرة يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية عن طريق إحداث بعض التغييرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة والتي تؤدي إلى زيادة وتحسين في مستوى معيشة الأفراد.

ت- التنمية هي كل الجهود البشرية التي تبذل من أجل النمو والتقدم وتحقيق الرفاهية للمواطن والمجتمع. ونعرف تنمية الموارد البشرية كما يلي:⁽²⁾

ينظر إلى التنمية البشرية بصفة عامة على أنها تنمية الناس من أجل الناس، وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، من هنا فإن التنمية البشرية تركز على عقول وسواعد الموارد البشرية، من خلال سعيها المستمر لتفجير الطاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية كما ينظر إلى التنمية على أنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 186.

² - منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 310.

ومن التعريفات الكثيرة لتنمية الموارد البشرية نذكر: (1)

أ. 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.

ب. نقصد بتنمية الموارد البشرية الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المؤسسة.

ج. 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 تهديدات.

الفرع الثاني: مبادئ تنمية الموارد البشرية

لقد حدد (ATKINSON) مؤسس ورئيس مؤسسة الإبداع وتكنولوجيا المعلومات (I.T.I.F) مجموعة من " الافتراضات الأساسية التي يجب أن تعتمدها المؤسسات لتنمية مواردها البشرية (2) الاستثمار في التدريب:

هو وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المؤسسة ومستوى انجازها، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية.

تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجلين القصير والبعيد:

عملية تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية هي عبارة عن جمع معلومات عن احتياجات المؤسسة من أنواع وإعداد الكفاءات البشرية، من أجل تطوير الأداء الوظيفي أو تصحيح عجز بما لا يتماشى مع المقاييس الوظيفية الحالية والمستقبلية.

3. توسيع فرص عمل العاملين:

متطلبات الموارد البشرية مرتبطة مباشرة باستراتيجية المؤسسة، فعلى القائمين في المؤسسة إعطاء هذا الجانب الاهتمام الكبير من خلال إعداد البرامج التدريبية التعليمية وتوسيعها في المؤسسة.

4. التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف العاملين:

يجب على الأفراد الإلمام بالمهارات المعلوماتية الأساسية لحل المشكلات التي تواجهه في العمل، وبناء أحكام موضوعية عن كافة القضايا التي يتعامل معها، وفي هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية

1 - 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، ص 46.

2- أحمد بن يحي ربيع، المرجع نفسه، ص ص 49 - 50.

بدراسة سمحت بتحديد سبع مهارات أساسية، ينبغي للفرد العامل ان تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات وهذه المهارات هي:
التفكير الناقد، الإبداع، التعاون، فهم التدخلات الثقافية، الاتصال، استخدام الكمبيوتر، المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس.

الفرع الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم منشآت على أربعة مستويات رئيسية⁽¹⁾:

1. الإدارة العليا:

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنشأة، وعليها أن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة النظم - هيكل المنشأة - سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة، والالتزام بتطبيق خطة عمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، متابعة القيام بالإجراءات.

2. الإدارة الإشرافية:

فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية ووظائفهم بكفاءة وفعالية، ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة مختصة كالتالي:

توفير فرص عمل تشجع وتدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل جيد مراجعة أهداف العمل بشكل قياس وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم، ومراجعة وتقييم النتائج .

* في الحقيقة أن الإدارة الإشرافية هي أهم عناصر عملية تنمية الأفراد، لأنها الأقرب إليهم والأقدر على كشف إمكانياتهم ومشكلاتهم، وبالتالي هو القادر على تحديد احتياجاتهم التدريبية. وتتحدد المسؤوليات الأساسية التي تقوم بها الإدارة الإشرافية لعملية التنمية على النحو التالي:

- المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل إليه.

- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه.

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد.

- استخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

الفرد: فهو تقع عليه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغييرات وطموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية.

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 78-79 .

الجهة المتخصصة:

يمكن أن يكون للمؤسسة وظيفة متخصصة في تنمية الفرد وأحيانا تكون وظيفة تسيير الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
والجدول التالي يلخص مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفق المستويات المذكورة سابقا: (1)
جدول رقم(1): مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفقا للمستويات الإدارية الثلاثة

المستوى الإداري	مستويات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية. -وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل. -توفير الموارد المالية اللازمة. -تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة.
الإدارة الوسطى	التنظيم والتوجيه، المشاركة، التدريب.
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية. -المشاركة في اختيار العنصر البشري؛ - الكشف عن الاحتياجات التدريبية؛ - متابعة الأداء الفعلي. -تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

المصدر: أحمد بن يحي ربيع، أثر الرأس مال الفكري في إدارة وتنمية الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوقرة بومرداس، تخصص: تسيير المنظمات، بومرداس، الجزائر، ص ص 54-55.

المطلب الثاني: وظائف التنمية البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من فروع علم الإدارة التي تهتم العاملين وشؤونهم وتنظيماتها وصياغتها في أطر تساعد العاملين على تأدية وظائفهم بصورة أفضل عن طريق تدريبهم وتحسين مهاراتهم وتقديم الحوافز لهم وتتبع مساهمهم المهني.

الفرع الأول: التدريب

أولاً: تعريف التدريب

التدريب هو أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد. لذلك نفكر بالتدريب بأنه عنصر فاعل -هو المدرب- وعدد من العناصر.

التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول واحد من العناصر التي تتلقى التدريب- أي المتدربين-² سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تتقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة

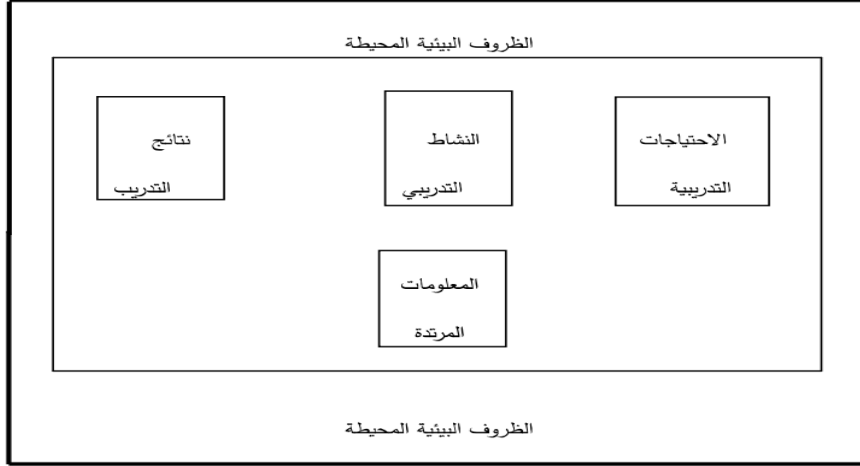
¹ - أحمد بن يحي ربيع، المرجع السابق، ص 54 .

² - مالكوم بيل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، 1997، ص ص 9-10.

لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.¹

يعرف التدريب بأنه إجراء منظم من خلاله يتعلم الأفراد المعرفة المهارة والمتعلقة بغرض محدد.²

شكل رقم 02: نظام التدريب



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008 ، ص 336.

ثانيا: أهمية وأهداف التدريب

تأتي أهمية التدريب من الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها ولما لها من أهمية في تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسرعان وما يتلو ذلك من تطوير في كافة النواحي الهيكلية الآلية، من هنا نجد أن صانع القرار في أي مؤسسة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات: العاملة لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من التدريب، لذا هناك هدفان اثنان هما³:

- توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن.
- نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدما في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية.

التدريب استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائدهم على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها.⁴

من خلال ما سبق نقول أن التدريب يهدف إلى رفع فعالية وكفاءة المورد البشري وكذا مواكبته لكل المستجدات والتطورات، الأمر الذي يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

¹ - فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 ، ص 11.

² - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008 ، ص 331.

³ - طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، عمان، الأردن، 2008 - ص ص 46-47.

⁴ - فايز خاطر، المرجع السابق، ص 14.

ثالثاً: أنواع التدريب

حسب مالكوم بيل فإن الأساليب التدريبية هي مقسمة إلى ثلاث أساليب هي:¹

- **التدريب أثناء الوظيفة:** يمكن إجراء هذا التدريب باستعمال أساليب كثيرة معظمها امتداد لمبادئ الإدارة الجيدة.
- **التدريب خارج الوظيفة:** ويكون في شكل دروس تدريبية منظمة بأحجام متعددة ويأخذ عدة أشكال منها ورشات العمل، حلقات دراسية أو تدريبية، المباراة التدريبية.
- **تدريب الموظفين الجدد:** الموظفون الجدد وخريجو الجامعات الذين ليس لديهم أي ممارسة من قبل.

أما فايز خاطر فيرى أن أنواع التدريب هي:²

- من حيث زمن التدريب هناك تدريب قبل الخدمة وتدريب بعد الخدمة.
- من حيث المكان هناك تدريب داخل المنظمة وتدريب خارج المنظمة.
- من حيث الهدف هناك التدريب لتجديد المعلومات وتدريب للمهارات وتدريب سلوكي وتدريب للترقية.

فيما عدد الدكتور مصطفى محمود أبو بكر في كتابه إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية أنواع التدريب كما يلي:

- التدريب أثناء العمل؛
- طرق التدريب عن طريق القاعات الدراسية؛
- التلمذة الصناعية (التدريب المهني)؛
- التدريب التكميلي.

رابعاً: أهمية وأهداف التدريب

تأتي أهمية التدريب من الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها ولما لها من أهمية في تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسرعان وما يتلو ذلك من تطوير في كافة النواحي الهيكلية الآلية، من هنا نجد أن صانع القرار في أي منظمة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات العاملة لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من التدريب، لذا هناك هدفان اثنان هما:³

¹ - مالكوم بيل، المرجع السابق، ص 12.

² - فايز خاطر، المرجع السابق، ص ص 16-19.

³ - طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص ص 46-47.

- توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن.
- نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدما في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية.

التدريب استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائدهم على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها.¹

من خلال ما سبق نقول أن التدريب يهدف إلى رفع فعالية وكفاءة المورد البشري وكذا مواكبته لكل المستجدات والتطورات، الأمر الذي يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

خامسا: مراحل عملية التدريب

تشمل مراحل التدريب على ثلاث عناصر رئيسية هي:²

التخطيط: تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج.

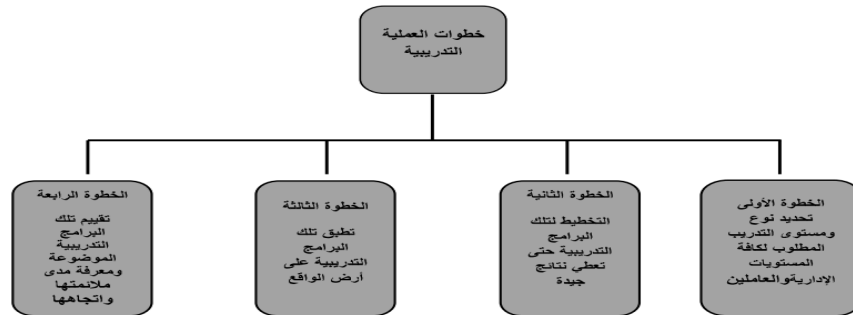
التنفيذ: عمل ما هو ضروري من أجل تحقيق الأهداف ووضع الخطط التدريب في الحالة التنفيذية وتطبيق التدريب وفق المحتويات التي حددت ووفقا للطرق التي تستخدمها.

التقييم: حيث يتم التأكد من النجاح في تحقيق الأهداف، أين يجب التغيير من أجل تفادي الأخطاء في المستقبل. سلسلة التدريب حسب مالكوم بيل فتكون في 5 مراحل هي:³

تقييم الحاجة إلى التدريب: تحديد أسباب ومبررات التدريب.

- **تصميم التدريب:** اختيار الأسلوب التدريبي المستعمل في التدريب.
- **ممارسة التدريب:** تطبيق أو ممارسة التدريب.
- **استعمالات التدريب:** استعمالات التدريب وتقييمه عملية واحدة.
- **تقييم التدريب:** معرفة هل استحق التدريب الجهد الذي بذل.

شكل رقم 03: خطوات العملية التدريبية



المصدر: طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2008، ص ص 46-47.

¹ - فايز خاطر، المرجع السابق، ص 14.

² - فايز خاطر، المرجع السابق، ص 20.

³ - مالكوم بيل، المرجع السابق، ص 59.

الفرع الثاني: التحفيز

أولاً: تعريف التحفيز

بظهور الأديان السماوية التي اعترفت بحقوق الإنسان وظهور نظام الإقطاع وما تلاه من ظهور الثورة الصناعية والحاجة المتزايدة إلى الإنتاج الواسع ظهر مع هذا التغيير ملامح حرية العمل وشروطه وحوافزه الحوافز هي قوة محرك خارجة تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بأعمال بالشكل المطلوب والتميز بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز وبالتالي فإن للحوافز تأثير كبير ومباشر على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين.¹

وقد وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحافز تلتقي جميعاً بكونها تعرف الحافز على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلال أهداف المنظمة والفرد على حد سواء ومن جملة ما ورد من هـ تعريفات ما يلي:²

- الحوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أداءهم كما ونوعاً أو أحدهما.
- الحوافز هي أساليب حث العاملين لأداء أعمالهم بإخلاص وجد.
- هي أساليب توجيه سلوك الإنسان للقيام بعمل معين أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع، وهي أساليب تحسين استغلال وسائل أو عناصر الإنتاج.

ثانياً: نظريات التحفيز³

لقد استحوذت الحوافز على اهتمام الكثير من المختصين بعلم النفس والإدارة الذين وضعوا العديد من النظريات التي تناولت الظاهرة بالشرح والتفسير، إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المنظمات، وبتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة، بهدف وضع سياسات التحفيز الملائمة، وفيما يلي تفصيل لأهم النظريات:

1. نظرية تدرج الحاجات: إبراهيم ماسلو إذ تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تقسم حاجات

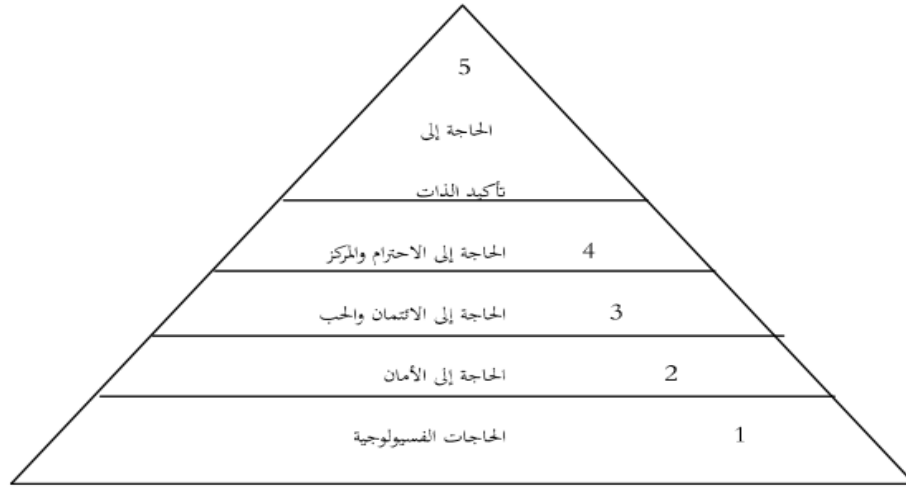
العاملين إلى خمسة مستويات، رتبت بشكل متدرج بحسب أهميتها للفرد كما يتضح في الشكل التالي:

¹ - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، در الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 12.

² - طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص ص 2014-2015.

³ - نجم عبد الله العزواي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العامة للنشر، الأردن، 2010، ص ص 337-346.

شكل رقم 04: سلم الحاجات لمسالو



المصدر: نجم عبد الله العزوي ، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2010 ، ص 337.

2. نظرية العاملين أو العنصرين: لقد قام (هرزبرك) وعدد من زملاءه-بوضع نموذج أو نظرية

أخرى للتحفيز يعتمد على فكرة تقسيم العوامل أسموها العوامل المحفزة، والعوامل الوقائية.

3. نظرية التوقع: اعتمدت هذه النظرية على فكرة تباين الناس في نوع وطريقة الاستجابة للمؤثرات

الداخلية والخارجية التي توجه سلوكهم من خلال دفعهم وتحفيزهم ، ويمكن التعبير عن هذا

النموذج في المعادلة التوقع x التالية: الحافزية = قوة الرغبة

4. نظرية تعديل السلوك: جاءت نتيجة لجهود (سنكر وآخرون)، حيث تؤكد هذه النظرية أن الفرد

هو استجابة لحاجات ودوافع الفرد الداخلية، كما تؤكد أن النتائج الخارجية (المكافآت

الخارجية)هي التي تحدد وتوجه السلوك.

5. نظرية مكافأة الأداء: هذه النظرية تقول أن تحفيز العاملين يحدث في نظام بيئي يضم أربعة

عوامل هي الوظيفة، الجماعات الصغيرة، المنظمة، والبيئة الخارجية، حيث يجب على الإدارة أن

تتعامل مع جميع هذه العوامل والمتغيرات عندما تريد التخطيط لنظام الحوافز.

ثالثاً: أهمية الحوافز¹

• إشباع حاجات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام

والتقدير واثبات الذات.

• شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.

¹ - براء رجب تركي، المرجع السابق، ص14.

- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.
- تخفيض معدل الفاقد في العمل، مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

رابعاً: أهداف الحوافز

- بعد الاطلاع على مفهوم الحوافز، فإن نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة يجب أن يحقق ما يلي:¹
- تحقيق الأهداف الاقتصادية والتي من خلالها زيادة إنتاجيتها واستخدام عناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة.
 - تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة.
 - لدى وضع نظام الحوافز في المنظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الدفين الرئيسيين التاليين:²
 - الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها.
 - الهدف المعنوي: وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أن العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية.

خامساً: أنواع الحوافز

- الحوافز الداخلية والخارجية³: الحوافز الداخلية هي التي تكون في الفرد نفسه مثل الشعور بالإبداع والشعور بالمسؤولية، أما الحوافز الخارجية فهي إما حوافز مادية (ترقية، أجر إضافي،...) وحوافز معنوية "غير مادية" (المشاركة في اتخاذ القرار، شهادة تقدير،...).
- الحوافز الفردية والجماعية والمؤسسية⁴: الحوافز الفردية تتعلق بإنجازات الفرد (مثل نظام العمولات والمكافآت) والحوافز الجماعية والحوافز المؤسسية.

¹ - طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص 17.

² - براء رجب تركي، المرجع السابق، ص 15-16.

³ - طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص 118.

⁴ - المرجع نفسه، ص 124-125.

في حين يرى براء رجب تركي - نظام الحوافز الإدارية- أن للحوافز عدة تصنيفا تقسم كما يلي:

1- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها: وتقسم إلى:

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

2- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة:

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

3- الحوافز من حيث أثرها:

- حوافز إيجابية وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل.
- حوافز سلبية وهي العقاب والوعيد والتأديب (إنذار، الردع، الخصم من الراتب).

الفرع الثالث: القيادة

تواجه أكثر المنظمات مشاكل وصعوبات عديدة تؤثر كثيرا على المنظمة وعلى القدرة التنافسية لها، ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى مثل هذه المشاكل هو عدم توفر القيادة أو الإدارة الجيدة التي تدير المنظمة بشكل جيد وفعال.

أولاً: مفهوم القيادة

لقد عرفت القيادة بأنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها Koontaz and odonnel بأنفسهم أنه صالح، وقد عرف Fiedler القائد في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون، أما فقال أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد.¹

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، إضافة أن القيادة لها دور رئيس في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد والتأثير في الأفراد والجماعات والتنظيم والمجتمع.²

القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف، أو هي نشاط أو حركة تحتوي

¹ - طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص ص 226-227.

² - محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 107.

على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.¹

ثانياً: نظريات القيادة

1- **نظرية السمات:** ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص

والسمات والمميزات التي يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها، إلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأداءه وهي:

2- **المهارة الفنية:** وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص.

3- **المهارة الإنسانية:** وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة على التعامل مع الأشياء.

4- **المهارة الذهنية:** وهي شقان مهارة إدارية ومهارة سياسية.

5- **نظرية الموقف:** نظرية الموقف تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل فيه (فالقائد في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تخلف عن تلم التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم).

6- **النظرية التفاعلية:** هذه النظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، فالقيادة الناجحة لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، ووفقاً لهذه النظرية فإن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، متطلبات وخصائص الجماعة.

ثالثاً: أهمية القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها، وتقيم العدل بينها، وكذلك المؤسسة وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:²

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

¹ - أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 16.

² - المرجع نفسه، ص 18.

- أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الأساسية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

رابعاً: أنماط القيادة:¹

1- نمط المدير الديكتاتور: تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس، وأنه لا بد من الرقابة المباشرة عليهم وإجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة، وأن العلاقة السليمة هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.

2- نمط المدير المجامل: تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن الناس بطبيعتهم طيبون، ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم، وأنه يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين، وأن كل شخص مسؤول عن تنفيذ عمله حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم، والمدراء من هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد.

3 - نمط المدير البيروقراطي: تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في العمل شر لا فائدة فيه على أحسن تقدير، وأن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة، وأنه ليس من مسؤوليته التحفيز ومن يريد شيئاً يسعى إليه، وهدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنياً به، أما مفهوم للسلطة لديه فإنه يرى نفسه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

4 - نمط المدير الزنبيقي (الميكيافلي): تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن العمل في حد ذاته شيء مر وأن التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس، وأن الأعمال تنفذ بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات، حيث يعتبر السلطة سلطة المجموعة.

5- نمط المدير قائد الفريق: تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة، وأن الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن التحفيز يكون على كل المستويات، والناس يمكن أن يقوموا بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم، وأن أهداف المنظمة من أهداف الفرد، والسلطة في هذا النمط مستمدة من الوقت والموقف.

¹ - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان الأردن، 2013، ص ص 23-27.

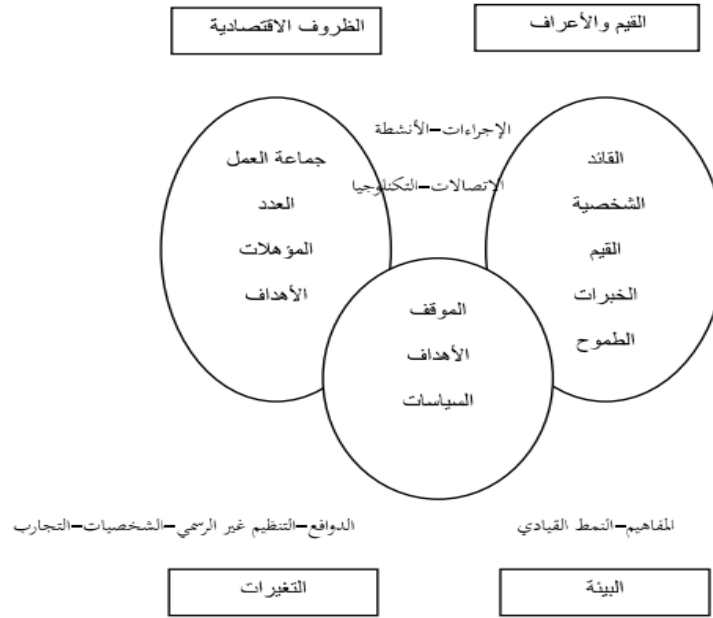
6- نمط القائد الديمقراطي: وهو الذي يوجه اهتماما معتدلا بالأفراد والنتائج، حيث يوازن بين القائد هنا بين اهتمامه بالإنتاج والأفراد، حيث يؤدي إلى إنتاج معتدل مع علاقات جيدة بين الأفراد والمشروع.¹
خامسا: الفرق بين القيادة والإدارة:²

- تركز القيادة على: تحديد الاتجاه والرؤية ثم التحفيز وحشد الهمم ثم حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- تركز الإدارة على: التخطيط والتنظيم والتوجيه الرقابة.
- القيادة تركز على العاطفة أما الإدارة فتركز على المنطق.
- القيادة تهتم بالكليات (اختيار العمل الصحيح) أما الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل).

سادسا: عناصر القيادة

تنقسم العوامل المؤثرة على عملية القيادة إلى ثلاث عناصر هي القائد وجماعة العمل والموقف، وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر، كما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم 05: عناصر القيادة



المصدر: عدي عطا حمادي-القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان، الأردن، 2103، ص 20.

¹ - محمد أحمد عرابي راسم البناء، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص13.

² - أسامة خيربي، المرجع السابق، ص20.

الفرع الرابع: الصيانة

أولاً: تعريف الصيانة

أصبحت الخدمات والعوائد المالية الإضافية جزءاً مهماً من إجمالي الأجر الذي يحصل عليه العاملون أو الموظفون، إذ أن المقصود بالخدمات والعوائد الإضافية هي الأجر غير المباشر الذي يقدم على صور القيم والأعراف الظروف الاقتصادية البيئة التغيرات وهيئات متباينة كالتأمين على الحياة، الضمان الوظيفي، مدفوعات الإجازات والعطل، برامج الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية، الأمن الصناعي، وحوادث وإصابات العمل، النقل المجاني، وجبات الطعام المجانية أو مدعومة الأسعار، الخدمات الترفيهية والسياحية، السكن، وغير ذلك كثير المقصود بصيانة الموظفين، هو تقديم ملف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة وتوفير وسائل الأمن الصناعي، والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعاشي للعاملين، ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية.¹

الصيانة البشرية هي حالة يشعر بها العامل في مكان عمله إذا توافرت في هذا المكان ظروف وشروط تحقق له الحماية والمحافظة على نفسه والوقاية والرعاية الصحية ولهذا فإن تعبير الصيانة البشرية في مفهومنا فهذا الكتاب يشمل جانبي الوقاية من الأخطار والأضرار التي يتضمنها جو العمل بالإضافة إلى خدمات الرعاية اللازمة للمحافظة على صحة العمال وعلاجهم من أي حالة مرضية سواء بسبب إصابة: مهنية أو غير مهنية، لذا فإن الصيانة البشرية هي التي تتضمن نظامين متكاملين معا هما:²

- الصيانة البشرية هي التي توفر وقاية للموارد البشرية من أخطار وحوادث العمل.
- التأمينات الاجتماعية التي توفر رعاية وحماية ضد الأخطاء المختلفة التي يتعرض لها الموظف في موقع العمل.

ثانياً: أهداف الصيانة:

- تستهدف البرامج المتكاملة في الصيانة البشرية غايات أساسية ثلاث هي:³
- 1- رفع مستوى العمل بتحسين وسائله وظروفه واشتراطات السلامة والصحة التي تتوفر له من جهة ورفع مستوى العامل بتحسين العمل ووسائله من جهة أخرى.
 - 2- تحقيق الملائمة بين نوع العمل وظروفه من جهة وبين القائم عليه من حيث مستوى صحته وإدراكه من جهة أخرى.

¹ - نجم عبد الله العزوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 446.

² - محمد عبده حافظ، صيانة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 7.

³ - المرجع نفسه، ص 8.

3- علاج ما قد نشأ من إصابات أو أمراض للعمال علاجاً ناجحاً وسريعاً وكذا علاج ما قد يترتب عليها أو يتخلف عنها من آثار (التأمين والتأهيل).

أما نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد فقد اعتبرا أن صيانة العاملين تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- الأهداف الاجتماعية: توفير الضمان المالي للموظفين، عند تعرضهم للمرض،...
- الأهداف المنظمة: تقليل معدلات دوران العمل واستقطاب الأيدي العاملة الكفؤة وتخفيض تكاليف الأعمال الإضافية، والحد من عدم الاستقرار والإجهاد، وزيادة الرضا الوظيفي والولاء المنظمي.

ثالثاً: أنواع سياسات وبرامج الصيانة

تتوزع برامج وسياسات صيانة الموارد البشرية:¹

- العوائد المالية الإضافية: وهي مبالغ إضافية تقدم للعاملين علاوة على الراتب أو الأجر أساسي بشكل نقدي أو عيني، مباشر أو غير مباشر، مثل خدمات التأمين، الضمان الوظيفي، مدفوعات العطل والإجازات، مدفوعات أخرى.
- برامج الرعاية الصحية: العناية الصحية للعاملين غالباً ما تفرض اليوم بتشريع خاص، من قبل الجهات المسؤولة في أغلب المجتمعات لأهميتها ولا تترك لرغبة المنظمة ومن أهم برامج الرعاية الصحية ما يلي: تهيئة ظروف عمل مناسبة، تقديم خدمات صحية داخل المنظمة، توجيه العاملين للمحافظة على صحتهم بشتى الأساليب، مراعاة النظافة العامة للمنظمة.
- برامج الأمن والسلامة: الهدف من برامج الأمن والسلامة المهنية أو الصناعية منع أو الحد من الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملون أو الموظفون.

من المنطقي أن تكون الوظيفة الأخيرة تتعلق بتدعيم وتحسين ظروف العمل وخاصة المتعلقة بظروف العمل المادية وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والصحية للأفراد، كذلك العمل على إيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية الرضية نحو المنظمة وذلك عن طريق إعداد برامج خدمات للعاملين، هذا وفي كل مجالات الإدارة فإن البحوث يجب أن تستمر في تقديم خدماتها وذلك حتى يتسنى للجهات المعنية تقديم برامج فعالة تخدم الأغراض المنشودة، إن الغرض من كل الوظائف السابق الإشارة إليها سواء كانت وظائف إدارية أو تشغيلية، هي المساعدة في تحقيق وإنجاز الأهداف الأساسية للمنظمة، وبالتبعية فإن نقطة البداية لإدارة الأفراد - كما هو الحال بالنسبة للإدارات الأخرى - هو تعيين هذه لوظيفة الأفراد. Sub objectives الأهداف الرئيسية وتحديد الأهداف الفرعية.

¹ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص ص 448-452.

خامسا: أقسام صيانة الموارد البشرية¹

هناك عدة أقسام لصيانة الموارد البشرية والمتمثلة في تحسين بيئة وظروف العمل التي تقدم للعاملين من أجل مساعدتهم على العمل وتحفيزهم ورفع قدراتهم على العمل وتعزيز ولائهم للمؤسسة، ونذكر منها:

- برامج الرفاهية الاجتماعية: وهي المطعم داخل المؤسسة ولوازم المعيشة) دور حضانة- سكنات للعاملين(وتوفير المواصلات وكذا أماكن الراحة أثناء الراحة وإنشاء النوادي الخاصة بالعاملين وإنشاء صندوق للخدمات يمول من أرباح المؤسسة.

- برامج السلامة المهنية: ويقصد بها حماية العاملين من أخطار المهن التي يزاولونها، من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برامج أمن وحماية مناسب وتتكون من برامج صحية (الفحوص الطبية- التفتيش الصحي للتأكد من النظافة والسلامة) والتأكد من تطبيق معايير الصحة والسلامة في المؤسسة، وبرامج سلوكية وتشمل على توفير الاستشارات السلوكية وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل المتعلقة بمعنويات العاملين، وتوفير الحقول الإنسانية.

- برامج الرعاية الصحية: أن العناية بصحة وسلامة العاملين أصبحت تفرضها في العصر الحديث نصوص وقواعد تشريعية وخاصة التأمينات الاجتماعية.

سادسا: أهمية صيانة الموارد البشرية: ²

إن المزايا والخدمات من العوامل الدافعة للموارد البشرية للتأثير على أدائها لكونها تمنح لكافة الموارد البشرية بغض النظر عن مستويات الأداء المطلوبة منهم، وبالتالي فهي غير مرتبطة ارتباط مباشر بالأداء، وإنما هي عوامل تهدف إلى صيانة الموارد البشرية لتواصل أعمالها في المؤسسة. ولكن بالرغم من المزايا والخدمات لا تدفع إلى تحفيز الموارد البشرية، فإن إدارة المزايا والخدمات تعتبر في وقتنا الحاضر مهمة إلى حد كبير، فهي تتطلب خبرة خاصة لأن الموارد البشرية تعاني أثناء تواجدها في المؤسسات من تعقيدات مالية، وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بجلب وصيانة الموارد الذين يؤدون عملهم بمستويات تتناسب المطلوب منها، فقيام الإدارة بتوفير المزايا والخدمات مسألة ضرورية وهامة للإبقاء على معدلات منخفضة من الغياب ودوران العمل حفاظا وصيانة لمواردها البشرية.

المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف وأهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

سننظر إلى تعريف وذكر أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

أولا: تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية

¹ - سماح شعبان أحمد عودة، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة، 2012، ص11.

² - كلثوم معطاء الله، أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح، 2013، ص213.

وتعني Agos ومنشأها عسكري، فهي مركبة من كلمتين (stratos-agos) إن كلمة "استراتيجية" ذات أصل يوناني تعني فن القيادة، وبذلك فهي تعني فن قيادة الجيش. ولقد انتقل استعمال هذا المصطلح من الجانب Stratos الجيش، والعسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، ومن التعاريف الخاصة بالاستراتيجية: (1)

1- يعرف "بورتر" الاستراتيجية على أنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون.

2- أما "شندلر" فيعرف الاستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

ويمكن تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية كما يلي: (2)

حسب "والتون" استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتطلب إدخال، وتعديل، وتوجيه العمليات بطريقة حيث كل الأفراد والفرق مجهزة بالمهارات والمعارف والكفاءات التي يحتاجونها للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية المطلوبة من قبل المنظمة.

أما "هارسون" فيعرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها "التنمية التي تنشأ من رؤية واضحة عن قدرات الأفراد وتعمل في إطار الاستراتيجية العامة للعمل".

كما تعرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي يتم تصميمها من قبل إدارة الموارد البشرية وتعمل وفق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

من التعاريف السابقة يكمن تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة التي تركز على إعداد وتهيئة الأفراد لمستويات العمل المستقبلية وذلك على المدى البعيد، وفي نفس الوقت زيادة قدرات العاملين على أداء أعمالهم الحالية في إطار خطة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ثانيا: أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية. (3)

تهدف استراتيجية تنمية الموارد البشرية لإنتاج إطار متماسك وشامل لتطوير الأفراد من خلال خلق ثقافة التعلم وتكوين استراتيجية للتعلم التنظيمي والتعلم الفردي، الهدف من ذلك هو زيادة قدرة الأفراد العاملين لأن الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، وبالتالي التوجه الحقيقي

¹ - مساعدة عماد، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة فرحات عباس سطيف 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مذكرة ماجستير، سطيف، الجزائر، 2014، ص ص 8-7.

² - المرجع نفسه، ص ص 20-21.

³ - المرجع نفسه، ص ص 23-24.

لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو توفير بيئة تشجع الناس على التعلم والتطور. وفيما يلي المكاسب الحقيقية من استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

أ. الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد.

ب. زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالشركة.

ج. توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.

د. صنع قادة محتملين لمستقبل الشركة.

هـ. تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

و. المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين مهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

ز. توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

الفرع الثاني: أساليب وسياسات ودوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

سننظر إلى أساليب وسياسات ودوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية كما يلي:

أولاً: أساليب وسياسات استراتيجية تنمية الموارد البشرية (1)

وتتركز استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مجموعة من السياسات والأساليب وهي:

أ. تخطيط وجذب القوى العاملة ذات الكفاءة.

ب. أجور ومراتب مرتفعة، بالنسبة للمنافسين خاصة، وحسب المهارات.

ج. وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت.

د. التوسع في التدريب والتكوين وتكثيفه.

هـ. خلق وظائف جديدة.

و. تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج الطويلة الأجل.

ز. تنمية الانتماء التنظيمي وثقافة المؤسسة.

ثانياً: دوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تتمثل دوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بما يلي: (2)

1- توجيه الأفراد الجدد كتعريفهم بشتى أنواع النشاطات كالوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

2- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

¹ - صوبغ عبد الحفيظ، واقع وأفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية: فرع السيارات الصناعية بالروبية، أطروحة. - دكتوراه، علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، الجزائر، 2015، ص ص 54-55.

² - مساعدة عماد، المرجع السابق، ص ص 24-25.

3-تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.
4-تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.

5-التنوع كالتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج كحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي.

6-هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات.

الفرع الثالث: المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. (1)

تعتمد المؤسسة في بناء استراتيجيتها على العناصر التالية:

* الرؤية: تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاته المستقبلية.

* الرسالة: والتي تصف المهمة الرئيسية للمنظمة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط

* الأهداف الاستراتيجية: وهي النتائج الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها لأصحاب المصالح فيها.

*الاستراتيجية: وهي مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعظيم استخدام الموارد في استثمار الفرص المتاحة والمتوقعة ومواجهة التهديدات والمعوقات القائمة والمحتملة.

ويقوم المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الإدارة على الأسس التالية:

أ- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لصاحب المؤسسة.

ب - تترابط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطا وثيقا، ومن ثم تستثمر الإدارة الاستراتيجية تلك العلاقة الوثيقة لتنشيط الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المهددات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية.

ج- الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظف تلك المتغيرات لتعظيم فرص المنظمة في تحقيق إنجازات أعلى وتميز وتفوق على المنافسين.

د- يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الاستراتيجية إطارا مرنا لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة والذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، والمترابطين والمتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات.

¹- نبيلة جمع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 7016- 112، ص ص 116 .

هـ- الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هي إنتاج القيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به، ومن ثم يكون تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الاستراتيجية في المفاضلة بين البدائل.

و - تعتبر المنافسة بمعناها الشامل عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الاستراتيجي.

ز - تنطلق الإدارة الاستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعاليتها، ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار.

المطلب الرابع: التوجه الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

إن التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالجامعة كأحد أهم المؤسسات المعاصرة على الإطلاق، الذي يعكس النظرة الحديثة والعميقة والهامة لهذه الوظيفة، كان له تأثيره الواضح على أهدافها لتكتسي الطابع الاستراتيجي، حيث يمكن تحديدها في النقاط التالية:

أولاً: تنمية الكفاءات البشرية

إن الهدف الأول لوظيفة تنمية الموارد البشرية بالجامعة هو توفير كفاءات تتميز في مهاراتها وتبدع في ممارستها يجعلها تتميز عن غيرها في أداء مهامها، حيث تعرف الكفاءات على أنها "جملة التصرفات والسلوكيات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض المواقف والوضعيات من غيرهم (1)؛ أي أن الكفاءات هي كل مورد بشري له القدرة غير الاعتيادية على التعامل مع المشكلات القائمة بمبادرة، مسؤولية، دقة ووعي شديدين وبلوغ حلول ابتكارية. حيث يمكن رسم ملامح هذه الكفاءات وضبط مخزونها من خلال النظر إليها من خمس زوايا وهي: (2)

- المعرفة: كالمعلومات المتاحة للموارد البشرية بالجامعة في ميدان معين كالمحاسبة، التسويق، الموارد البشرية الخ .
- المؤهلات والخبرة : مثل مؤهلات ومهارات وخبرات التسيير الفعال ال معين من مجالات الجامعة.
- إدراك الذات : تتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضوا في مجموعة عمل .
- صفات العبقرية :الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة .
- الدوافع :وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات، مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء .

¹ -Levy-Leboyer C, La gestion des compétences, les éditions d'organisations, Paris, 1996, p42.

² - براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات ، ص03/10 / 243 / 2004 لبشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 ، ص 243.

ولا يتوقف دور الجامعة عند خلق هذه الكفاءات وحسب؛ بل لا بد من العمل على تسييرها ضمن إطار تنموي دائم ومستمر، من بين الاستراتيجيات الفاعلة في ذلك نذكر: (1)

- التعلم التنظيمي الذي يتيح بناء الكفاءات بالاستناد إلى تجارب وخبرات الجامعة.
- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات.
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وضرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.
ويعد التعلم التنظيمي والإبداع من أهم استراتيجيات تنمية الكفاءات البشرية والركيزة الأولى في بناء الجامعة المبدعة، الذي يجب أن تتصف به الجامعة كمؤسسة تعليمية تعلمية قائمة على فكرة التعلم المستمر ومتجهة نحو ضرورة التحول إلى مؤسسة متعلمة؛ هذا يكسبها ثقافة جديدة مبنية على الرغبة الدائمة في التعلم والإبداع والقدرة الفائقة في مواكبة التغيرات والتكيف مع المستجدات، فقيمها، هيكلها، نظمها وثقافتها التنظيمية تشجع التعلم المستمر لجميع مواردها البشرية، مما يؤدي إلى تحسن مستمر في ممارساتها وتحقيق أمثل لأهدافها، هذا لن يكون إلا إذا تبنت التعلم التنظيمي فكرة وتطبيقا وحفزت مواردها البشرية على تبني السلوك والتفكير الإبداعيين في حل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث سيتم دراسة كل من التعلم التنظيمي والإبداع بالتفصيل في الفصل الموالي.

أما فيما يتعلق بأنواع الكفاءات يمكن التمييز بين نوعين هما الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، نقدمها فيما يلي: (2)

أ- الكفاءات الفردية:

مهما كان مستوى الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للجامعة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف الجامعة، نعرض فيما يلي الكفاءات الستة عشر التي ينبغي توفرها في المورد البشري داخل الجامعة:

- أن يكون شخصا يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- أن يعمل ما يجب ويكون مثابرا وقادرا على العمل وحده وتعلم أشياء أخرى عند الضرورة؛
- التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات المختلفة.
- لديه روح اتخاذ القرار.
- إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
- جعل المرؤوسين في مواجهة المشاكل.

¹ - الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة (غ م)، جامعة الجزائر، 1999، ص 264.

² - براق محمد، رابع بن الشايب، مرجع سبق ذكره، ص ص، 243 - 244.

- موجه نحو العمل الجماعي من خلال إنجاز أعماله بقيادة أعمال الآخرين.
 - توظيف أصحاب المواهب في جماعة العمل.
 - إرساء علاقات جيدة مع الآخرين.
 - أن يكون إنسانيا وحساسا حتى يظهر مصالحة صادقة للآخرين وحساسية بالنسبة لحاجات مرؤوسيه.
 - مواجهة المشاكل ببرودة أعصاب ولا يوبخ الآخرين لأسباب متعلقة بالأخطاء، كما يظهر قدراته في الخروج من الوضعيات الصعبة.
 - إيجاد توازن بين العمل والحياة الخاصة، من خلال التوفيق بين أولويات العمل وأولويات الحياة الخاصة حتى لا تهمل إحداها الأخرى.
 - معرفة ذاته بتحديد نقاط قوته وضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة.
 - وضع الموارد البشرية في وضعيات مريحة.
 - العمل بطريقة مرنة من خلال إمكانية تبنيه لبعض السلوكيات التي يعارضها وألا يكون متصلبا حيث يجب أن يكون صلبا أحيانا ومتساهلا أحيانا أخرى.
- ب - الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا متزايدا للمؤسسات خاصة إذا تعلق الأمر بالجامعة، نظرا لطبيعة وظائفها وخصوصية مواردها البشرية ونوعية أنشطتها، التي تصب غالبا في مخابر البحث التي تنشئ أفكار بحثها من تكاتف الكفاءات الجماعية لديها وفي مختلف المجالات العلمية، حيث تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية. ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، أخيرا هناك مؤشر التعلم الجماعي للتجارب، ذلك بتوفير وسائل لذلك كتشغيل عمليات تمثين التطبيقات المهنية وترسيم استعمال النتائج والعودة إلى التجارب.

ثانيا: صناعة المزايا التنافسية

إن توافر الجامعة وكذا مؤسسات الاستخدام الأخرى على موارد بشرية مؤهلة وذات مهارات وقدرات عالية، التي تتأتى أساسا من التنمية الدائمة والمستمرة لها؛ إنما يمكنها من بناء وصناعة مزايا تنافسية متعددة تعدد ما تمتلكه من مهارات، بل إن المؤسسات المعاصرة أصبحت تسعى إلى تبني مفهوم تنافسي جديدا وهو "الميزة التنافسية للموارد البشرية"، الذي يفتح الباب واسعا أمامها لامتلاك متعدد للمزايا التنافسية وفي كل المجالات، طالما تملك موارد بشرية تشكل في حد ذاتها ميزة تنافسية.

ثالثا: خلق مزايا اجتماعية

باعتبار الجامعة نظاما مفتوحا، هذا يجعلها في بحث دائم عن إيجاد كفاءات تمكنها من خلق شرعية مجتمعية وتواجد متين، في مجتمع تحكمه شراسة تنافسية واختلاف شديد في السلوكيات والأنماط الفكرية والمستويات المعرفية، الناتجة أساسا عن تطور المجتمعات كامتداد ونتيجة طبيعية للتطورات التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم بأسره ولا يزال، هذه الشرعية المجتمعية تتحقق من خلال سعي الجامعة إلى خلق مزايا اجتماعية تأتي أساسا من تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني والخدمي، يمكن حصر هذه المزايا فيما يلي:

- خلق مناصب شغل للأفراد هذه أول ميزة اجتماعية حققتها الجامعة كمؤسسة للفرد كجزء من المجتمع.
- تنمية المورد البشري لديها وإكسابه مهارات ومعارف وقدرات تخدمه في حياته المهنية والاجتماعية مميزة ثانية.
- ترقية المورد البشري ضمن مساره الوظيفي يفتح الباب أمامه واسعا لتحسين ظروف حياته الاجتماعية (قيمة مادية كالسكن، الصحة، الاستقرار، وسيلة نقل،...، قيمة معنوية اجتماعية كأن يكون له وزن في المجتمع) مميزة
ثالثة.

- تنمية وتطوير المجتمع بتنمية وتطوير أفرادها الذين ينتمون للجامعة كمؤسسة استخدام بالنسبة لهم.
-التقليل من مشاكل المجتمع من خلال امتصاص البطالة وتوفير احتياجات المجتمع من خلال مخرجاتها سواء كانت يد عاملة حاملة لشهادات جامعية أو خدمات أو ابتكارات أو أفكار تخدم الإنسانية والمجتمعات المحلية والدولية.

وعليه يمكن القول أن نجاح الجامعة وكذا المؤسسات الأخرى على اختلافها في بلوغ الأهداف الثلاث
سألفة الذكر من تنمية للكفاءات البشرية وصناعة المزايا التنافسية وأيضا خلق مزايا اجتماعية، يعتبر انعكاسا
حقيقيا لتوجهها الاستراتيجي في تنميتها لمواردها البشرية ومع برا حقيقيا عن رؤيتها المعاصرة للمورد البشري كأهم
أصولها، مرهون نجاحها بالاستثمار الجيد فيه.

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموظف

لقد تم التيقن على نطاق واسع من الأهمية البالغة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، لاعتباره الآلية التي تكاد أن تكون الوحيدة المساعدة في الوصف المنظم لنواحي نقاط القوة والضعف في أداء أفرادها خلال فترة معينة والحكم وعلى أداء العمل ومدى التقدم فيه، حيث يتسنى للمؤسسة من خلالها تطوير أداء موظفيها وتزويد الرؤساء بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وفي الوقت المناسب كقرارات الترقية، التدريب، الأجور وغيرها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وآليته

نظرا للدور البارز والأهمية التي يكتسبها مصطلح تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، فقد كان مجال اهتمام العديد من الباحثين؛ إذ تناولوه بالدراسة والتحليل فكان أهم العناصر التي تضمنها الأدب التسييري، لما له من دور في توجيه قرارات المؤسسة سيما المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سميت بتقييم الأداء Performance (Evaluation) (1) وسميت بقياس الكفاءة (Rating) كما سميت أيضا بتقييم الكفاءة (Efficiency) Evaluation ونظرا لشبوع استخدام مصطلح تقييم الأداء سيتم اعتماده في هذه الدراسة.

حيث عرفت عملية تقييم أداء الموارد البشرية على أن:

" - العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تطويرها في المستقبل" (2)

" - عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، دف معالجة الضعف إن وجد (وتدعيم جوانب القوة" (3)

" - الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة. وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل، هذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في تقلد مناصب مستقبلية ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات، لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقات (البشرية بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف العامل" (4)

يمكن القول من خلال التعاريف السابقة أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعد وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة من خلالها إلى الكشف عن مدى توافق إمكانيات الفرد

¹ - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 2010 ص 153

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، (2004 ص 167 ، ص 137

³ - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1

⁴ - زاهد محمد ديرري، مرجع سبق ذكره، ص (115)

ومتطلبات الوظيفة التي يعتليها، من ثم تحديد مدى استعداده للارتقاء إلى مناصب أعلى، ذلك من خلال محاولة البحث عن سبل التضييق في فجوة الأداء الناشئة أساسا من وجود انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.

ويمكننا إبراز أهمية عملية تقييم الأداء البشري من خلال التطرق للأهداف التي تسعى لتحقيقها، نقدمها في النقاط التالية⁽¹⁾:

- تقييم أداء المورد البشري لتقدير مكافأته ماديا ومعنويا مقابل ما أسهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- تعريف الموارد البشرية بمواقع أدائهم ودفعهم إلى تجاوز نقاط الضعف فيها؛

- رفع معنويات الموارد البشرية، حيث أن وجود برنامج لتقييم أدائهم يدفع م إلى العمل بجدية فيعطى الفرصة للإبداع والحصول على تقديم أعلى ما يكون له الأثر في رفع المعنويات؛

- اتخاذ نتائج التقييم أساسا في:

✓ إعادة توزيع الموارد البشرية لتحسين أدائهم، عن طريق نقلهم أو تدريبهم أو إرشادهم إلى ما يجب

عمله في المستقبل.

✓ الاستغناء عن الموارد البشرية قليلة الكفاءة إذا ثبت عدم جدوى نقلهم أو تدريبهم أو تطوير أدائهم .

-مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية وقدراته الذهنية والعضلية.

-وضع الشخص المناسب وفق رغبته وطموحه وقابليته وإنجازاته، مما يحقق خدمة الفرد والإدارة معا.

-استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة والمميزة من الموارد البشرية، ثم المحافظة عليها من خلال تحسين وضعيتها في العمل.⁽²⁾

-يعتبر بمثابة مبرر للقرارات الإدارية التي تتخذها إدارة الموارد البشرية، كما يعتبر وسيلة لتطوير كفاءات العامل ومهاراته.⁽³⁾

كما أن محاولة إيجاد العلاقة بين الوظيفة الرقابية للمؤسسة وتقييم الأداء البشري فيها، تصب في اعتبار أن تقييم الأداء يشكل نتيجة للرقابة التسييرية⁽⁴⁾، حيث أن المؤسسة عندما تقوم برقابة الأداء لدى موظفيها تصل إلى تقييم هذا الأخير فيما إذا كان بالحجم والكيف المطلوبين أم لا.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي، قياس وتقييم أداء العاملين، دار وائل للنشر، عمان، ط2005، ص412 .

² - Christian Batal, **La gestion des Ressources Humaines dans le Secteur public**, les éditions d'organisation, paris, 2ème édition, 2000, p87.

³ Sid Ahmed Benraouane, **Le Management Des Ressources Humaines – Etude des conseptapproches et outils développés par les ntreprises américaines**, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2010, p104 .

⁴ - Mohammed Sadeg , **management des entreprises publiques**, les presses d'Alger , Alger ,p105 .

حيث تعكس الأهداف المحددة أعلاه، الاستخدامات الأساسية لنتائج تقييم الأداء، التي تعد نقطة الانطلاق والمرجع الأول للمؤسسة في اتخاذ العديد من القرارات، حيث يمكن حصر هذه القرارات في المجالات التالية:

✓ **التخطيط الاستراتيجي:** من أهم المتغيرات المؤثرة على تحديد أو تغيير الخطط الاستراتيجية في المؤسسة، تلك المرتبطة بالموارد البشرية فيما يخص قدراتها، مهاراتها، كفاءاتها وإمكانياتها، باعتبارها رأسمال بشري لا بد من تحسين إدارته، يتم هذا فقط من خلال نتائج تقييم أدائهم التي تعطي مؤشرات حقيقية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

✓ **الإثراء الوظيفي:** إن التغذية الراجعة الناتجة عن عملية تقييم الأداء، توفر للموارد البشرية معلومات عن مستوى أدائهم ومدى رضا الإدارة عنهم، مما يرفع من دافعيتهم للعمل على التحسين الذاتي لأدائهم، مما يثري وظائفهم بمهارات ومستويات أعلى.

✓ **تنمية الموارد البشرية:** توفر نتائج تقييم أداء الموارد البشرية للمؤسسة معلومات حول مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، مما يسهل عليها اختيار الأسس السليمة لتدعيم نقاط القوة ومحاولة محو مواطن الضعف فيهم من خلال برامج تنمية منها التدريبية، التعليمية والتطويرية.

✓ **تأسيس نظام حوافز عادل:** يوفر نظام تقييم أداء الموارد البشرية للمؤسسة معلومات عن مستوى أداء كل فرد، أيضا مدى تفانيه في إثراء وظيفته وبلوغ الأهداف المخططة، أخيرا مدى امتلاكه لمهارات إبداعية تشكل إضافة بالنسبة للمؤسسة، مما يسهل عليها بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية.

المطلب الثاني: عناصر تقييم أداء الموارد البشرية

يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة، هذه العناصر هي:

أولا: عوامل الأداء

وهي العوامل المعتمدة في تقييم المورد البشري في المؤسسة، حيث تؤثر في أداءه مباشرة مثل كمية الإنتاج ونوعيته، الخدمة المقدمة للعملاء، الكفاءة، القدرة على التطوير الخ. وتعتبر هذه العوامل على سلوك المورد البشري في عمله في إطار الإدارة بالأهداف، لأن الأهداف توضع في بداية فترة التقييم وعلى المورد البشري تحقيقها في فترة معينة.⁽¹⁾

¹ - وسيلة حمداوي، المرجع السابق، ص125.

ثانياً: معايير تقييم الأداء

في كل عملية من العمليات يجب وضع المعايير اللازمة لتحديد المستوى المقبول لأداء المورد البشري، التي تستمد أصولها من الأهداف الموضوعية في الخطة وتفيد في الحكم على كفاءة الأداء، حيث صنفت معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي: (1)

✓ معايير تصف الخصائص الشخصية: (Traits)

يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري أثناء أداءه لمهامه ضمن حدود وظيفته، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال على هذا الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء، فالمورد البشري الذي يتحلى بأدائه بها ستعكس إيجابياً عليه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، حيث يعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

✓ معايير تصف السلوك (Behaviors):

يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، من هذه السلوكيات مثلاً: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن الخ، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضاً إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه، بالتالي فإن تقييمها يتصف أيضاً بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

✓ معايير تصف النتائج (Outcomes):

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه.

لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال . ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل المورد البشري عن طريق مقارنة إنجازاته الفعلي بما هو محدد فيها، فيحدد مستوى هذا الإنجاز.

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط هي (2):

¹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق ، ص410.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، ط 2006 - 143.

✓ **الصدق:** يقصد بصدق المعايير إمكانية قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي؛ أي يجب أن تخلو من القصور والتشويه.

✓ **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

✓ **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

✓ **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للموارد البشرية، يحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.

كما أضاف سامح عبد المطلب عامر شرطين آخرين هما: (1)

✓ **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وأهداف وثقافة المؤسسة.

التحديد: يقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة، حيث يتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا صعب تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف. إن توافر الشروط سالفة الذكر تجعل من أداء الموارد البشرية أكثر فعالية، لهذا يطلق عليها أغلب الباحثين معايير أو متطلبات مقياس الأداء الفعال.

ثالثاً : تحديد مواعيد التقييم

يجب على المؤسسة أن تقرر في أي وقت تبدأ التقييم، فقد تقرر في أية كل سنة أو كل ستة أشهر، كما تستطيع أن تقرر عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد.

رابعاً : الإشراف على تقييم الأداء

ويشمل خطوتين أساسيتين هما:

¹ - سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص ص 224-223.

أ - إجراءات تنفيذ عملية التقييم:

- أين يقوم المقيم باتباع الإجراءات التالية في عملية التقييم: (1)
- استلام استمارات وتعليمات التقييم.
 - يقوم الرئيس المباشر والمدير بتقييم الموارد البشرية المنتمين لإدارة ما.
 - يقوم المسئول بمناقشة الاستمارة مع العامل لإجراء التعديلات في حالة تعارضهما، أو تثبيت ما بداخلها في حالة اتفاقهما، ويتم التقييم بشكل سري من طرف المسئول.
 - توقيع الاستمارة من الطرفين في حالة اتفاقهما.
 - تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع البيانات الضرورية لدى مختلف المصالح المعنية، دف تحليل الاستمارات ونتائج الفرد.
 - تحديد نتائج التقييم وإعداد قائمة بالنتائج النهائية والإجراءات التي يستحقها الفرد.
 - إرسال القائمة للإدارة العامة لاعتمادها وتنفيذ المقترح فيها.
 - تنفيذ القرارات التي اتخذها الإدارة العامة من طرف كل الوحدات والمصالح.
 - حفظ التقييمات في سجلات مخصصة ذلك لاستعمالها عند الحاجة.

ب - تحديد الأداء:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، ثم تعلم العامل بنتائج التقييم. وعليه وبعد التحديد الدقيق لعناصر الأداء، يتضح جليا ويسهل على المقيم اتباع الإجراءات العملية لتقييم أداء الموارد البشرية، مبينة باختصار في النقاط التالية:
- بناء معايير الأداء التي تشير إلى العدالة وتعكس الأداء الفعلي للأفراد.
 - مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار الذي يمثل بالنسبة للمقيم ما يسمى بالأداء المعياري أو المخطط.
 - تحديد فجوة الأداء وهي الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، تكون إيجابية إذا كان الأداء الفعلي أكبر من الأداء المعياري) في صالح المؤسسة وتعكس نجاح أفرادها في أداء مهامهم،) كما تكون سلبية إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعياري وتسمى بالفجوة السلبية (ليست في صالح المؤسسة).
 - في حالة فجوة الأداء السلبية لا بد من العمل على تشخيص مسبباتها ومناقشتها مع العاملين، من ثم القيام بالإجراءات التصحيحية للقضاء على الانحراف في الأداء عن المعياري.

المطلب الثالث: أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية وتأثير الاستراتيجيات التنموية عليه

إن تحقيق المؤسسة الجامعية لأهدافها ضمن التسيير الجيد لوظائفها مرهون بقدرها على إحداث التكامل وتفعيله بين توليفة مواردها البشرية والمتمثلة في هيئات ثلاث وهي الهيئة التدريسية، الطلابية والإدارية، التي سميت في بحثنا هذا بمرتكزات الأداء، وخصوصية الدور الذي تلعبه الجامعة وأهميته من خلق المعارف، نشرها وخدمة المجتمعات من خلالها. وفي إطار اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، مرجع سبق ذكره، ص ص 29 - 130.

ومصدرا أساسيا لخلق القيمة والمحرك الأساسي لمختلف مواردها والموجه الأول لأدائها، هذا جعلنا نصب اهتمامنا ونركز موضوع بحثنا في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي يمكن أن تتبناها الجامعة ومحاولة رسم علاقتها وتحديد أثرها على الأداء البشري فيها.

الفرع الأول: أثر الاستراتيجية التدريبية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

بالرجوع إلى مختلفة دواعي ومسببات تحسين ورفع من أداء الموارد البشرية في الجامعات يمكن رسم علاقة وأثر الاستراتيجية التدريبية على أداء الموارد البشرية في الجامعات من خلال العناوين التالية:

أولا: الاستراتيجية التدريبية ومحددات أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

لقد أشرنا في بداية هذا البحث أن محددات الأداء سواء في المؤسسات الجامعية أو غيرها تتمثل في أربع نقاط أساسية نعمل على تحديد أثر التدريب على كل منها على النحو التالي:

- **المؤهلات:** إن معرفة الموظف بمتطلبات وظيفته تتأتى من الاستراتيجية التدريبية التي يخضع لها وبما تحويه من برامج مناسبة، مما يكسبه مؤهلات تضاف إلى مؤهلاته من التدريب العام قبل التحاقه بالوظيفة، هذا يؤدي إلى الرفع من أدائه وجعله أكثر كفاءة وفعالية.
- **المهارات:** يكتسب المورد البشري إضافة إلى مهاراته الموروثة، مهارات متنوعة عند خضوعه لبرامج تدريبية مستمرة طوال مساره الوظيفي، حيث كلما زاد استعداده لتقبل هذه البرامج كلما زادت مهاراته الوظيفية، كما أن منحى الخبرة لديه له تأثير على كم ونوع المهارات لديه. وأخيرا نجاعة وفعالية البرامج التدريبية تزيد من قدرته ومهارته ومن ثم تؤثر إيجابا في زيادة معدلات أدائه.
- **التحفيز:** كلما كانت البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفون نابعة من واقع احتياجهم، كلما قللت من ضغوط العمل لديهم وكانت حافزا للرفع من الأداء لديهم والتميز فيه.
- **الثقافة:** يعمل التدريب على نشر ثقافة المؤسسة بين موظفيها من عادات، تقاليد، مفاهيم وأساليب وحتى أهداف، بالتالي يسهم التدريب هنا في تعديل سلوكيات الموظفين وجعل ثقافتهم نابعة وتصب في ثقافة المؤسسة في آن واحد.

ثانيا: الاستراتيجية التدريبية من منظور إدارة الأداء

يمكن تحديد تأثير التدريب من منظور إدارة الأداء في المؤسسات الجامعية وغيرها، من خلال ربط علاقة التدريب مع كل عنصر من عناصر إدارة الأداء على النحو: (1)

¹ - تيماموي عبدالله، الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد (07) ، 2009، ص - ص 465-466 .

أ - تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب:

تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، من ثم فهو أساس نشاط التدريب بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه.

- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.

- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

ب - توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب:

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تدريبيا حقيقيا ومستمر على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، حيث يعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثيرا في بناء قدرات المورد البشري وتنمية مهاراته، حيث تعتمد مفاهيم وتقنيات التعليم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين، وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

ج - تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب:

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء، غايتها البحث في أسباب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، بالتالي فتح الطريق نحو العلاج ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها. ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دورا مهما في فعالية التشخيص، حيث تعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحقة باستخدام نظم التقارير الفورية والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاويهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المؤسسة أو مؤسسات خارجية. وتنتهي عملية التشخيص بتحديد مصادر القصور وأسبابها.

د - تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب:

تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء، هدفها قياس أداء المورد البشري ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة، كذلك هدف عملية تقييم الأداء إلى الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه وزملاءه وظروف الأداء في المؤسسة، هذه العملية واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة. وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولا إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه ومن ثم أنجع الوسائل لعلاجها.

هـ - تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب:

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء . والهدف من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع " التدريب " من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:

- يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء.

- يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها.

- يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر من حزمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

- قد يعاني القائمين بالعمل في مجالات التدريب المختلفة أنفسهم من عيوب الأداء تتطلب التدخل لبحث أسبابها وتحديد آليات العلاج المناسبة.

وعموما حتى ينجح الموظفون في الجامعات في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية وبغرض تحسين وتطوير والرفع من مستويات أدائهم لا بد على الجامعة العمل على: (1)

- تدريب موظفيها على اختلاف مستوياتهم ومؤهلهم من خلال وضع برامج تدريبية جديدة ومناسبة؛

- تحسين أوضاع موظفيها خاصة هيئات التدريس، على المستويين المهني والاقتصادي ليتاح لهم التفرغ للمهام المنوطة م وتكريس كامل جهودهم لمهام التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛

- إنشاء شبكات تعاون بين موظفيها، خاصة هيئات التدريس دف تطوير القدرات وتبادل الخبرات خاصة في مجال التقنيات والتكنولوجيات الحديثة؛

- تسهيل الحراك الأكاديمي للأساتذة على مستوى الوطني والإقليمي والدولي؛

- تدريب الموظفين الإداريين على التحكم في التقنية ومستحدثاتها؛

- يطلق مفهوم التدريب على تلك العمليات التكوينية المستمرة التي يتلقاها الأستاذ أثناء الخدمة لضمان مواكبة التطور الذي يطرأ على البرامج الدراسية والمناهج وطرق التدريس وتقنياته والبحث العلمي، نتيجة للتطور الاجتماعي والتقني المستمر يستهدف الرفع والتحسين من أداءه.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المرجع السابق، ص ص 142 - 143.

وعليه ومن خلال إبراز علاقة التدريب بمحددات الأداء وكذا بمختلف عناصر إدارته، يتضح الدور والأثر الإيجابي للتدريب على أداء الموارد البشرية في الجامعة، الذي يظهر أساسا في تحسين والرفع من الأداء بكل أبعاده نتيجة لما يحققه من تعديل في سلوكيات الموظفين التي تخلق لديهم الرضا في إطار توليد الإحساس المطلق بالانتماء للمؤسسة.

كما يمكن القول أن الجامعات تتبنى استراتيجيات تدريبية دف من خلالها الرفع من أداء مواردها البشرية، هذا ما يعكس التأثير الإيجابي للعملية التدريبية على أداء موظفيها، شرط توافق البرامج التدريبية الموضوعية مع التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للموظفين على اختلاف مستوياتهم ومناصبهم.

الفرع الثاني: أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

إن الفائدة المنتظرة من الاهتمام باستراتيجية التعلم التنظيمي من قبل المؤسسات الجامعية، يظهر من خلال تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجاز الموظفين تحت لوائها، هذا يسمح للجامعة أن تقف على حقيقة الأداء وعلى نواحي التقصير فيه، كذا التحولات الإيجابية المطلوبة في مستوياته، من خلال مهارة إيجاد المعرفة أو الحصول عليها وتبادلها مع جميع الموظفين فيها سواء كانوا أساتذة أو موظفين إداريين، التي تساهم بدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقييمية لهذه النواحي الأساسية داخل الجامعة.

فالتعلم التنظيمي كاستراتيجية يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في الجامعة والرفع من مستوياته من خلال التأثير المباشر على محدداته، نبرز آليات هذا التأثير فيما يلي:

✓ **المؤهلات:** تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالجامعة الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم لتضاف إلى مؤهلاتهم العلمية قبل التحاقهم بالوظيفة، حيث تعمل الجامعة على تركيز مضامين برامج

التعلم التنظيمي لتتبع من واقع متطلبات الوظيفة وتصب في إشباعها وتغطيتها، مما يساعد الموظف على الرفع والتحسين من مستوى أداءه وجعله أكثر كفاءة وفعالية.

✓ **المهارات:** إن ممارسة التعلم التنظيمي وترسيخ فلسفته وتفعيل ممارساته في الجامعة، يزود الموظفين بالمعلومات والمعارف والخبرات وتبادلها فيما بينهم، نظرا لميلهم إلى التعلم المستمر المتأتي أساسا من خلق بيئة مساندة للتعلم ومشجعة عليه، حيث توجه أهداف التعلم التنظيمي إلى بناء برامج التعلم المركزة على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفون في إطار ممارسة هذه الفلسفة، من بين أهم هذه المهارات:

مهارات التواصل والاتصال التي تفتح الباب واسعا أمام تبادل الخبرات والمعلومات، مهارات مواجهة وحل المشكلات، مهارات توليد الأفكار والتشارك بها، مهارات التواجد كأعضاء فاعلين في جماعات وفرق العمل، مهارات الخوض في الحوارات البناءة وإبداء الآراء بكل حرية، مهارة تقبل الانتقادات ومناقشة

الأخطاء، مهارات اتخاذ قرارات صحيحة مبنية على قاعدة معرفية ومعلوماتية سليمة، هذا يزيد من ثقة الموظف بنفسه مما يحسن من مستويات وجودة أداءه ويؤثر فيه تأثيرا إيجابيا، حيث تتطور منحنيات التعلم لدى الموظف جنبا إلى جنب ومنحنيات خبرته نظرا لما يضيفه من مهارات يكتسبها من التعلم في خبرته التي يعبر عنها بمنحنيات تمشي تصاعدا في المسار الوظيفي للموظف بالجامعة.

✓ **التحفيز**: إن امتلاك الموظفين بالجامعة للمعلومات والمعارف والخبرات وبشكل مستمر في إطار ممارسة التعلم التنظيمي، يجعلهم على دراية بكل جديد في مجال خبرتهم وتخصصاتهم المهنية، مما يجعلهم يؤدون وظائفهم في تمام الأريحية التي تقلل لديهم من ضغوط العمل، التي يقف على رأسها غموض الدور المتأني من غياب المعلومات والخبرات والمعارف حول متطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى تبادلها فيما بينهم في إطار العمل الجماعي الذي يساعدهم على إثبات ذواتهم وسط نظرائهم، مما يحفزهم ويدفعهم للرفع من أدائهم والتميز فيه.

✓ **الثقافة**: يمكن التعلم التنظيمي وممارساته في الجامعة على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين موظفيها، مبنية على أساس اشتراكهم في الأهداف، التطلعات، المهام والمسؤوليات والرسالة، فيأخذون من قيمها والمعبرة أساسا عن مبادئها، معتقداتها وتصوراتها، التي تمكنهم من تعديل سلوكياتهم وتوجيهها لتتنهل من أعراف الجامعة، تقاليدها وعاداتها، مما يجعل ثقافتهم نابعة وتصب في ثقافة المؤسسة في آن واحد، هذا يعزز من انتمائهم ويزيد من ولائهم مما يرفع من مستويات الرضا لديهم فيؤثر إيجابا في مستويات الأداء لديهم والتميز فيه.

وعليه فاستراتيجية التعلم التنظيمي تسعى الجامعة من خلالها إلى إحداث تأثير إيجابي وعميق على أداء الموارد البشرية فيها، هذا التأثير يترجم أساسا في حجم المعارف والخبرات التي يكتسبها المورد البشري ضمن ممارسات هذه الاستراتيجية، التي تخوله أداء وظيفته على الوجه المطلوب ومن أهم نتائج التعلم التنظيمي على الموارد البشرية وأدائه نذكر:

-إكساب المورد البشري بالجامعة المهارات اللازمة والتي تعطيه ثقة في نفسه، تجعله يحسن ويرفع من أدائه دون الاعتماد على الآخرين.

-يزيد من احترام المورد البشري لنفسه، هذا الاحترام مستمد أساسا من مدى امتلاكه للمهارات والمعارف المساعدة على الرفع والتحسين من أدائه.

-إكساب المورد البشري خبرات جديدة تؤهله لمناصب أعلى ومسؤوليات أكبر وتحفزه على الأداء الأفضل.

-إكساب المورد البشري المرونة في حياته الوظيفية نتيجة لامتلاكه خبرات متعددة تساعده على الرفع من أدائه.

- تنمية النواحي السلوكية للمورد البشري تجعله يتأقلم في العمل ضمن فرق تساعده على تبادل الخبرات والمعارف والتي توجه أداءه نحو الأفضل.

- الرفع من الروح المعنوية للموظفين نتيجة الرفع من مخزوم المعرفي والزيادة في خبرام الوظيفية المساعدة على التمكن من التحكم في مستويات الأداء المطلوبة.

ولتحسين أداء الجامعة من منطلق تحسين أداء مواردها البشرية، يتخذ منهج التعلم التنظيمي كأحد المداخل الأساسية التي أفرزتها الأدبيات الحديثة التي تسهم في جعل الجامعة كمؤسسة بمثابة مؤسسة تعلم. ويعرف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك الموارد البشرية واكتساب المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المؤسسات الجامعية، أيضا كيفية التفاعل معها وصولا إلى غاية أكبر وهي تطوير أداء الجامعة مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية اعتمادا على فرق العمل، فالتعلم التنظيمي يؤدي في أحد جوانبه إلى تقويم سلوك الموظفين ومعالجة مشاكل التذمر من طبيعة العمل بتعزيز العلاقات الإنسانية. وقد أشار (Peter Senge) رائد مفهوم التعلم التنظيمي في أحد كتاباته عن رؤيته للمؤسسة المتعلمة كونها المؤسسة التي يكون فيها التعلم عملية استراتيجية مستمرة ومتكاملة ومرتبطة بأنشطتها الرئيسية، تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والدائم في الأداء وزيادة قدراتها على تحويل ذاتها وزيادة قدراتها على إنجاز أهدافها استنادا إلى قدرات ومعارف وإدراك مواردها البشرية.⁽¹⁾

الفرع الثالث: أثر الاستراتيجية التطويرية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

إن تبني الجامعة لاستراتيجيات تطويرية تتلخص مسمياتها في التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي، يمكنها من خلق تأثيرات إيجابية في مستويات أداء مواردها البشرية، نبرزها فيما يلي:

أولا: أثر التطوير التنظيمي على الأداء البشري في المؤسسة الجامعية

يمكن تحديد أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على أداء الموارد البشرية من خلال التركيز على محددات الأداء البشري من مؤهلات، مهارات، تحفيز وثقافة على النحو التالي:

• **المؤهلات:** من منطلق المبدأ الأول للتطوير التنظيمي وهو أن المورد البشري لديه حاجة للنمو والتطور ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي مؤازر وذي تحديات، فالتطوير التنظيمي يزود الموارد البشرية بمؤهلات نابعة أساسا من مضامين التغييرات الحادثة ومن جوهر نواتجها، حيث وفي إطار ثقافة التطوير التنظيمي فالبناء التنظيمي والأعمال في الجامعة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلبى حاجات الموارد البشرية والجامعة على حد سواء، حيث أن بناء برامج التطوير التنظيمي

¹ - شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، المرجع السابق، ص92.

من وحي هذه الاحتياجات ومتطلبات الوظيفة وفي حدود ما تفرضه المواجهة الجادة للتغيرات الحادثة والمتوقع حدوثها، يخلق منحنيات خبرة هامة لدى مواردها البشرية تبعث على الرفع من أدائها وجعله أكثر تميزاً.

● **المهارات:** تعمل ممارسات التطوير التنظيمي على تمليك الم وارد البشرية بالجامعة لمهارات حل المشكلات التي توقع الجامعة في ضرورة التغيير في هياكلها، أنظمتها، مستوياتها وحتى أنشطتها وتحليل مسبباتها، بالإضافة إلى مهارات التوقع والتنبؤ والتخمين لما قد يطرأ من تغييرات، التي تتطلب أيضاً تزويدهم بمهارات التكيف وهذه الأخيرة، من خلال توظيف معارفهم وخبرام وتميبتها باستمرار لتكون في مستوى التحدي والمواجهة، فتخرج

الموارد البشرية من تجارب التغيير بمستويات أفضل في الأداء قد تبلغ حدود التميز.

● **التحفيز:** يشكل التغيير والتكيف معه في الجامعة تحدياً كبيراً ومصدراً للقلق والتخوف لدى مواردها البشرية سيما بالنسبة لمقاومي التغيير والتجديد، لذا فالتطوير التنظيمي بما يوفره من مهارات سالفة الذكر في رصيد الموظف يبعث في نفسه الثقة بمستواه وقدراته على مجابهة هذه التحولات، مما يبعث لديه الحافز على الارتقاء بمستوى أداءه وجعله أكثر كفاءة وفعالية.

● **الثقافة:** تؤثر ثقافة التطوير التنظيمي في الجامعة على اتجاهات، معتقدات وسلوكيات الموارد البشرية ومن ثم إنعاش ثقافتهم من قيمها، القائمة أساساً على التأهب الدائم والتقبل الرحب للنهوض بمستويات الأداء البشري والمؤسسي من خلال المشاركة في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية. وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية ومن ثم أدائها المرتبط أساساً بتحسين مستويات وجودة أداء مواردها البشرية.⁽¹⁾

الجامعة وتطوير أداء الموارد البشرية فيها.

تطوير ثقافة الجامعة والتي تؤثر بشدة على أداء الأفراد والجماعات، حيث تعرف الثقافة على أنها القيم والافتراضات والاعتقادات المشتركة والمتعارف عليها بين أعضاء التنظيم، التي تحدد كيفية وعيهم وتفكيرهم وعملهم.

-يساهم التطوير التنظيمي في إحداث التغييرات التنظيمية الفعالة، التي تؤدي إلى كفاءة الأداء سواء على مستوى الفرد أو الجماعات.⁽²⁾

¹ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 302.

² - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 271.

وعليه ومن خلال الطرح السابق يمكن القول أن التطوير التنظيمي ومن خلال تأثيراته الإيجابية على محددات الأداء من مؤهلات، مهارات، تحفيز وثقافة يعمل على خلق ثقة للمورد البشري في نفسه مما يفعل من ولاءه ويزيد من انتماءه ويرفع من رضاه في وظيفته وبالتالي يرفع من أداءه ويزيد في مستواه.

ثانياً: أثر التطوير الإداري على الأداء البشري في المؤسسة الجامعية

تعد عملية تحسين والرفع من أداء الموارد البشرية عصب التطوير الإداري وهدفه الأساسي، حيث يتم من خلاله متابعة أداء الموظفين وتحسين قدراتهم الوظيفية، كما يعمل على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم خاصة ضمن فرق العمل، لتكون نتائج الأداء متماشية وأهداف الجامعة كما يزودهم ويرفع من قدراتهم على التكيف مع بيئة العمل مما يسهل عليهم انجاز وظائفهم وأداء مهامهم على الوجه المطلوب، بذلك يمكن تحديد العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والفعالية، مما يؤثر إيجاباً على الفعالية الكلية للجامعة.

وفي ترجمة لما جاء يمكن تحديد أثر التطوير الإداري على أداء الموارد البشرية في الجامعة بالتركيز على محدداته، على النحو التالي¹:

• **المؤهلات:** بالإضافة إلى المؤهلات التي يمتلكها موظفو الجامعات قبل التحاقهم بالوظيفة كأساتذة أو موظفين إداريين، فإن التطوير الإداري وبناء على برامجه المناسبة والمستمدة أساساً من واقع الاحتياجات الوظيفية الإدارية لهم، كتطوير أساليب العمل واستحداث طرق عمل جديدة وغيرها كل هذا يتطلب تنمية وتطوير من نوع خاص يضيف لهم مؤهلات هامة يتم احتسابها في توجيه منحنيات الخبرة لديهم نحو الأفضل، هذا يبعث على زيادة ثقة الموظف في نفسه مما يحسن من أداءه ويطور فيه.

• **المهارات:** يعمل التطوير الإداري وممارساته في الجامعة على تزويد الموظفين الإداريين وكذا الأساتذة الذين يحتلون مناصب إدارية وبيداغوجية فيها بالعديد من المهارات التي تفعل من دورهم وتحسن من أدائهم الإداري أهمها: مهارات صناعة القرارات واتخاذها بناء على خلفية معلوماتية ومعرفية مناسبة، مهارات التواصل وتنسيق الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تفعيل الاتصال الإداري، مهارات التجديد والبحث عن المستجدات ومحاربة التقادم الإداري، مهارات حل المشكلات الإدارية المعقدة، مهارات تطوير العلاقات الإنسانية الإدارية لتسهيل العمل وتسريع انسيابية المعلومات وتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين، مهارات الاختيار والمفاضلة بين مختلف البدائل في المواقف الإدارية المتعددة، تنمية المهارات السلوكية والتركيز على الجانب النفسي لتقبل الانتقادات، مهارات نسج الحوارات البناءة، مهارات المواجهة والتحدي والتقليل من المخاطرة وعدم التأكد من خلال الإحاطة بمختلف المعارف التي يوفرها التطوير الإداري.

¹ - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 272.

• **التحفيز**: إن جملة المؤهلات والمهارات التي يكتسبها موظفو الجامعة من ممارسات التطوير الإداري، التي تم تحديدها أعلاه تشكل في حد ذاتها دافعا وحافزا قويا لديهم يبعث على زيادة الثقة في أنفسهم مما يخلق لديهم شعور الانتماء الذي يحقق لديهم درجات هامة من الرضا، من ثم التأثير الإيجابي في مستويات الأداء لديهم.

• **الثقافة**: تشكل الثقافة بالنسبة للجامعة هويتها المترجمة في جملة القيم والسلوكيات المنتهجة فيها، بالتالي فثقافة التطوير الإداري تشكل جزءا هاما من ثقافتها وموجها أساسيا لثقافة الموظفين فيها حتى تتحى باتجاه وتصب في ثقافة الجامعة وتعمل من ثقافة الأداء فيها، بالتالي فامتزاج هذه الثقافات وتوجيهها نحو هدف مشترك بين الجامعة ومواردها البشرية يرفع من أداءهم¹.

وعليه فالتطوير الإداري بما يحقق من تأثيرات إيجابية على الأداء البشري ومحدداته، يشكل استراتيجية هامة في حياة المؤسسات، حيث يهدف في علاقه بالأداء ال وظيفي للموارد البشرية إلى:

- تنمية مهارات عملية اتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية في الجامعة والتعامل الجيد مع المواقف الإدارية المختلفة، مع الرفع من مهارة التنبؤ والتقليل من المخاطرة في ظروف عدم التأكد الذي يشكل سمة العصر الحالي.
- تنمية مهارات التعامل والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين والموظفين بصفة عامة في إطار ممارسات العلاقات الإنسانية، التي تشكل مطلبا هاما للعمل الإداري عموما وما يحققه من تسهيل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.

- يوفر للموظفين ويكسبهم معارف ومعلومات مرتبطة باحتياجات وظائفهم.
- يزود الموظفين عموما والمدراء خصوصا بأساليب وتقنيات ومهارات الحد من ظاهرة التقادم الإداري.
- يزود الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية.

وعليه فالتطوير الإداري وفي إطار ممارساته المختلفة يزود الموظفين في الجامعة بمؤهلات ومهارات مختلفة تسهم في الرفع من أدائهم وأيضا يوجه ثقافتهم لتتجهل وتصب في ثقافة الجامعة وبالتالي توحد أهدافهم وتتسق فيما بينها وتحفزهم وتوحد توجهها م مما يخلق لديهم الولاء ويفعل الانتماء وبالتالي يؤثر إيجابا على أدائهم.

ثالثا: تطوير المسار الوظيفي والأداء البشري في المؤسسة الجامعية

يشكل المسار الوظيفي خارطة طريق، تقود الموظف إلى رسم مستقبله الوظيفي في الجامعة وتحديد متطلبات كل وظيفة ضمن هذا المسار، حيث يشكل استراتيجية تطويرية تعمل على تعزيز مكنوناته الفكرية ومهاراته الوظيفية وخبراته، وفي ما يلي تحديد لتأثير استراتيجية تطوير المسار الوظيفي على أداء المورد البشري في الجامعة من خلال التركيز على محددات الأداء على النحو التالي²:

✓ **المؤهلات**: إن الرغبة الملحة لكل موظف بالجامعة النابعة من الحاجة إلى إثبات ذاته وإبراز إمكانياته في اعتلاء مناصب أعلى في مساره الوظيفي، مقارنة بنظرائه وفي إطار إثبات وجوده وفرض كيانه تحت قيود التنافسية الإيجابية بينهم، يدفعه إلى العمل الدائم على تنمية مهاراته، معارفه وخبراته، في إطار اكتساب مؤهلات جديدة

¹ - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 273.

² - المرجع نفسه، ص 275.

من شأنه أن تساعده في تغطية احتياجاته وظيفته التي يطمح إليها، سواء من خلال تبنيه لفكرة التحسين المستمر والتعلم الذاتي، التي تعكس الثقافة التي تنتشرها الجامعة بين موظفيها، أو من خلال اشتراكه في البرامج التنموية التي توضع من طرف الجامعة لغرض الزيادة في رصيد الموظف من مؤهلات تعزز حظوظه.

للارتقاء نحو مناصب أعلى، هذا يزيد في قدرته على إتمام مهامه بفعالية مما يرفع ويحسن من أداءه.

✓ **المهارات:** تعمل استراتيجية تطوير المسار الوظيفي على الرفع والتنويع من مهارات الموظف وتنميتها في الجامعة، في حدود ما تتطلبه الوظيفة المراد اعتلاءها، على رأسها مهارة التخطيط لمساره الوظيفي، مهارة اتخاذ القرارات السليمة. وغيرها من المهارات الوظيفية التي من شأنه التحسين من مستواه وبالتالي التأثير الإيجابي في أداءه.

✓ **التحفيز:** إن اكتساب الموظف في الجامعة وفي إطار ممارسات استراتيجية تطوير المسار الوظيفي، لمؤهلات جديدة يترجم مضمونها في جملة المهارات التي اكتسبها، يعملان معا على تحفيز أداءه والرفع من مستوياته من خلال تحريك دافعية الموظف للعمل أكثر في إطار ما اكتسبه من ثقة منبعها ومصدرها ارتفاع مهاراته، معارفه وخبراته من شأنه تبليغه لأهدافه ضمن مساره الوظيفي.

✓ **الثقافة:** تشكل ثقافة تطوير المسار الوظيفي جزءا هاما من ثقافة الجامعة، حيث تترجم ممارساتها في تبليغ الموظف لغاياته في الارتقاء إلى الوظائف التي تحقق ذاته وتشبع طموحاته، وبالتالي تلعب دور الموجه لثقافة الموظف نحو ثقافة المؤسسة والملخصة أساسا في فكرة التعلم المستمر والتحسين الدائم لمستويات المورد البشري لديها، مما يضمن تعزيز ثقافة الأداء لديه وبالتالي الرفع من مستوياته.

الفرع الرابع: أثر الإبداع الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

يشكل الإبداع الوظيفي استراتيجية هامة، تبعث على تحريك المكنونات المعرفية لدى المورد البشري في الجامعة وتقدير طاقاته الإبداعية ومواهبه الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار، بذلك يؤثر على مستويات أدائهم ضمن حدود مهامهم وربما تفوقها إلى تقديم الإضافة في مهام الغير في الجامعة، خاصة في إطار ممارسات العمل الجماعي، وعليه يمكن إبراز هذا الأثر من خلال التركيز على تأثير هذه الاستراتيجية على محددات الأداء البشري على النحو¹:

✓ **المؤهلات:** إن عمل الجامعة على تنمية مهارات، معارف وخبرات موظفيها في إطار تبنيها لاستراتيجية الإبداع الوظيفي والاستفادة من ممارساتها ونواتجها، يلزمها إحاطة موظفيها بكل جديد في مجال تخصصهم وحثهم على الاطلاع الدائم على نتائج المؤتمرات والأبحاث الخارجية، كذا تزويدهم بالتكنولوجيات المساندة على الاستفادة من المخرجات المعرفية والمعلوماتية للغير، هذا يحثهم على الرفع من مؤهلاتهم الوظيفية ليكونوا في مستوى استخدامات هذه التكنولوجيات والممارسات المرتبطة

¹ - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 278.

بالاستراتيجية الإبداعية، بالتالي ارتفاع رصيدهم المعرفي هذا يرفع في منحى الخبرة لديهم مما يؤثر إيجابا في الرفع من أدائهم.

✓ **المهارات:** تعمل استراتيجية الإبداع الوظيفي في الجامعة على تزويد الموظفين بمهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لمشاكل العمل وقضايا المعقدة من خلال تبصيرهم على آليات التفكير النظمي، كما تمكنهم في نفس الوقت من استكشاف الفرص المتاحة أمامهم للتطور والإبداع، من خلال تزويدهم بالوسائل الإبداعية التي تحت وتنشط تفكيرهم الإبداعي والتي تتمثل أهمها في: أسلوب العصف الذهني، حلقات الجودة، القبعات الست، التفكير الجماعي، المحاكاة وتداعي المعاني والتصور الذهني واسترجاع الأفكار والمعلومات وأسلوب تكوين الأسئلة، وغير ذلك من الوسائل التي تحقق نتائج سريعة وملموسة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات، هذا يؤدي إلى التفعيل من دورهم والرفع من أدائهم وبالتالي الارتقاء بمستوياتها الوظيفية.

✓ **التحفيز:** إن ممارسة الإبداع الوظيفي في الجامعة وفي إطار تزويده للموظفين بالمهارات السالفة الذكر، المرتبطة أساسا بمهارات التفكير الإبداعي سواء على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات أو تقديم مقترحات غير مسبوق، أو اكتشاف طرق وأساليب عمل جديدة في مجال التخصص الذي يعمل فيه الموظف وغيرها، تشكل من جهة حافزا للموظف للارتقاء أكثر في أداءه والرفع من مستواه نظرا لارتفاع عامل الثقة في النفس والرضا.

عليها، لما أصبحت تملكه من مهارات ولما حققته من ممارسات ومن جهة ثانية تعمل الجامعة على تحفيز موظفيها على ما قدموه في إطار إبداعهم الوظيفي على المستوى الفردي والجماعي، مما يشكل حافزا ودافعا للعطاء أكثر ومن ثم التأثير الإيجابي على مستويات أداء الموظف في الجامعة سواء كان أستاذا أو موظفا إداريا.

✓ **الثقافة:** تعمل الجامعة على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها، من ثم حثهم على تبني السلوك الإبداعي في أداء مهامهم ضمن حدود وظائفهم وإشراكهم في أهدافها وغاياتها بالتالي توجيه ثقافة الموظفين الإبداعية لتكون جزءا من ثقافة المؤسسة تستمد من قيمها وتتهل من سلوكياتها، هذا يوحد توجهات الجامعة وتوجهات مواردها البشرية، مما يوحد أهدافهم ويحثهم على الرفع من أدائهم مما يؤثر إيجابا عليه.

وعليه يمكن القول أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تهدف إلى زيادة قدرة الموارد البشرية وتمكينهم من تحمل أعباء ومسئوليات أكبر بنجاح، إذ ترتبط أساسا بهدف زيادة معارف الموارد البشرية وقدراتهم وتطوير سلوكياتهم بما يساعد في تحسين والرفع من أدائهم، هذا يؤدي إلى الرفع من كفاءة الجامعة وفعاليتها وكذا تطورها.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، الذي تمحورت مضامينه حول تنمية الموارد البشرية وأداء الموظف وكذا ماهية استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتوجهها الاستراتيجي بالمؤسسة الجامعية فقد خلصنا إلى عدة نتائج نذكر منها:

- ✓ يعد التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من أهم التغيرات الحديثة في حياة المؤسسات المعاصرة، يعكس المكانة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية؛
- ✓ إن نجاح المؤسسات على اختلافها في بلوغ أهدافها من تنمية للكفاءات البشرية وصناعة المزايا التنافسية وأيضاً خلق مزايا اجتماعية، يعتبر انعكاساً حقيقياً لتوجهها الاستراتيجي في تنميتها لمواردها البشرية ومعبراً حقيقياً عن رؤيتها المعاصرة للمورد البشري كأهم أصولها، مرهون نجاحها بالاستثمار الجيد فيه؛
- ✓ على الرغم من أن الجامعة اليوم وفي عصر المعرفة، المعلوماتية، التحديات والرهانات وفي إطار حساسية الدور الذي تلعبه من تعليم، بحث علمي وخدمة المجتمع، تشكل عنواناً لرقى المجتمعات وتطورها، في حدود ما تملكه من خيارات وما تقدمه من نواتج؛
- ✓ تعتبر الجامعات من بين التنظيمات التي تعمل جاهدة على المورد البشري والفكري كضرورة ملحة للارتقاء بمستوياتها المختلفة ضمن أدوارها المتعددة؛
- ✓ تعد الجامعة أولى التنظيمات التي تعنى بقضايا الموارد البشرية وإشكالات الاستثمار فيها، من خلال التركيز على الرفع من مهارات خبرات ومعارف أساتذتها وموظفيها من جهة وتجويد مخرجاتها من طلبة في جهة ثانية، هذا يعكس مدى وعيها بأهمية المورد البشري سواء كان من مدخلات العملية التعليمية أو أحد أهم عناصر مخرجاتها؛
- ✓ إن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية، التي تصب في خدمة المجتمعات وتطورها، مرهون بما تبذله من جهود في سبيل إنجاح فلسفة ومهمة توليد المعرفة بين موظفيها، تخزينها، تحديثها وتوزيعها.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

تمهيد:

لقد تطرقنا في الفصل النظري لأهم النقاط حول موضوع تنمية الموارد البشرية وأداء الموظف لتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة أثر تنمية الموارد البشرية على أداء الموظف في هذا الفصل سنتطرق إلى إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، وكذلك من خلال عرضنا للنتائج وتفسيرها. وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تركز هذه الدراسة على أحد أهم الموضوعات التي تخص أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف، في جامعة المسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة، أي كيف تستطيع الكلية تطوير عملها الإداري وتحسين أدائها من خلال ادخال أسلوب تنمية الموارد البشرية ، وهذا من خلال مجموعة من الإجراءات التي تحقق هاته الغاية، ولهذا اتخذت فئة موظفي الكلية كعينة للدراسة.

المطلب الأول: لمحة حول جامعة المسيلة وبعض الاحصائيات المتعلقة بها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بجامعة المسيلة ثم تقديم موجز في أسطر حول نشأتها وتطورها.

أولاً: لمحة حول جامعة المسيلة¹:

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسماً. حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مختبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين. ومن المعروف عن كفاءة أساتذة الجامعة المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تقديم موجز في أسطر حول تاريخ ونشأة الكلية ثم معرفة الهياكل التي تتكون منها الكلية.

أولاً: تاريخ ونشأة الكلية²:

لقد بدأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كبداية بسيطة في شكل قسم العلوم التجارية سنة 1988 من خلال فتح تخصصات: مالية ومحاسبة وضرائب، في سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة وظلت الدائرة تتسع إلى أن تم فتح التكوين في المدى الطويل بفرع علوم التسيير خلال الموسم الجامعي: 1999/2000 تم فرع العلوم الاقتصادية: 2004/2005، أدرجت هذه الأقسام ضمن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي تتكون من الأقسام التالية:

✓ قسم العلوم التجارية.

✓ قسم علوم التسيير.

¹ - https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473 06/06/2019

² - وثيقة تعريفية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للكلية، وتتكون من فرعين: فرع الأساتذة، فرع المستخدمين الإداريين والعمال المهنيين.

2 - مصلحة الوسائل والصيانة: تتكفل مصلحة الوسائل والصيانة بـ:

- ضمان تزويد المصالح المشتركة بالوسائل من (عتاد وغيرها).

- صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية والمصالح المشتركة.

- مسك سجلات الجرد.

وتتفرع مصلحة الوسائل والصيانة إلى:

- فرع الوسائل.

- فرع الصيانة والعتاد.

- المخزن.

3- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية: تتكفل المصلحة بالقيام بعدة نشاطات ثقافية ورياضية وذلك بـ:

- تنظيم مسابقات ثقافية علمية ورياضية للطلبة احتفالاً بعيد الطالب ومعرض يوم العلم 16 أفريل.

- تنظيم دورات رياضية وذلك بالتنسيق مع المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وذلك

لتشجيع الطلبة الجامعيين للقيام بالنشاطات أيام دراسية كل سنة.

- تنظيم ندوات تحسيسية حول الأيام العالمية (داء السيدا، الاقتصاد الوطني...)

- حث الأساتذة المتخصصين على تنظيم أيام دراسية لكل سنة.

- تنظيم يوم احتفالي وذلك بالتنسيق المنظمة الوطنية للمجاهدين (معرض صور أبطال الثورة المجيدة).

- تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة العاملة.

4- مصلحة المالية والميزانية: تتكفل مصلحة المالية والميزانية بتحضير مشروع ميزانية الكلية.

- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.

- تتولى تسديد أجور الأساتذة (ساعات إضافية، أجور الصفقات والاستشارات).

5- المكتبة:

تحوي الكلية على مكتبة بها مجموعة كبيرة من الكتب المتعددة الاختصاصات المتوفرة في الكلية،

موجهة للطلبة من أجل تطوير مهاراتهم العلمية في مختلف التخصصات أثناء أطوار دراستهم.

✓ التكفل باقتناء المراجع والتوثيق.

✓ مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات.

✓ تنظيم الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد.

✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيوغرافية.

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 إلى 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، ومعبّرين عنها تعبيراً كلفياً 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 خصائص المطلوب دراستها"⁴، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشرك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها"⁵.
يعرف أيضاً بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في

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 - 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](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 - 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

⁵ - خليف رزيقة، شيقارة هجرية: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017)، ص 280-294

صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".¹
وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في الموظفين العاملين لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة-

ثالثا: عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.²

مفهوم 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 أية دراسة احصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق"³

ستتم على عينة من الموظفين العاملين بمؤسسة محل الدراسة (الموظفين العاملين لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة-)، حيث اختيرت عينة عشوائية وتم جمع 35 وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

جدول رقم 02: يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	38
عدد الاستبيانات المسترجعة	38
عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة) بسبب عدم اكمال المستجيب الإجابة على كل عبارات الاستبيان	03
عدد الاستبيانات الصالحة	35

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع والتي تصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:
- **الوثائق والسجلات:** حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة وامكانياتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

¹ - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

² مصطفى طويطي . المرجع السابق، ص 20.

³ - سامية يغمي، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الاكاديمية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

- **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 إلى المستجوبين عبر البريد أو وسيلة اخرى تليي 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 فإنه 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 الأستاذ المشرف وقمنا ومن خلال أرائه بإضافات وتغييرات في العبارات وقمنا بمراجعته مع الأستاذ المشرف وذلك للاستفادة من معلوماته والتي تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء اقتراحاته والتعديلات التي طلبها في تعديل الاستبيان تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية مكون من 33 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:

البعد الأول: ويمثل: التدريب يتضمن من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 05

البعد 02: ويمثل التحفيز يتضمن من العبارة رقم 06 إلى العبارة رقم 10

البعد 03: ويمثل القيادة يتضمن من العبارة رقم 11 إلى العبارة رقم 15.

البعد 04: ويمثل صيانة الموارد البشرية يتضمن من العبارة رقم 16 إلى العبارة رقم 20

المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل: أداء الموظف

وتم قياس تنقيطها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: شرح مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان: روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت

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، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط: <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>. ص 28 .

(Likert Scale) * الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ويرمز لها رقميا خلال ادخال البيانات للبرامج الحاسوب ب (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم (03): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

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

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاو الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة فإنه تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان ويحسب بالعلاقة: المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وتطبيق على الاستبيان الدراسة نجد: المدى = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس. طول الفئة = $4/5=0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: $1+0.8=1.80$ فنحصل على مجال [1 - 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي¹:

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

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

* 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 المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند 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 - مصطفى طويطي، وعيل ميلود: المرجع السابق، ص 110-111.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: 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>.

إضافة إلى تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات واختيار الأساليب الإحصائية

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

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

بالنظر إلى ما تبينه النظرية النهائية 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 سنكشف عن توزيع البيانات لاختيار أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط اعتدالية* البيانات أو نختار أساليب لالمعلمية التي لا تشترط الاعتدالية. وفيما يلي بعض الأساليب الإحصائية المعلمية واللامعلمية للتوضيح:

الأساليب الإحصائية المعلمية	الأساليب الإحصائية اللامعلمية	
اختبار ت' T- Test des échantillons indépendants	اختبار مان ويتني Test de Mann-Whitney	اختبار الفرق بين متوسطين
تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	اختبار (Test de Kruskal-Wallis) (كروسكال - ويليس)	اختبار الروق بين أكثر من متوسطين
بيرسون	سبيرمان	اختبار الارتباط بين متغيرين

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)، وبالاستعانة ببرنامج SPSS وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معاً

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/>)

* - 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/>)

لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-أي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ فإن نعلم على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 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،
والقاعدة العامة³: 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 بيانات التوزيع الطبيعي والعكس صحيح. أي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig) أكبر من 0.05، فإننا نرفض الفرض البديل (H_1) ونقبل الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (05) يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Tests of Normality						اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسة
	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
طبيعي	<u>0.152</u>	<u>35.000</u>	<u>0.890</u>	<u>0.080</u>	<u>35.000</u>	<u>0.244</u>	المحور الأول
طبيعي	<u>0.090</u>	<u>35.000</u>	<u>0.651</u>	<u>0.047</u>	<u>35.000</u>	<u>0.422</u>	المحور الثاني

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

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما ان أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Shapiro-Wilk) وتظهر أن القيمة الاحتمالية sig لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبان هي أكبر من (0.05)، حيث بالنسبة لمتغير تنمية الموارد البشرية بلغت قيمة الاحتمالية (SIG=0.152) وهي أكبر من 0.05 وبالنسبة لمتغير أداء الموظف بلغت قيمة الاحتمالية (SIG=0.090) 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 البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي، وفي دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية

¹- أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156.

²- أسامة 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/>)

³- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS-مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 121، رابط (<https://www.noor-book.com/>)

والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

ثانيا: اساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

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

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الاحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،
2. 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 لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
3. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
4. معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis): لاختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
5. اختبار Kolmogorov-Smirnov: لاختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة.
6. معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرو نباخ هي ¹:
- $a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $a > 0.6$ و $0.65 > a$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $a > 0.65$ و $0.70 > a$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $a > 0.70$ و $0.85 > a$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $a > 0.85$ و $0.90 > a$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.
7. تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل²:
 - لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟
 - لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟
 - لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟

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

² - عابدة نخلة رزق الله، "ليليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211 متوفر

على رابط الإلكتروني <https://www.4shared.com/office/Biam9Oky>

- للنتبؤ بقيمة المتغير التابع.

- التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة.

والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية المتغير المستقل، وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد إثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة.
ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط-المتعدد) هناك معايير (إحصائية-منطقية)¹:

معايير إحصائية: وتشمل (T-test) لاختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) و² لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومنها أيضا (F-test) و (R²) لاختبار معنوية المعادلة النهائية ومدى معنوية درجة تفسير التباين ويمكن اجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:

ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

اختبار F

(F-test)

ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة

اختبار T

:(T-test)

ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

معامل الارتباط بيرسون

(Correlation de)

:(Pearson)

ويرمز له بالرمز R² ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و1 أي بين: 0 ≤ R² ≤ 1. فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.

قيمة معامل التحديد

R²

معايير منطقية: وهي تخص الإشارة التي يجب ان تظهر معها معامل المتغير، ولكون القرار الذي يعتمد بشأن

1- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 242-243 (بتصرف).

صحة الإشارة أو خطأها أساسه معرفة منطقية اتجاه سلوك المتغير ن حيث علاقته بالمتغير التابع لذا سميت بالمعايير المنطقية

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 صدق البنائي لمحاور الاستبيان حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها، ويبين صدق البنائي مدى ارتباط الدرجة الكلية لإجمالي عبارات كل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعةً.

¹ - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 141.

جدول رقم (06): يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور الاستبيان			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل ارتباط بيرسون		
دال	0.000	0.899**	أولاً: التدريب	1
دال	0.000	0.900**	ثانياً: التحفيز	2
دال	0.000	0.727**	ثالثاً: القيادة	3
دال	0.000	0.902**	رابعاً: صيانة الموارد البشرية	4
دال	0.000	0.785**	المحور الأول: تنمية الموارد البشرية	01
دال	0.000	0.889**	المحور الثاني: أداء الموظف	02
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها				
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها				
دال: أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل				

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

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون بين جميع عبارات المحور الأول: تنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية للإجمالي عبارات الاستبيان، بلغت 0.785 وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) أقل من بمستوى دلالة 0.05، أيضاً بالنسبة المحور الثاني: أداء الموظف بلغت 0.889 وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانياً: حساب ثبات الاستبيان

ويقصد بثبات أداة الدراسة يعني الاستقرار (ثبات) في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ. وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج SPSS في حساب الثبات بطريقة ألفا الكرونباخ وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (07): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة الاختبار	معامل ألفا كرو نباخ	محاور وابعاد الاستبيان	
ثابت	0.815	20 عبارة	جميع عبارات المحور الأول: تنمية الموارد البشرية
ثابت	0.701	13 عبارة	جميع عبارات المحور الثاني: أداء الموظف
ثابت	0.903	22 عبارة	جميع الفقرات 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 اعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.			

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

نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ ذات قيم جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى تطبيق تنمية الموارد البشرية 0.815 والذي يضم 20 عبارة وبلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس أداء الموظف (0.701) والذي يضم 11 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.903 بإجمالي 22 عبارة مما وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرون باخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية سيتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

01- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

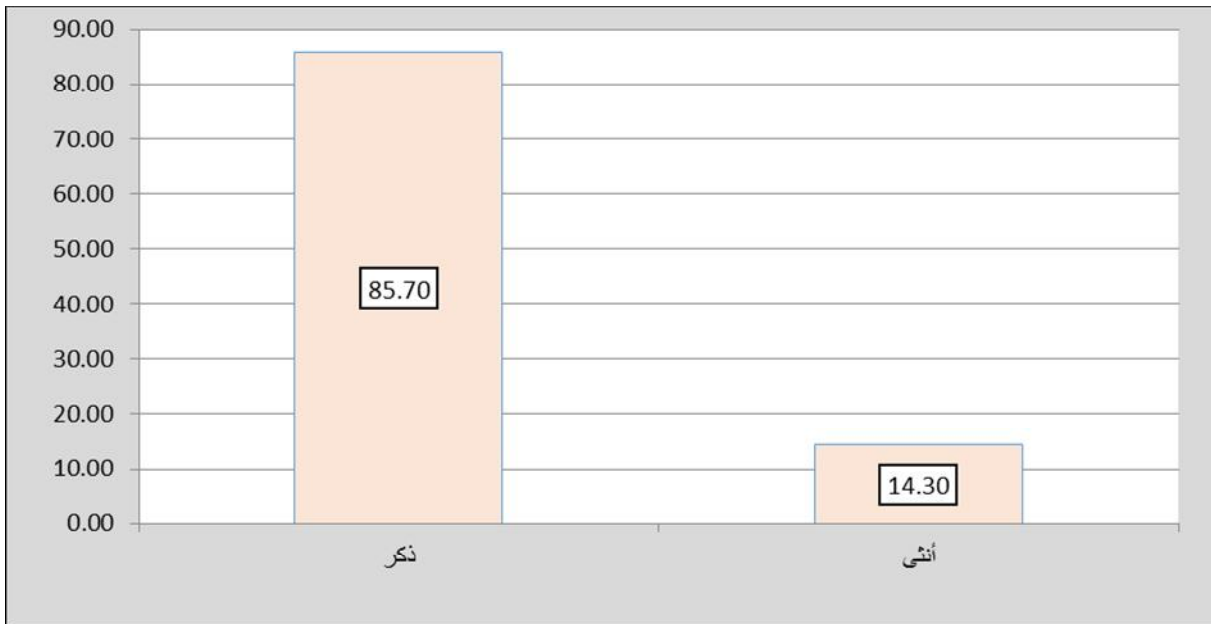
جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

Percent	Frequency		
85.7	30	ذكر	الجنس
14.3	5	أنثى	
100.0	35	Total	

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 35 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس الذكور بعددهم 30 بنسبة 85.70% ولصالح الاناث بعدد 05 وبنسبة 14.30%.

شكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

02- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

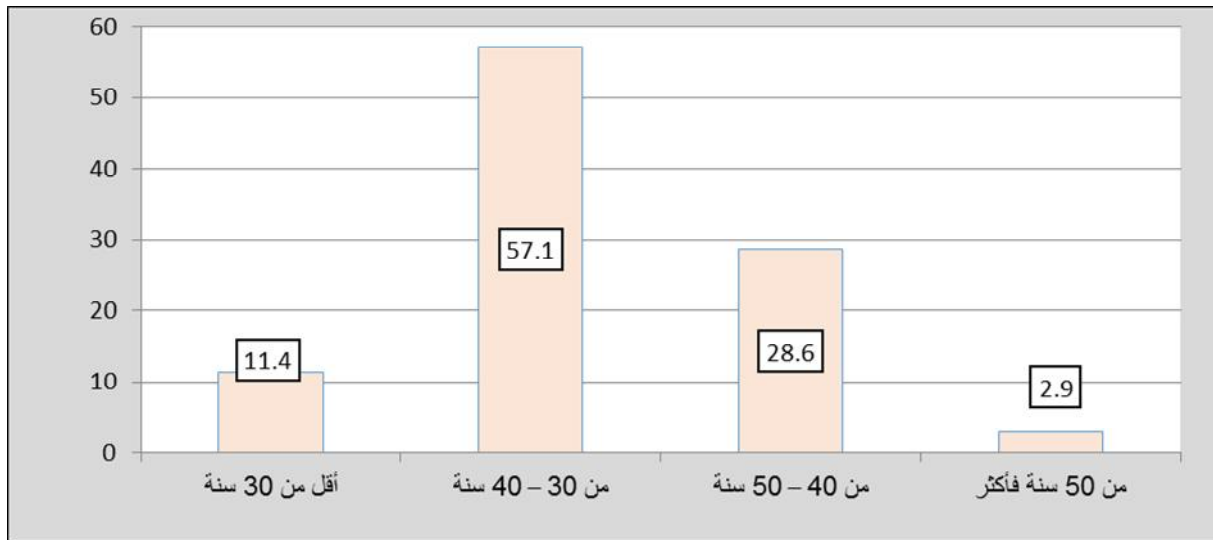
جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

Percent	Frequency	
11.4	4	أقل من 30 سنة
57.1	20	من 30 - 40 سنة
28.6	10	من 40 - 50 سنة
2.9	1	من 50 سنة فأكثر
100.0	35	Total

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 35 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير السن، حيث بلغت عدد أفراد فئة من [30 - 40] بـ 20 فرد ونسبة 57.10% تليها الفئة التي تنتمي من [41 - 50] بعدد 10 فرد ونسبة 28.60% والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

03- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية:

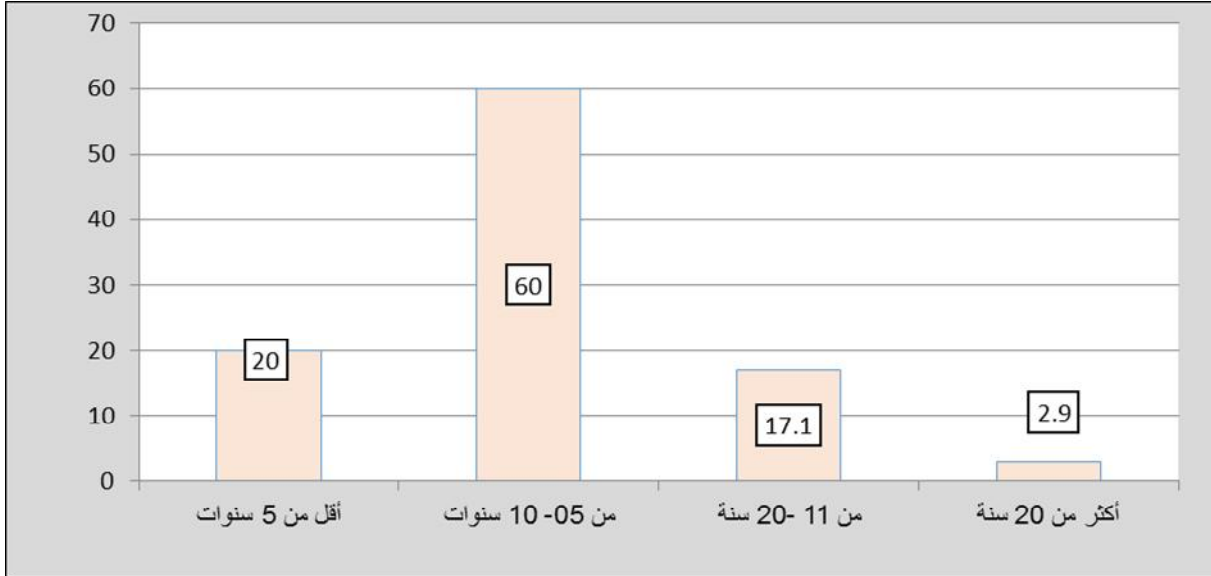
جدول رقم(10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

Percent	Frequency	
20.0	7	أقل من 5 سنوات
60.0	21	من 05 - 10 سنوات
17.1	6	من 11 - 20 سنة
2.9	1	أكثر من 20 سنة
100.0	35	Total

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 35 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير سنوات الخبرة المهنية، حيث بلغت عدد أفراد فئة الذين تتراوح سنوات خبرتهم المهنية من 05 إلى 10 سنوات 21 فرد ونسبة 60.0% وهي أكبر نسبة فيما باقي أفراد لهم خبرة أقل نسبية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

4-توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

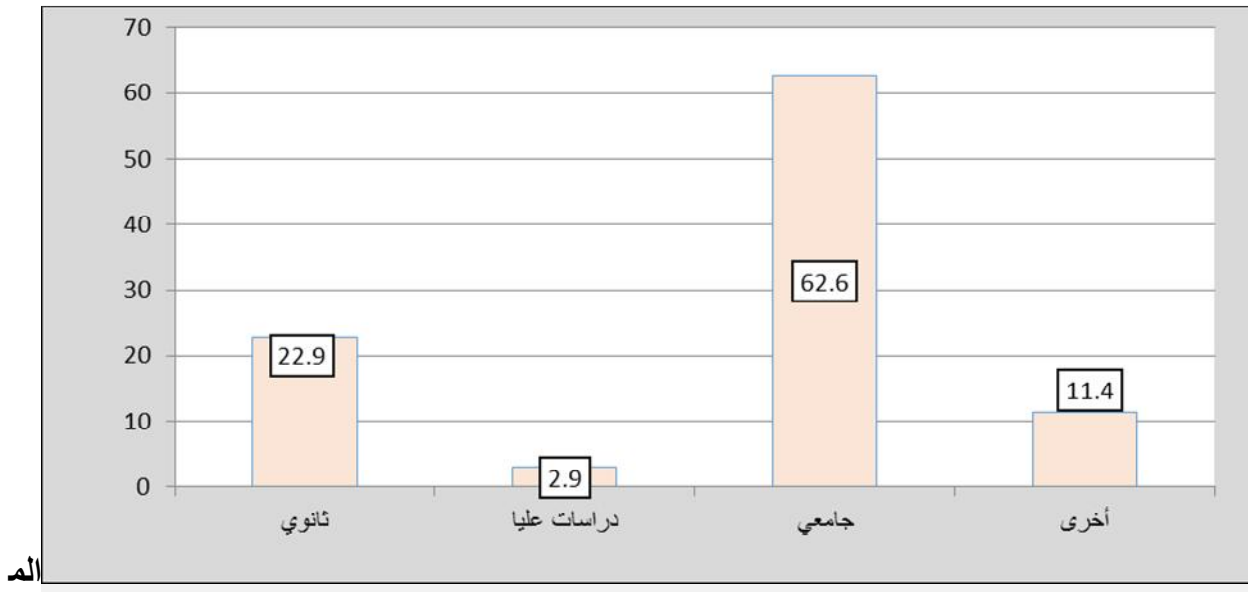
جدول رقم(11): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

Percent	Frequency		
22.9	8	ثانوي	المؤهل العلمي
2.9	1	دراسات عليا	
62.9	22	جامعي	
11.4	4	أخرى	
100.0	35	Total	

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 35 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نجد نسبة 62.90 % لصالح الأفراد ذوي مستوى جامعي، ونسبة 22.90% لصالح ثانوي ونسبة 11.4 % لصالح الأفراد ذوي أخرى وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



صدر: معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة:

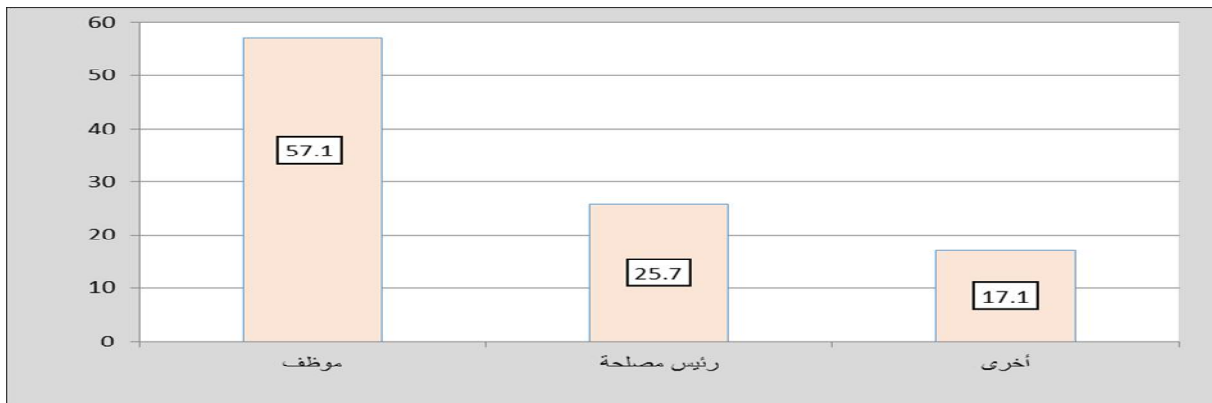
جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة

Percent	Frequency	
57.1	20	موظف
25.7	9	رئيس مصلحة
17.1	6	أخرى
100.0	35	Total

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 35 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير لرتبة حيث نجد نسبة 57.10% لصالح الأفراد ذوي وظيفة موظف، ونسبة 25.70% لصالح رئيس مصلحة ونسبة 17.10% لصالح الأفراد ذوي أخرى وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة



المصدر: معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

6-توزيع عينة الدراسة حسب متغير القسم:

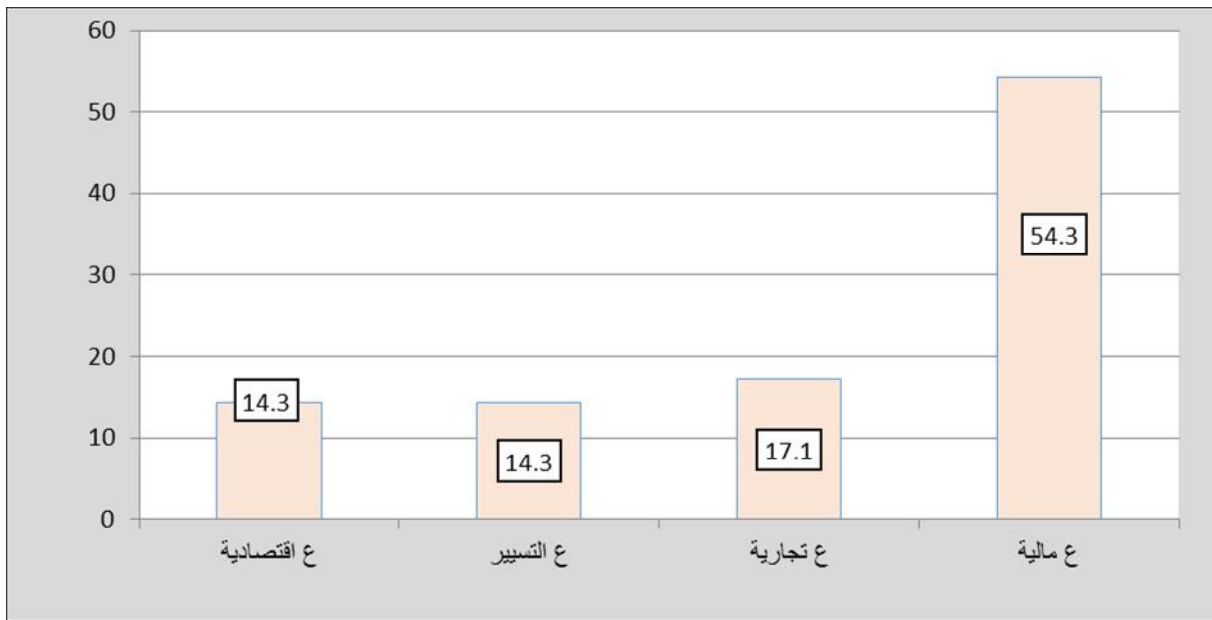
جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير القسم

Percent	Frequency	
14.3	5	علوم اقتصادية
14.3	5	علوم التسيير
17.1	6	علوم تجارية
54.3	19	علوم مالية ومحاسبة
100.0	35	Total

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 35 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير القسم حيث نجد نسبة 54.30 % لصالح الأفراد يعملون في قسم علوم المالية والمحاسبة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير القسم



المصدر: معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
أولاً: عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل والمتعلق ب قياس مستوى
توفر وتطبيق: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول

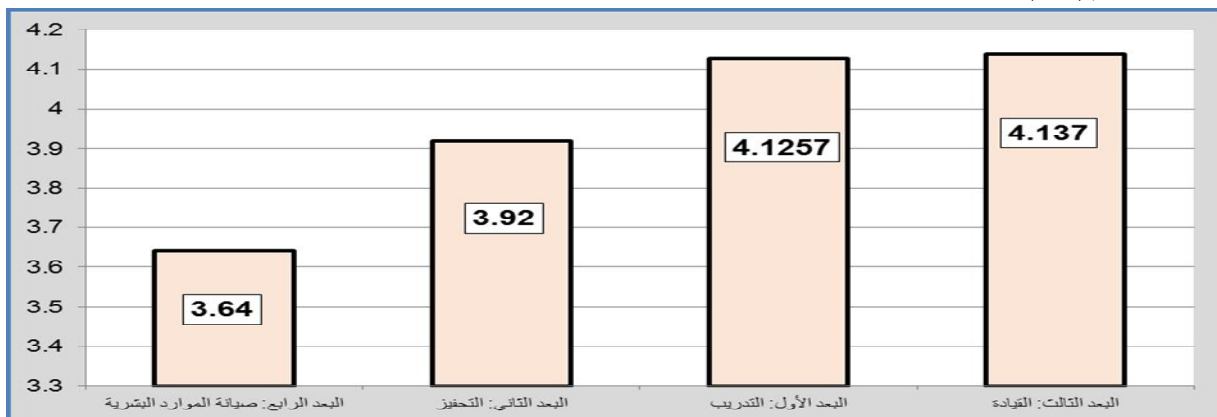
الرقم	تنمية الموارد البشرية	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات
01	تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.	4.71	0.458	94.29	عالية جدا
02	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.	4.97	0.169	99.43	عالية جدا
03	تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.	4.00	0.000	80.00	عالية
04	تقيم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية.	3.29	0.458	65.71	متوسطة
05	تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة.	3.66	0.482	73.14	عالية
البعد الأول: التدريب		4.1257	0.10939	82.51	تطبيق بدرجة عالية
06	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.	3.63	0.490	72.57	عالية
07	تهتم المؤسسة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز (الإثارة التهووية، عتاد العمل).	4.00	0.000	80.00	عالية
08	تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير).	4.29	0.458	85.71	عالية جدا
09	تشجع المؤسسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة.	3.29	0.458	65.71	متوسطة
10	يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله.	4.40	0.497	88.00	عالية جدا
البعد الثاني: التحفيز		3.9200	0.18279	78.40	تطبيق بدرجة عالية
11	تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرار.	3.43	0.698	68.57	عالية
12	يشجع المسؤول المباشر المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية.	4.23	0.808	84.57	عالية جدا
13	يبادر المسؤول المباشر إلى تنفيذ المهام بما يضمن دفع الأفراد للاقتداء به.	3.49	0.853	69.71	عالية
14	يؤكد المسؤول المباشر على ضرورة الإبداع في	4.74	0.505	94.86	عالية جدا

العمل.						
15	يتابع المسؤول المباشر سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل.	4.80	0.406	96.00	01	عالية جدا
البعد الثالث: القيادة						
16	تجري المؤسسة فحوص طبية دورية لكل الموظفين.	2.49	0.507	49.71	05	متوسطة
17	تتوفر المؤسسة على برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين.	3.71	0.458	74.29	04	عالية
18	تقوم المؤسسة بإعطاء إجازات للعاملين في المناسبات الاجتماعية.	4.00	0.000	80.00	03	عالية
19	توفر المؤسسة الأدوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية.	4.00	0.000	80.00	02	عالية
20	تقوم المؤسسة بإعطاء إجازات للعاملين في المناسبات الاجتماعية.	4.00	0.000	80.00	01	عالية
البعد الرابع: صيانة الموارد البشرية						
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 الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V 26 .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتغير التابع بلغ: 3.955 وبتباين معياري قدره: 0.083، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون بنسبة 79.11% على أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة عالية وفيما يلي ترتيب مستويات أبعاد تنمية الموارد البشرية وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين:

شكل رقم (13): يبين تمثيل لترتيب أهمية وتوفر أبعاد تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من برنامج Excel

01- بالنسبة القيادة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي ($x=4.137$) وأن عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.80 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 3.49) وأن نسبة تطبيق القيادة بالمؤسسة محل الدراسة للتغيير من حيث (يشجع المسؤول المباشر المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية، يتابع المسؤول المباشر سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل) هو 82.74% وبدرجة عالية.

02- بالنسبة التدريب: نجد أنه أحتل المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى المستجوبين وهذا بالمتوسط الحسابي ($x=4.125$) وأن عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.97 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 3.29) وأن نسبة تطبيق التدريب بالمؤسسة محل الدراسة هو 82.51% وبدرجة عالية.

03- بالنسبة لبعء التحفيز: نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى المستجوبين وهذا بالمتوسط الحسابي ($x=3.9200$) وأن عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.40 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 3.29) وأن نسبة تطبيق التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة من خلال (يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية، يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله.) هو 78.40% وبدرجة عالية.

04- بالنسبة لبعء صيانة الموارد البشرية: نجد أنه أحتل المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى المستجوبين وهذا بالمتوسط الحسابي ($x=3.64$) أي أن نسبة صيانة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة هو 60.54% وبدرجة عالية.

ثانياً: عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل والمتعلق بـ قياس مستوى توفر أداء الموظف بـ بالمؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور 02

الرقم	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات
01	<u>3.97</u>	<u>0.169</u>	<u>79.43</u>	عالية
02	<u>4.97</u>	<u>0.169</u>	<u>99.43</u>	عالية جدا
03	<u>4.29</u>	<u>0.458</u>	<u>85.71</u>	عالية جدا
04	<u>3.03</u>	<u>0.169</u>	<u>60.57</u>	متوسطة
05	<u>3.34</u>	<u>0.539</u>	<u>66.86</u>	متوسطة
06	<u>4.66</u>	<u>0.539</u>	<u>93.14</u>	عالية جدا

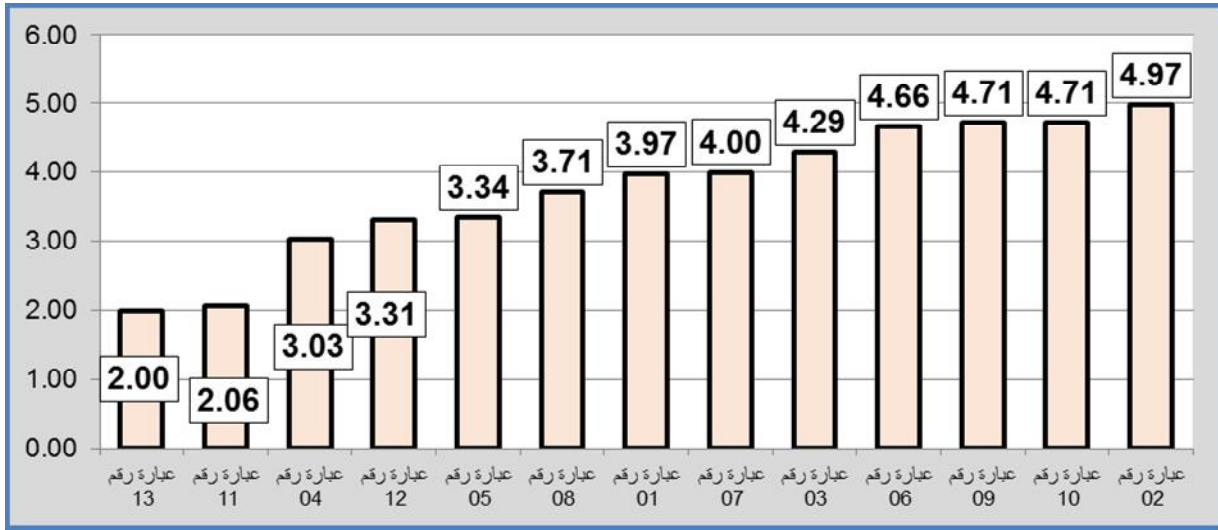
الفصل الثاني ----- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

					لديها بصورة أمثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.	
عالية	06	80.00	0.767	4.00	يمتلك الأفراد العاملين بالمؤسسة المؤهلات التي تجعلهم يبدعون وابتكرون.	07
عالية	08	74.29	0.458	3.71	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة من طرف مؤسستكم في تطوير أدائك.	08
عالية جدا	02	94.29	0.458	4.71	تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية للحفاظ على سمعتها بين كافة المتعاملين.	09
عالية جدا	03	94.29	0.458	4.71	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لموظفيها.	10
منخفضة	12	41.14	0.236	2.06	اعتبار العوامل والمتغيرات من الركائز الأساسية داخل المؤسسة.	11
متوسطة	10	66.29	0.471	3.31	تضمن المؤسسة الحرية للباحثين في إجراء الأبحاث وتقرير النتائج.	12
منخفضة	13	40.00	0.000	2.00	تستخدم المؤسسة الرسالة والأهداف في تخطيط الأنشطة والعمليات الإدارية.	13
درجة اعاء عالية		75.03	0.0377	3.75	المحور ككل	
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 1.80 إلى 01	مجال المتوسط الحسابي	
درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	مستوى الموافقة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V 26.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.75 وهو ضمن المجال موافقة عالية [3.41-4.20] وبانحراف معياري قدره: 0.037، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية 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 وبنسبة 75.03% على أن مستويات أداء الموظفين - لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - (محل الدراسة)، هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية إلى عالية جدا فمتوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.97 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 2.00) وفيما يلي ترتيب شرح العبارات الأكثر أهمية لدى المستجوبين بمؤسسة حسب اهمياتها لدى أفراد عينة الدراسة كما يلي:

شكل رقم (14): يبين تمثيل لترتيب أهمية وتوفر العبارات أداء الموظف بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من برنامج Excel

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

01- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

نص فرضية البحث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين.

الفرضية الصفرية (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين.

تم استخدام الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (البعد الأول: التدريب، البعد الثاني التحفيز، البعد الثالث القيادة، البعد الرابع صيانة الموارد البشرية) على المتغير التابع: أداء الموظف وأيهما له تأثير في المتغير التابع وأيهما ليس له أي تأثير في وجود باقي المتغيرات المستقلة الأخرى.

صياغة النموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثرة) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + B_5(x_5) + B_6(x_6) + \epsilon_i$$

ϵ_i : يمثل الأخطاء العشوائية

B₀: المعامل الثابت

(x₁)B₁ : المعامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الأول: التدريب)

(x₂)B₂ : المعامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثاني التحفيز)

(x₃)B₃ : المعامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثالث القيادة)

(x₄)B₄ : المعامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الرابع صيانة الموارد البشرية)

y متغير التابع (أداء الموظف)

والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (r, R²), تحليل التباين ANOVA, النتائج

الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... أنظر ملحق رقم 03 مخرجات برنامج spss

جدول رقم(16): يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية على

تحسين أداء الموظف

القدرة التفسيرية للنموذج					
Std. Error of the Estimate خطأ المعياري للتقدير في النموذج	Adjusted R Square معامل التفسير المصحح	R Square معامل التفسير	R معامل الارتباط المتعدد		
0.02349	0.612	0.658	0.811		
ANOVA ^a معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	النموذج
0.000	14.401	0.008	4	0.032	الانحدار
		0.001	30	0.017	البواقي
			34	0.048	المجموع
المعنوية الجزئية، لمعاملات					
تشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة	Sig القيمة الاحتمالية.	قيم اختبار T	B قيم معاملات الانحدار		المتغيرات المستقلة
VIF	0.000	8.294	2.135	=B ₀	الثابت (Constant)
1.634	0.001	3.623	0.171	=B ₁	البعد الأول: التدريب
3.408	0.009	2.786	0.113	=B ₂	البعد الثاني: التحفيز
1.411	0.071	-1.871	-0.036	=B ₃	البعد الثالث: القيادة
2.685	0.001	3.894	0.169	=B ₄	البعد الرابع: صيانة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V26

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

- تشخيص مشكلة الارتباط الخطي (الازدواج الخطي) بين المتغيرات المستقلة (التفسيرية) في النموذج: قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد ولبناء النموذج الفرضية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد أولاً: من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ويجب ان تكون قيمة: (VIF) تكون أقل (05).¹

- في حين توجد مراجع أخرى أن الحصول على قيمة لمعامل (VIF) لأحد المتغيرات المستقلة تزيد عن 10 يشير إلى أن تقدير المعلمة يتأثر بمشكلة التعدد الخطي.²

ويتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة هي أقل من 5 وأقل من 10 فقيم (VIF) حيث محصورة بين (3.408 أعلى قيمة وأدنى قيمة 1.411)

ومنه نستنتج أن لا مشكلة الارتباط الخطي المتعدد أو الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد وعليه سواصل التحليل وفق المعطيات والبيانات الحالية للمستجوبين نحو متغيرات الدراسة نمر الآن إلى تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار المتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما.

- معنوية نموذج الانحدار حسب اختبار F (F-test): وهي القيمة التي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة التأثير بين المتغير المستقل في المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية. حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=14.401$) وأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دال احصائيا لجميع أبعاد المتغير المستقل (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية) معاً على (أداء الموظف) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين.

1- عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018، ص 54.

2- عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 65.

- تفسير الاقتصادي لقيم (معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التحديد (R^2))، معامل الانحدار (B):
 - معامل ارتباط بيرسون ($R= 0.811$): للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهي قيمة مرتفعة موجبة ودال إحصائيا، لأن قيمة المستوى المعنوية ($0.000 = sig$) أقل من مستوى الدلالة 0.05. ويشير ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية) لها مساهمة إيجابية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين. حيث أنه أي تَغْيَر في مستويات (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية) بزيادة فإنها يؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء الموظفين وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة معامل التحديد المقدرة بـ $R^2=0.658$ وهي تُوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بلغت 65.80 % أي أن 65.80% من التغيرات الحاصلة في متغير تحسين أداء الموظف على مستوى بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ترجع إلى تأثير التغير في قيم متغيرات أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية) من وجهة نظر عينة من العاملين المستجوبين بالكلية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبين في الجدول أعلاه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لـ قيمة 't' المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج). وتشير قيم معامل الانحدار المذكورة أعلاه أنه المتغيرات المستقلة لأبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، صيانة الموارد البشرية) لها تأثير معنوي على المتغير التابع (تحسين أداء الموظف) ماعدا متغير القيادة أظهرت النتائج ان تأثيره غير معنوي على تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث:

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (التدريب) قيمة ($B=0.171$) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 3.623$) وأن قيمة ($Sig=0.001$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (التدريب) معنوي وتشير هذه القيمة المعنوية أنه زيادة التدريب على مستوى بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تحسين أداء الموظف حسب وجهة نظر المستجوبين بقيم (1.71) وحدة.

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (صيانة الموارد البشرية) قيمة ($B=0.169$) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 3.894$) وأن قيمة ($Sig=0.001$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (صيانة الموارد البشرية) معنوي وتشير هذه القيمة المعنوية أنه

زيادة صيانة الموارد البشرية على مستوى بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بوحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء الموظف حسب وجهة نظر المستجوبين بقيم (0.169) وحدة.

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (التحفيز) قيمة (0.113=B) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.786 =T_{cal}) وأن قيمة (Sig=0.009) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن ان نفسر ذلك أن تأثير متغير (التحفيز) معنوي وتشير هذه القيمة المعنوية أنه زيادة التحفيز على مستوى بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بوحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء الموظف حسب وجهة نظر المستجوبين بقيم (0.113) وحدة.

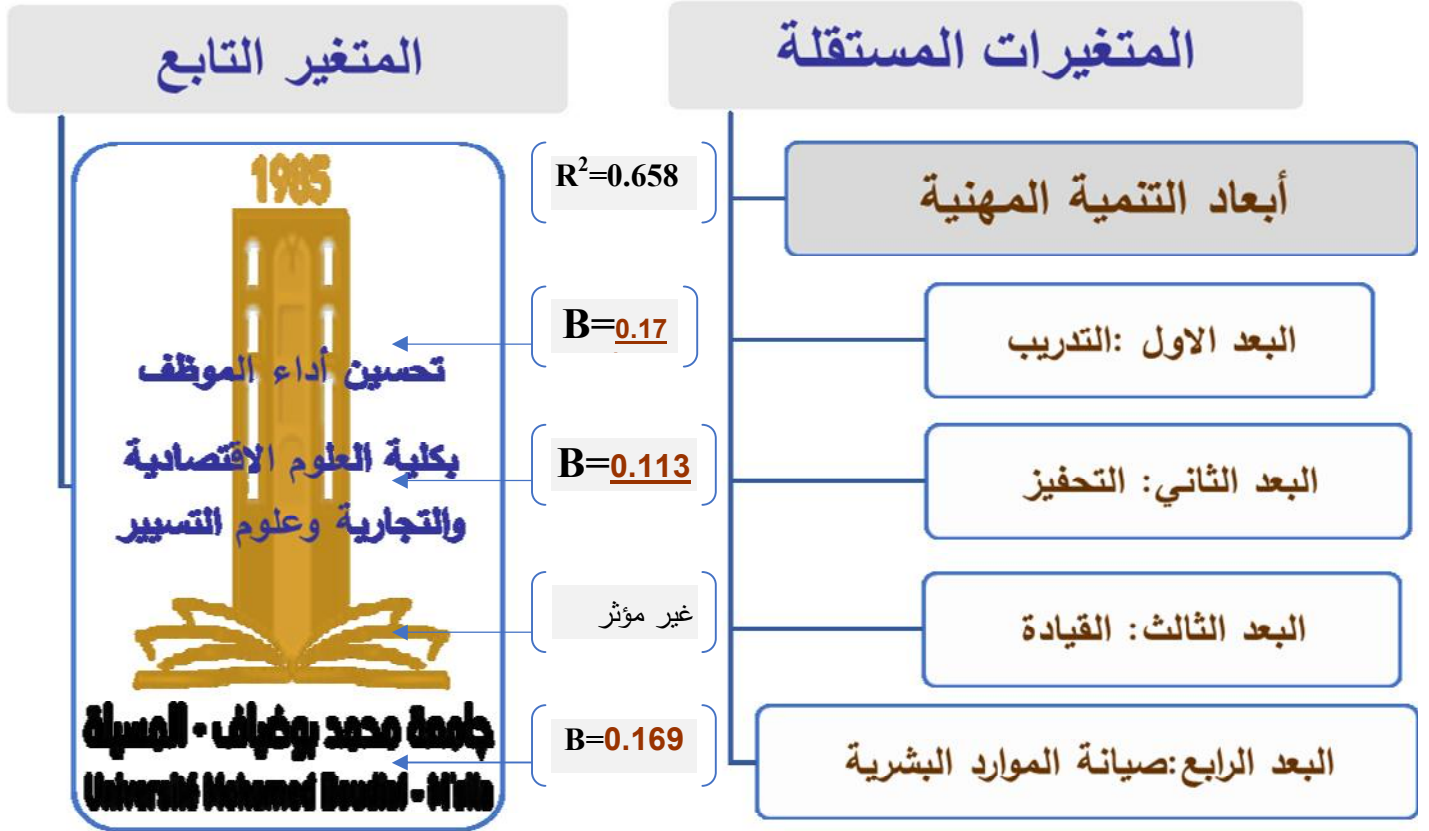
في حين وجدنا أنه لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً لمتغير القيادة حيث نجد أن القيم الاحتمالية (Sig=0.071) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي أن تأثير كل من القيادة على تحسين أداء الموظف غير دال إحصائياً وبالتالي تحذف من نموذج الانحدار المتعدد.

ومنه النموذج الانحدار الخطي المتعدد والمطابق لبيانات العينة والمتعلق بدراسة: تأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية) على تحسين أداء الموظف على مستوى بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر موظفين هو:

$$\text{تحسين أداء الموظف} = 2.135 + 0.171(\text{التدريب}) + 0.113(\text{التحفيز}) + 0.169 \text{ صيانة الموارد البشرية}$$

- تفسير B₀ (الباقى الثابت Constant) من الجدول أعلاه نجد قيمة B₀=2.135 وأن هذه المعلمة في نموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائياً لأن القيمة الاحتمالية Sig=0.000، أقل مستوى 0.05، وهي تعبر عن قيمة أداء الموظف بالمؤسسة محل الدراسة في حالة انعدام تطبيق أبعاد تنمية الموارد البشرية. ما يفسر وجود حد أدنى للحد من أداء الموظف تتحكم فيه عوامل أخرى غير تلك المذكورة في دراستنا.

شكل رقم(15): يبين النموذج الميداني



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

التعليق على النموذج:

كما هو موضح في الشكل أعلاه: المتغير المستقل هو تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية)، والمتغير التابع هو: أداء الموظف ومن خلال هذا النموذج تبين لنا أن نسبة مساهمة أبعاد تنمية الموارد البشرية في التغيرات التي تحدثها في تحسين أداء الموظف بالمؤسسة محل الدراسة هي 65.80% كما انه من بين أبعاد تنمية الموارد البشرية، التي لها تأثير في تحسين أداء الموظف في (التدريب، التحفيز، صيانة الموارد البشرية) وأكثرها تأثيرا هي متغير الصيانة الموارد البشرية بـ 0.196 وحدة يليه التدريب بـ 0.171 وحدة يليه التحفيز بـ 0.113 وحدة كما أنه متغير القيادة أظهرت النتائج الميدانية إذا غير معنوي في وجود باقي المتغيرات المستقلة الأخرى.

02- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية) كلاً على حدا على تحسين أداء الموظف على مستوى بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعليه سيتم دراسة الاثر بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على مدى معرفة تأثير ومساهمة كل متغير مستقل على حدا في المتغير التابع كما يلي:

01- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية 01: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة.

نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ للتدريب في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الصفرية (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ للتدريب في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

جدول رقم (17): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (التدريب) في تحسين أداء الموظف

النتيجة	Sig	T	المعاملات		$y = B_0 + B(X)$	نموذج الانحدار
دال إحصائيا	0.00	15.131	2.811	الثابت	R= 0.661	معامل الارتباط
					R ² = 0.437	معامل التحديد
دال إحصائيا	0.000	5.064	0.228	المتغير المستقل	F= 25.643	معنوية النموذج
					Sig= 0.000	الانحدار البسيط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V26

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (التدريب و تحسين أداء الموظف) قيمة $r=0.661$ وهو موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين دالة احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=25.643) وأن قيمة SIG=0.000 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 أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ للتدريب في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

ومن خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2=0.437$ ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء عينة من الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فإننا وجدنا أن مستويات التدريب

تساهم بنسبة 43.70 % في تغيرات التي تحدث في تحسين أداء الموظف وهي نسبة مساهمة مقبولة وأن والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (0.228=B) أنه إذا قررت إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تحسين وزيادة في مستويات التدريب بوحدة واحدة فمثلا من خلال: (أن تحرص الكلية على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات، تحرص الكلية على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات، ان تحفز الكلية الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية) فإنه سيؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء الموظفين بالكلية محل الدراسة بقيم 0.228 وحدة، ومنه النموذج الانحدار الخطي البسيط: للعلاقة التأثير بين (التدريب وتحسين أداء الموظف).

تحسين أداء الموظف = 0.228+2.811(التدريب)

- تفسير B_0 (الباقي الثابت Constant) من الجدول اعلاه نجد قيمة $B_0=2.811$ وأن هذه المعلمة في نموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية $Sig=0.000$ ، أقل مستوى 0.05، وهي تعبر عن قيمة تحسين أداء الموظف بالمؤسسة محل الدراسة في حالة انعدام تطبيق التدريب، ما يفسر وجود حد أدنى للحد من أداء الموظف تتحكم فيه عوامل أخرى غير تلك المذكورة في دراستنا.

02. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية الفرعية 01: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة.

نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ للتحفيز في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الصفرية (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ للتحفيز في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

جدول رقم (18): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (التحفيز) في تحسين أداء الموظف

النتيجة	Sig	T	المعاملات		$y = B_0 + B(X)$		نموذج الانحدار
دال إحصائيا	0.000	32.585	3.369	الثابت	R=	0.542	معامل الارتباط
					R ² =	0.290	معامل التحديد
دال إحصائيا	0.001	3.703	0.193	المتغير المستقل	F=	13.712	معنوية النموذج
					Sig=	0.001	الانحدار البسيط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V26 .

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (التحفيز وتحسين أداء الموظف) قيمة $r=0.524$ وهو موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين دالة إحصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F=13.712$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا وذات تأثير معنوي بينهما وعليه: محل الدراسة نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ للتحفيز في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

ومن خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2=0.290$ ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء عينة من الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فإننا وجدنا أن مستويات التحفيز تساهم بنسبة 29.00% في تغيرات التي تحدث في تحسين أداء الموظف وهي نسبة مساهمة مقبولة وأن الباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.193$) أنه إذا قررت إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تحسين وزيادة في مستويات التحفيز بوحدة فإنه سيؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء الموظفين بالكلية محل الدراسة بقيم 0.193 وحدة. ومنه النموذج الانحدار الخطي البسيط: للعلاقة التأثير بين (التحفيز وتحسين أداء الموظف)

تحسين أداء الموظف = $0.193 + 3.369$ (التحفيز)

- تفسير B_0 (الباقي الثابت Constant) من الجدول اعلاه نجد قيمة $B_0=3.369$ وأن هذه المعلمة في نموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية $Sig=0.000$ ، أقل مستوى 0.05 ، وهي تعبر عن قيمة تحسين أداء الموظف بالمؤسسة محل الدراسة في حالة انعدام تطبيق (التحفيز). ما يفسر وجود حد أدنى للحد من أداء الموظف تتحكم فيه عوامل أخرى غير تلك المذكورة في دراستنا.

03- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية الفرعية 01: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة

نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ للقيادة في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الصفرية (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ للقيادة في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

جدول رقم (19): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (القيادة) في تحسين أداء الموظف

النتيجة	Sig	T	المعاملات		$y = B_0 + B(X)$		نموذج الانحدار
دال إحصائيا	0.000	35.115	3.797	الثابت	R=	0.072	معامل الارتباط
					R ² =	0.005	معامل التحديد
دال إحصائيا	0.679	0.417	0.011	المتغير المستقل	F=	0.174	معنوية النموذج
					Sig=	0.679	الانحدار البسيط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V26

- نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=0.174) وأن قيمة =SIG=0.679 المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين بعد (القيادة) في تحسين أداء الموظف ومنه.

نقبل الفرضية الصفرية (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ للقيادة في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

04- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية الفرعية 01: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصيانة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة
نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ لصيانة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الصفرية (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ لصيانة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

جدول رقم (20): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (صيانة الموارد البشرية) في تحسين أداء الموظف

النتيجة	Sig	T	المعاملات		$y = B_0 + B(X)$		نموذج الانحدار
دال إحصائيا	0.000	10.715	3.627	الثابت	R=	0.533	معامل الارتباط
					R ² =	0.284	معامل التحديد
دال إحصائيا	0.001	3.618	0.332	المتغير المستقل	F=	13.090	معنوية النموذج
					Sig=	0.001	الانحدار البسيط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V26.

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (صيانة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظف) قيمة $r=0.533$ وهو موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين دالة احصائياً حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F=13.090$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائياً وذات تأثير معنوي بينهما وعليه: محل الدراسة نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ لصيانة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

ومن خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2=0.284$ ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء عينة من الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فإننا وجدنا أن مستويات صيانة الموارد البشرية تساهم بنسبة 28.40% في تغيرات التي تحدث في تحسين أداء الموظف وهي نسبة مساهمة مقبولة وأن الباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

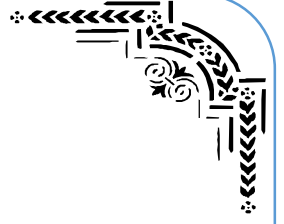
وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.332$) أنه إذا قررت إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تحسين وزيادة في مستويات صيانة الموارد البشرية بوحدة واحدة فإنه سيؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء الموظفين بالكلية محل الدراسة بـ 0.228 وحدة. ومنه النموذج الانحدار الخطي البسيط: للعلاقة التأثير بين (صيانة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظف).

تحسين أداء الموظف = $0.332 + 3.627$ (صيانة الموارد البشرية)

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة من الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS"، ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتتمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين.

الخاتمة



الخاتمة:

نستخلص من خلال دراستنا أن تنمية الموارد البشرية ضرورية في تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال إحداث تغيير شامل في أداء العمليات بها، واعتمادها لمعايير الأداء لإعطائها مرونة عالية، وذلك من خلال معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحسين أداء موظفيها من خلال التدريب والتحفيز والقيادة وصيانة الموارد البشرية وذلك من خلال اكتساب الكفاءة والمعرفة والمهارة في أداء وظائفهم، وعليه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التالية:

ومن خلال محاولتنا الاجابة على الإشكالية المطروحة: " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟" وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

النتائج الميدانية

☞ مستويات أداء الموظفين - بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - (محل الدراسة). هو بدرجة عالية.

☞ مستويات لتنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - (محل الدراسة). هو بدرجة عالية.

☞ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين.

☞ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ للتدريب في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين

☞ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ للتحفيز في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين

☞ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ للقيادة في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

☞ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لـ لصيانة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من وجهة نظر العاملين

الاقتراحات

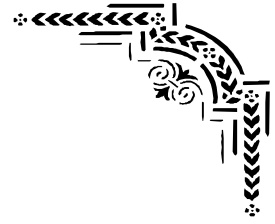
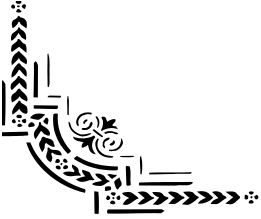
وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- 1- تعزيز مفهوم تنمية الموارد البشرية للموظفين في الجامعة.
- 2 - ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.
- 3 - تطوير العمل الإداري في الجامعة.
- 4 - التركيز على الموظفين، من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.
- 5 - تحديد أهداف الجامعة بوضوح تام وبدون أي غموض.
- 6 - البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لتطوير أداء الموظفين، وتحسين أداء المؤسسات الجامعية.
- 7 - ضرورة الحرص على أن تكون استراتيجية الجامعة واضحة من خلال جلب الكفاءات القادرة على الإبداع والتطوير.
- 8 - تحسين المهارات الإدارية من خلال إجراء دورات تدريبية وتكوينية.
- 10- وضع خطط وبرامج لتنمية الموارد البشرية لزيادة الفعالية في الأداء ورفع مستوى الجودة.

آفاق الدراسة:

- مدى تأثير تنمية الموارد البشرية على المؤسسات التعليمية.
- تأثير إدارة المعرفة على أداء الموظف.
- معوقات تطبيق تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظف.
- أثر تطبيق تنمية الموارد البشرية على الميزة التنافسية.
- أثر الجودة الشاملة على أداء الموظف.

قائمة المراجع



المراجع:

I. الكتب باللغة العربية:

1. أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS ، الرياض ، دار جريب للنشر والتوزيع، 2005.
2. أسامة خيربي، القيادة الاستراتيجية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS-مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008.
4. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008.
5. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، در الرابطة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
6. خالد عبد الرحيم الهيبي، قياس وتقويم أداء العاملين، دار وائل للنشر، عمان، ط. 2005
7. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
8. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2006.
9. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، عمان، الأردن، 2008.
10. طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي " -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014.
11. عابدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002.
12. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل واعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج SPSS، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
13. عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
14. عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018.
15. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان الأردن، 2013.

16. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
17. عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000.
18. فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
19. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، لا يوجد بلد النشر، لا توجد سنة النشر.
20. لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990.
21. مالكوم بيل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، 1997.
22. محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية المواد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
23. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. محمد عبده حافظ، صيانة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
25. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
26. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة الليل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
27. مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.
28. منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
29. نجم عبد الله العزوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العامة للنشر، الأردن، 2010.
30. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

II. المذكرات:

1. 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.
2. بعيطيش شعبان، اثر 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.
3. الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة (غ م)، جامعة الجزائر، 1999 .
4. سماح شعبان أحمد عودة، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2012.
5. صبوغ عبد الحفيظ، واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية: فرع السيارات الصناعية بالروبية، أطروحة. - دكتوراه، علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، الجزائر، 2015.
6. لخاش عبد الرحمن وضريف لعرج، الحكم الراشد وأثره على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: حكمة المنظمات، مذكرة ماستر، سعيدة، الجزائر، 2016.
7. محمد أحمد عرابي راسم البنا، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
8. مدوي نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، جامعة أبي بكر بالفايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص: تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تلمسان، الجزائر، 2011.
9. مساعدة عماد، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة فرحات عباس سطيف01 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مذكرة ماجستير، سطيف، الجزائر، 2014.
10. نبيلة جعجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2016/2017.
11. كلثوم معطاء الله، أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح، 2013.

III. المجالات:

1. تياموي عبد الله، الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد (07).
2. خليفي رزيقة، شيفارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017).
3. سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الاكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

IV. المقالات:

1. براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، ص 10/03/243 /2004 ، جامعة ورقلة، الجزائر.

V. المحاضرات:

1. 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.

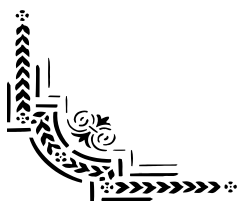
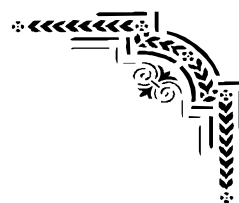
VI. المراجع الأجنبية:

1. Mohammed Sadeg , management des entreprises publiques, les presses d'Alger , Alger.
2. 1 Sid Ahmed Benraouane, Le Management Des Ressources Humaines – Etude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2010.
3. Christian Batal, La gestion des Ressources Humaines dans le Secteur public, les éditions d'organisation, paris, 2ème édition, 2000.
4. https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473
5. Levy-Leboyer C, La gestion des compétences, les éditions d'organisations, Paris, 1996.
6. Mana carricano et Fanny Pujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009.

VII- المواقع الالكترونية:

1. <https://www.univ-msila.dz/ar>.

الملاحق



الملاحق رقم 01: استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

تخصص: إدارة أعمال

سيدي..... الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في إطار إعداد بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم استبياننا معدا لجمع البيانات حول الموضوع الموسوم بعنوان:

" أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف "

- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع آراء موظفي جامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حول أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف.

لهذا نرجو من سيادتكم الكرام تخصيص جزء من وقتكم الثمين لمأ هذه الاستمارة بالمعلومات التي تعبر عن رأيكم أو تتناسب اختياراتكم بموضوعية، حتى يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية، مع العلم أن هذه المعطيات سوف تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. وفي الأخير دمتم في خدمة العلم والمعرفة وشكرا على تعاونكم لكم منا جزيل الاحترام والتقدير.

إعداد الطالبين: إشراف الدكتور:

- شادي عبد الرزاق - عطاالله ياسين

- بوقفة مروان

السنة الجامعية: 2020/2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة:

الجنس	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 - 40 سنة
	من 40 - 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 05 - 10 سنوات
	من 11 - 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المؤهل العلمي	ثانوي	دراسات عليا
	جامعي	أخرى
الوظيفة المشغولة	مدير	موظف
	رئيس مصلحة	أخرى
القسم	قسم علوم التسيير	قسم علوم المالية والمحاسبة
	قسم العلوم التجارية	قسم العلوم الاقتصادية

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع الإشارة (x) في الخانة التي تناسب اختياراتكم.

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى ومستوى تطبيق تنمية الموارد البشرية لدى موظفي الكلية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التدريب						
01	تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.					
02	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.					
03	تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.					
04	تقيم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية.					
05	تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة.					
ثانياً: التحفيز						
06	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.					
07	تهتم المؤسسة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز (الإثارة التهوية، عتاد العمل).					
08	تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير،...).					
09	تشجع المؤسسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة.					
10	يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله.					
ثالثاً: القيادة						
11	تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرار.					
12	يشجع المسؤول المباشر المرؤوسين على تحسين أساليب العمل					

					وتتمية مهاراتهم الوظيفية.	
					يبادر المسؤول المباشر إلى تنفيذ المهام بما يضمن دفع الأفراد للاقتداء به.	13
					يؤكد المسؤول المباشر على ضرورة الإبداع في العمل.	14
					يتابع المسؤول المباشر سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل.	15
رابعاً: صيانة الموارد البشرية						
					تجري المؤسسة فحوص طبية دورية لكل الموظفين.	16
					تتوفر المؤسسة على برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين.	17
					تقوم المؤسسة بإعطاء إعانات للعاملين في المناسبات الاجتماعية.	18
					توفر المؤسسة الأدوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية.	19
					تقوم المؤسسة بإعطاء إعانات للعاملين في المناسبات الاجتماعية.	20

المحور الثاني: أداء الموظف

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى أداء الموظف في الكلية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: أداء الموظف						
1	تقوم مؤسساتكم بدورات تدريبية والتكوين لتحسين أداء العاملين.					
2	عملية الاتصال بين العامل ورئيسه تؤدي إلى تحسين أداء العامل.					
3	تقوم المؤسسة بوضع خطط وسياسات مالية ومستقبلية.					
4	تعمل المؤسسة على التقليل من شكاوى وتظلمات العاملين المقدمة من طرفهم.					
5	امتلاك المؤسسة كل وسائل الدعم والتحفيز التي تساهم في إبراز مواهب العامل.					
6	تحرص المؤسسة على استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.					
7	يملك الأفراد العاملين بالمؤسسة المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون.					
8	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة من طرف مؤسساتكم في تطوير أدائك.					
9	تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية للحفاظ على سمعتها بين كافة المتعاملين.					
10	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لموظفيها.					
11	اعتبار العوامل والمتغيرات من الركائز الأساسية داخل المؤسسة.					
12	تضمن المؤسسة الحرية للباحثين في إجراء الأبحاث وتقرير النتائج.					
13	تستخدم المؤسسة الرسالة والأهداف في تخطيط الأنشطة والعمليات الإدارية.					

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	

ملحق رقم 03 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية
spss (اصدار 26)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	30	85.7	85.7	85.7
	أنثى	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	11.4	11.4	11.4
	من 30 – 40 سنة	20	57.1	57.1	68.6
	من 40 – 50 سنة	10	28.6	28.6	97.1
	من 50 سنة فأكثر	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	20.0	20.0	20.0
	من 10 - 05 سنوات	21	60.0	60.0	80.0
	من 11 - 20 سنة	6	17.1	17.1	97.1
	أكثر من 20 سنة	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

		المؤهل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	8	22.9	22.9	22.9

دراسات عليا	1	2.9	2.9	25.7
جامعي	22	62.9	62.9	88.6
أخرى	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

		الرتبة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	20	57.1	57.1	57.1
	رئيس مصلحة	9	25.7	25.7	82.9
	أخرى	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XA5 X1 XB6 XB7 XB8 XB9 XB10 X2 XC11 XC12
XC13 XC14 XC15 X3
XD16 XD17 XD18 XD19 XD20 X4 XXX
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
XA1	35	4.71	.458
XA2	35	4.97	.169
XA3	35	4.00	.000
XA4	35	3.29	.458
XA5	35	3.66	.482
أولاً: التدريب	35	4.1257	.10939
XB6	35	3.63	.490
XB7	35	4.00	.000
XB8	35	4.29	.458
XB9	35	3.29	.458
XB10	35	4.40	.497
ثانياً: التحفيز	35	3.9200	.18279
XC11	35	3.43	.698
XC12	35	4.23	.808
XC13	35	3.49	.853
XC14	35	4.74	.505

XC15	35	4.80	.406
ثالثًا: القيادة	35	4.1371	.25098
XD16	35	2.49	.507
XD17	35	3.71	.458
XD18	35	4.00	.000
XD19	35	4.00	.000
XD20	35	4.00	.000
رابعًا: صيانة الموارد البشرية	35	3.6400	.15185
المحور الأول: تنمية الموارد البشرية	35	3.9557	.08382
Valid N (listwise)	35		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Y1	35	3.97	.169
Y2	35	4.97	.169
Y3	35	4.29	.458
Y4	35	3.03	.169
Y5	35	3.34	.539
Y6	35	4.66	.539
Y7	35	4.00	.767
Y8	35	3.71	.458
Y9	35	4.71	.458
Y10	35	4.71	.458
Y11	35	2.06	.236
Y12	35	3.31	.471
Y13	35	2.00	.000
المحور الثاني: أداء الموظف	35	3.7516	.03771
Valid N (listwise)	35		

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رابعًا: صيانة الموارد البشرية، أولاً: التدريب، ثالثًا: القيادة، ثانيًا: التحفيز ^b		. Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.658	.612	.02349

a. Predictors: (Constant), رابعا: صيانة الموارد البشرية، أولا: التدريب، ثالثا: القيادة، ثانيا: التحفيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.032	4	.008	14.401	.000 ^b
	Residual	.017	30	.001		
	Total	.048	34			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

b. Predictors: (Constant), رابعا: صيانة الموارد البشرية، أولا: التدريب، ثالثا: القيادة، ثانيا: التحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.135	.257		8.294	.000		
	أولا: التدريب	.171	.047	.495	3.623	.001	.612	1.634
	ثانيا: التحفيز	.113	.041	.550	2.786	.009	.293	3.408
	ثالثا: القيادة	-.036-	.019	-.237-	-1.871-	.071	.709	1.411
	رابعا: صيانة الموارد البشرية	.169	.043	.682	3.894	.001	.372	2.685

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT YYY
/METHOD=ENTER X1.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	أولاً: التدريب ^b	. Enter
---	-----------------------------	---------

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 ^a	.437	.420	.02871

a. Predictors: (Constant), أولاً: التدريب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.021	1	.021	25.643	.000 ^b
	Residual	.027	33	.001		
	Total	.048	34			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

b. Predictors: (Constant), أولاً: التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.811	.186		15.131	.000
	أولاً: التدريب	.228	.045	.661	5.064	.000

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT YYY
/METHOD=ENTER X2.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثانيا: التحفيز ^b		. Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.542 ^a	.294	.272	.03217

a. Predictors: (Constant), ثانيا: التحفيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.014	1	.014	13.712	.001 ^b
	Residual	.034	33	.001		
	Total	.048	34			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

b. Predictors: (Constant), ثانيا: التحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.369	.103		32.585	.000
	ثانيا: التحفيز	.193	.025	.542	3.703	.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT YYY
/METHOD=ENTER X3.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثالثا: القيادة ^b		Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.072 ^a	.005	-.025-	.03818

a. Predictors: (Constant), ثالثا: القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.000	1	.000	.174	.679 ^b
	Residual	.048	33	.001		
	Total	.048	34			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

b. Predictors: (Constant), ثالثا: القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.797	.108		35.115	.000
	ثالثا: القيادة	-.011-	.026	-.072-	-.417-	.679

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT YYY
/METHOD=ENTER X4.
```

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رابعا: صيانة الموارد البشرية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.533 ^a	.284	.262	.03239

a. Predictors: (Constant), رابعا: صيانة الموارد البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.014	1	.014	13.090	.001 ^b
	Residual	.035	33	.001		
	Total	.048	34			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

b. Predictors: (Constant), رابعا: صيانة الموارد البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.627	.035		10.715	.000
	رابعا: صيانة الموارد البشرية	.332	.009	.533	3.618	.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني: أداء الموظف

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بجامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ولذلك تم صياغة أربعة فرضيات رئيسية تم اختبارها وفق أساليب إحصائية اعتماداً على المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان كأداة أولية، ولقد تم التوصل إلى وجود أثر لأبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية) على أداء الموظف.

وتوصلنا إلى وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة عند 0.05 لتنمية الموارد البشرية على تحسين أداء الموظف لعينة من الموظفين بالكلية.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، أداء الموظف، التدريب، التحفيز، القيادة.

Abstract:

This study aims to identify the role of human resources development in improving employee performance at the University of Al-M'sila, Faculty of Economic, Business and Management Sciences.

Therefore, four main hypotheses were formulated that were tested according to statistical methods based on the information collected through the questionnaire as a primary tool, and it was concluded that the dimensions of human resource development (training, motivation, leadership, maintenance of human resources) have an impact on employee performance.

We found a significant effect at a level of 0.05 for human resource development on improving employee performance for a sample of employees in the college.

Key words: human resource development, employee performance, training, motivation, leadership.