

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن - جيجل.

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

عبد الوهاب برحال.

إعداد الطالبين:

ياسين بولدياب.

فيصل بوشرمة.

نوقشت أمام اللجنة المكونة من :

رئيسا	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	الأستاذ: سالمي سمير
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	الأستاذ: عبد الوهاب برحال.
مناقشا	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	الأستاذة: بوفروم حنان

السنة الجامعية 2022-2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن - جيجل.

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

عبد الوهاب برحال.

إعداد الطالبين:

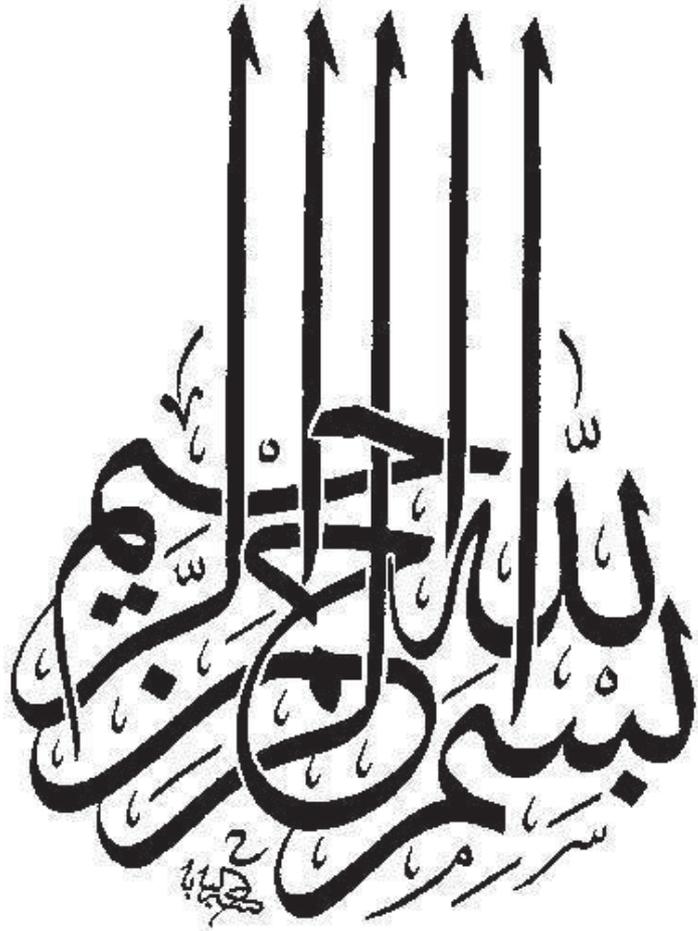
ياسين بولدياب.

فيصل بوشرمة.

نوقشت أمام اللجنة المكونة من :

رئيسا	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	الأستاذ: سالمي سمير
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	الأستاذ: عبد الوهاب برحال.
مناقشا	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	الأستاذة: بوفروم حنان

السنة الجامعية 2022-2023



[وقل اعملوا فسيرى الله عملكم
ورسوله والمؤمنون وستردون إلى
عالم الغيب والشهادة فينبئكم
بما كنتم تعملون].

سورة التوبة الآية: 104

الإهداء:

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى:

الوالدين الكريمين اللذين مهما قدمنا لهما لن نوفي حقهما

إلى كل الإخوة والأخوات والأقارب كل باسمه

إلى كل من كانت له لمسة في مشوارنا الدراسي من الابتدائية إلى الجامعة

إلى كل من علمنا حرفا في هذه الدنيا الفانية

إلى كل من عرفنا من قريب أو من بعيد

نهدي لكم هذا العمل المتواضع.

**** ياسين ** فيصل ****

الشكر والتقدير:

الشكر أولاً لله عز وجل على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتوجه بالشكر الجزيل للمشرف الأستاذ

" برحال عبد الوهاب "

على نصائحه وتوجيهاته من أجل إتمام هذه المذكرة.

إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة من أجل إثراء مكتبة الكلية بمثل هذه المواضيع.

كما نشكر القائمين على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة وقسم علوم التسيير خاصة من إداريين وأساتذة.

شكراً جزيلاً

**** ياسين ** فيصل ****

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
2	مقدمة
الفصل الأول: مدخل لممارسات إدارة الموارد البشرية.	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: مدخل الى إدارة الموارد البشرية.
16	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.
17	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
20	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.
21	المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية.
21	المبحث الثاني: أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية.
21	المطلب الأول: قبل دخول الفرد للمنظمة (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف).
27	المطلب الثاني: بعد دخول الفرد للمنظمة (التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني).
36	المطلب الثالث: العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والوظائف الأخرى (الإنتاج، التسويق، المالية).
38	المبحث الثالث: التحول من إدارة الموارد البشرية الى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
38	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
40	المطلب الثاني: أسباب التحول من إدارة الموارد البشرية الى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
41	المطلب الثالث: الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
43	الخلاصة
الفصل الثاني: التعلم التنظيمي وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية فيه.	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: مدخل الى التعلم التنظيمي.
46	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي.
49	المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي.
50	المطلب الثالث: أنواع التعلم التنظيمي

51	المبحث الثاني: آلية ممارسة التعلم التنظيمي.
51	المطلب الأول: متطلبات التعلم التنظيمي:
52	المطلب الثاني: استراتيجيات التعلم التنظيمي.
53	المطلب الثالث: معوقات التعلم التنظيمي:
54	المبحث الثالث: تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي.
54	المطلب الأول: أثر تحليل الوظائف في التعلم التنظيمي.
55	المطلب الثاني: أثر تخطيط الموارد البشرية في التعلم التنظيمي.
56	المطلب الثالث: أثر التوظيف في التعلم التنظيمي.
56	المطلب الرابع: أثر التدريب في التعلم التنظيمي.
57	المطلب الخامس: أثر تقييم الأداء في التعلم التنظيمي.
57	المطلب السادس: أثر تسيير المسار المهني في التعلم التنظيمي.
59	خلاصة
الفصل الثاني: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن - جبجل.	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية "جن جن جبجل.
62	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المينائية "جن جن" - جبجل.
64	المطلب الثاني: أدوار المؤسسة المينائية جن جن وأهدافها.
65	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن.
68	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
68	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
71	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
73	المطلب الثالث: التأكد من جودة بيانات الدراسة
80	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
80	المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
86	المطلب الثاني: عرض وتحليل أبعاد ومحاور الدراسة
94	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
100	الخلاصة
102	الخاتمة
108	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق
/	الملخص

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	المنشآت القاعدية لمؤسسة ميناء جن جن	63
2.	مقياس ليكرت Likert الخماسي	70
3.	فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها	71
4.	معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول (تحليل الوظائف).	73
5.	معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني (تخطيط الموارد البشرية).	74
6.	معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث (التوظيف).	74
7.	معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع (التدريب).	75
8.	معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الخامس (تقييم الأداء).	75
9.	معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد السادس (تسيير المسار المهني).	76
10.	معامل ارتباط بيرسون لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة.	76
11.	معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور التعلم التنظيمي.	77
12.	معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل.	78
13.	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	79
14.	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير العمر	80
15.	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	82
16.	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي.	83
17.	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل.	84
18.	التحليل الوصفي البعد الأول (تحليل الوظائف).	85
19.	التحليل الوصفي البعد الثاني (تخطيط الموارد البشرية).	86
20.	التحليل الوصفي البعد الثالث (التوظيف).	87
21.	التحليل الوصفي البعد الرابع (التدريب).	88
22.	التحليل الوصفي البعد الخامس (تقييم الأداء).	89
23.	التحليل الوصفي البعد السادس (تسيير المسار المهني).	90
24.	التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة.	91
25.	التحليل الوصفي للمتغير التابع (التعلم التنظيمي).	92
26.	طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.	93
27.	تحليل معامل التضخم التباين المسموح	94
28.	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	95

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموزج الدراسة	.1
65	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.	.2
81	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	.3
82	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير العمر	.4
83	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	.5
84	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي.	.6
85	توزيع اجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل.	.7

العنوان	رقم الملحق
استبانة الدراسة	.1
الصدق البنائي لأداة الدراسة.	.2
ثبات أداة الدراسة.	.3
الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.	.4
التحليل الوصفي لأبعاد ومحاور الدراسة.	.5
اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.	.6
اختبار فرضيات الدراسة.	.7

مقدمة

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي أو التجاري أو على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة كل ذلك كان نتيجة العولمة وفي ظل هذا الوضع الذي لا يرحم يطرح سؤال جوهري كيف يمكن لمنظمات الأعمال المتوقعة على نفسها والغارقة في مشاكلها والمتأثرة بالبيئة الاقتصادية غير الملائمة الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل.

لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

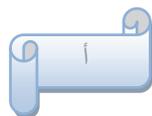
كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة وتم التخطيط بها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والكفاءات والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية. من هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما اكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها.

وفي المقابل يعتبر التعلم التنظيمي من أهم المفاهيم التنظيمية التي اقترنت بإدارة الموارد البشرية والذي يرجع ظهوره إلى فترة ليست ببعيدة، وما هو اليوم يعتمد كأحد التوجهات الجديدة في عالم الأعمال المعاصر، فالتعلم هو أحد أهم مصادر امتلاك الميزة التنافسية، بحيث يتم من خلاله رصد المعلومات الناجمة عن تجارب وخبرات الأفراد المتراكمة في ذاكرة المنظمة من أجل لاستفادة منها في حل المشاكل التي تواجه المنظمات، لكن لا يتم ذلك إلا بوجود موارد بشرية قادرة على إحداث التغير داخل المنظمة ومواكبة التغير الحاصل خارج حدودها، والتحول بالمنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة.

1. إشكالية الدراسة:

من منطلق سعي المنظمات إلى تعزيز وترسيخ التعلم التنظيمي لديها، وجب عليها البحث عن الطرق والوسائل الكفيلة التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل، وعليه نطرح التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

هل يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل؟



وتتدرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

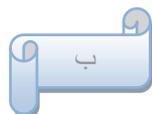
- فيما تتمثل الخلفية النظرية لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي؟
 - ما هو واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل؟
 - ما مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل؟
 - هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل؟
- 2. فرضيات الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل الوظائف على التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف على التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.
- ✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء على التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.
- ✓ **الفرضية الفرعية السادسة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المسار المهني على التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

3. أهمية موضوع الدراسة:

يكتسي موضوع الدراسة أهميته انطلاقاً من متغيراته والجوانب التي يتطرق إليها، حيث يعتبر موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي كانت ولا زالت تثير اهتمام الباحثين في منظمات الأعمال المعاصرة، كما نال التعلم التنظيمي أيضاً قسطه من الاهتمام كونه متعلق بالموارد البشري الذي يعتبر أهم مورد في المنظمة، وتأتي هذه الدراسة من أجل اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل؟



ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تكتسي ممارسات إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة كونها تحدد بقاء الفرد في المنظمة من عدمه؛
- يعد التعلم التنظيمي من المواضيع الجد الهامة فالرضا الوظيفي للفرد يحدد نجاح المنظمة من عدمه؛
- تشجيع المنظمات على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق وترسيخ التعلم التنظيمي لدى العاملين بها؛
- إثراء معلوماتنا ومعارفنا حول الموضوع كونه يندرج ضمن تخصصنا إدارة الموارد البشرية.

4. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.
- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.
- اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي لدى للعاملين بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.
- الخروج بنتائج واقتراحات حول موضوع الدراسة.

5. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فهو المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر وتحليل علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتعلم التنظيمي. أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الخاص بدراسة الحالة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي للتحقق والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة من خلال إسقاط الجانب النظري على حالة المؤسسة المينائية جن جن -جيجل. وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

6. أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة الحالية، وتنقسم إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية.

- الأسباب الذاتية:
- الرغبة في البحث والتعمق في موضوع الدراسة؛
- قلة الأبحاث والدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي؛



- إثراء مكتبة الكلية بمثل هذه المواضيع التي تفيد الطلبة في بحوثهم ودراساتهم.
 - الأسباب الموضوعية:
 - تماشي موضوع الدراسة مع تخصصنا إدارة الموارد البشرية؛
 - معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل.
- 7 . حدود الدراسة:

إن لهذه الدراسة حدود تمثلت في:

- الحدود الموضوعية: اختبرت الدراسة الحالية أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.
- الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل.
- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023، خلال الفترة الممتدة من 01 ماي إلى 31 ماي 2023.

8. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- 1-دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2014 بعنوان: بناء ثقافة التعلم التنظيمي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية.¹

يتمثل الهدف من البحث في تحليل أثر ثقافة التعلم التنظيمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية، من خلال التعرض لمفهوم التعلم التنظيمي، واهم خصائص هذا المفهوم ومتغيراته التي تساعد المنظمات على فهمه وتطبيقه بما يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية كما يؤكد البحث على دراسة وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغيراتها، حيث يفترض البحث أن هناك علاقة بين المفهومين. كما أكدت بعض الدراسات الميدانية السابقة والتي تناولت بعض العوامل في كل من المتغيرين المستقل والتابع ولقد بلغ عينة البحث 326 مفردة موزعة على الأجهزة الحكومية محل الدراسة (الطبية -التعليمية -الاجتماعية). وخلص البحث إلى أن توفر أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية محل الدراسة يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أكدت النتائج إن هناك عوامل أخرى يجب مراعاتها. التحسين

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بناء ثقافة التعلم التنظيمي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 38، العدد الثاني، جامعة المنصورة، مصر، 2014.



تلك الممارسات منها دعم الإدارة العليا والاعتماد على الأساليب والمناهج الإدارية المعاصرة والاستعداد التنظيمي للتغيير، وتمثلت أهم توصيات البحث في ضرورة الاهتمام بتبني ثقافة التعلم التنظيمي من خلال دعم الإدارة العليا وتنمية وزيادة مستوى التفكير المنظومي والبراعة الشخصية للأفراد وتنمية بناء الرؤية الشخصية بجانب تبني النموذج العقلي والعناية بمدخل التعلم الجماعي.

2-دراسة " ترغيني صباح" سنة 2018 بعنوان: دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريج¹.

حاولت هذه الدراسة اختبار وقياس مساهمة التعلم التنظيمي لأبعاده الستة: تعلم الأفراد والتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف التعلم من الزبائن التعلم من المنافسين والتعلم من الموردين) في دعم الابتكار.

أظهرت نتائج الدراسة تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي الستة في دعم الابتكار، في حين لم تكن هناك علاقة للبعد الأول والثاني والثالث والسادس للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار ذات دلالة إحصائية، حدود الدراسة تستثني الدعوة لتعميم نتائجها بحكم ظرفيتها خصوصية الحالة التي تمت فيها إلا أن هذا لا يمنع من تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى التعلم التنظيمي ومشاركته في توفير الظروف الملائمة لدعم الابتكار.

3-دراسة "مصعب عبد الله عبد الرحمن حسن سنة 2018 بعنوان: الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات السودانية².

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم، اعتمدت الدراسة على نظرية الموارد والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلاله تم صياغة فرضيات الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع هم المديرين بالشركات العاملة في ولاية الخرطوم، استخدمت الدراسة عينة غير الاحتمالية الميسرة وكان حجم العينة 300 فرد، وزعت إليهم الاستبيان، ردت منها 267 استبانة بنسبة 89% من جملة الاستبانات الموزعة ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي التكرارات النسب المئوية الانحرافات والمتوسطات) وأساليب الإحصاء التحليلي التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، ارتباط بيرسون، وتحليل المسار) عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و (AMOS) ،

¹ صباح ترغيني. دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2018.

² مصعب عبد الله عبد الرحمن حسن، "الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات السودانية"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: عدم وجود علاقة بين رأس المال البشري وكل من إبداع العاملين والابتكار التسويقي، مناخ الإبداع كأبعاد للإبداع الإداري، بينما هنالك علاقة إحصائية قوية بين رأس المال التنظيمي (إبداع العاملين، الابتكار التسويقي، مناخ الإبداع) وتفسر النتيجة أن رأس الفكري يؤثر جزئياً على أبعاد الإبداع الإداري، وكشفت نتائج الدراسة أن التوجه بالتعلم يتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري لأهميته في المساهمة في زيادة الإنتاج والإنتاجية في المنظمة، وإلزام العاملين بالتعلم المستمر مما يؤثر على رأس المال الفكري وبالتالي تحسين أدائهم بصورة مستمرة ويدفعهم للإبداع في أداء مهامهم، والتنسيق بين الإدارة والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات.

4-دراسة بومناد سيف الدين 2018 بعنوان: "معايير الايزو كنموذج للأرغونوميا التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية كنموذج".¹

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على أسس ومعايير المنظمة العالمية للتقييس (ISO) والتي تمثل مصدر للأرغونوميا التنظيمية بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام ومؤسسات القطاع الصناعي بشكل خاص الناشطة بولاية وهران (الجزائر)، وإبراز أهمية إدماج أنظمة إدارة الجودة في الرفع من كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في أهم وظائفها وهي التوظيف التكويني تقييم الأداء، تسيير أوقات العمل، تحديد الأجور وتسيير المسار المهني. وذلك من خلال آراء مسيري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

واعتمدت الدراسة على اختيار عينة مقصودة من خمسة وثلاثين (35) مؤسسة صناعية تنشط بولاية وهران كميدان لإجراء هذه الدراسة، بعينة تقدر بـ 75 مسيراً لإدارة الموارد البشرية. وقد تم جمع البيانات باستعمال الاستبيان الذي صمم بصدف دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة من جهة، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام للممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة وغير الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة.

¹ بومناد سيف الدين معاير الايزو كنموذج للأرغونوميا التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية كنموذج، مجلة الوقاية والأرغونوميا، المجلد 12، العدد 1، جامعة وهران، الجزائر، 2018.



5-دراسة عليي أمين، دياب زقاي، 2019 بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع، الدور المعدل لدورة حياة المشروع.¹

تهدف هذه الورقة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع في المؤسسات القائمة بولاية سيدي بلعباس وسعيدة (الجزائر). تهدف الدراسة أيضا إلى تقييم الدور المعدل لدورة حياة المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع. تم جمع البيانات من 130 مشروع بواسطة استبانة وزعت على المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة، وتم تحليلها باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM) تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تخطيط الموارد البشرية اختيار وتعيين الموظفين التدريب والتطوير نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات) لها تأثير إيجابي معنوي على نجاح المشروع، كما تشير إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع تختلف وفقا لمراحل دورة حياة المشروع.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: ينبغي على المؤسسات محل الدراسة أن تتحول من الهيكل التنظيمي التقليدي في تسيير مشاريعها إلى الهيكل التنظيمي القائم على المشروعات وذلك من أجل رفع جودة أداء مشاريعها وتحقيق رضا زبائنها، ضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تتكيف مع سياق المشروع لأنها تحسن من أدائه ويكسب المؤسسة ميزة تنافسية، التزام أعضاء الفريق بتنفيذ خطة المشروع، واستيعابهم لدورهم الأساسي في نجاح المشروع، ينبغي على مدراء المشاريع تعلم مهارات أساسية بجانب المهارات التقنية المطلوبة لقيادة إدارة المشروع. التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع خطط تدريب تتماشى مع أهداف المشروع.

ثانيا: الدراسات الأجنبية.

1. دراسة Christopher J. Collins; Kevin D. Clark (2003) تحت عنوان:

Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage.²

هدفت إلى توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وبشكل أكثر تحديد، هدفت إلى دراسة العلاقات بين مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على أساس الشبكات جوانب من الشبكات الاجتماعية الخارجية والداخلية لفرق الإدارة العليا وأداء المؤسسة. وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في

¹ عليي أمين، دياب زقاي، ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع، الدور المعدل لدورة حياة المشروع، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 1، جامعة سعيدة، الجزائر، 2019.

² Christopher J. Collins; Kevin D. Clark. **Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance:** The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. Journal of economic. 2003.



73 مؤسسة ذات تكنولوجيا عالية، وخلصت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود شبكات الإدارة العليا كمتغير وسيط.

2. دراسة Jimenez-Jimenez and Navarro-Cagara سنة 2007 بعنوان:

The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation.¹

تمت الدراسة على 404 مؤسسة إسبانية للإجابة عن الإشكالية المتمثلة في معرفة أثر التعلم التنظيمي والتوجه السوقي على أداء المؤسسة، وتمثلت نتائج الدراسة في توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي يأتي قبل التعلم التنظيمي وكل منهما يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة. كما توصلت إلى أن أثر التوجه السوقي على الأداء ليس خطياً وإنما يدخل ضمن شبكة علاقات غير مباشرة، والوسيط في هذه العلاقة هو التعلم التنظيمي لأن تحسين الأداء من خلال التوجه السوقي يتطلب القدرة على الحصول على المعلومة من السوق وتوزيعها وترجمتها، وخاصة يتطلب القدرة على التساؤل حول الأهداف، في جو يسوده تبادل المعارف والتفاعل بين كل أفراد المؤسسة، وهذا هو صميم التعلم التنظيمي الخلاق. من نتائج الدراسة أيضاً أن للتعلم التنظيمي أثر إيجابي على أداء المؤسسة، وذلك من خلال: يعتبر التعلم التنظيمي أهم من باقي موارد المؤسسة لأنه الوحيد الذي يمكن المؤسسة من صيانة أو الحفاظ على ميزة تنافسية دائمة من خلال تطوير عمليات الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية بشكل أسرع وأيضاً، فمن خلال تأسيس روتين يشجع على عمليات خلق المعرفة فإن التعلم التنظيمي يمكن المؤسسة من تقديم منتجات جديدة وتحسين الموقع التنافسي. وهنا تظهر أهمية العناصر الثقافية كتناسم وتشارك الرؤى داخل المؤسسة وإتباع طريقة منفتحة في معالجة المشكلات والصراعات الحاصلة.

3. دراسة Bilal Jamil (2011) بعنوان:

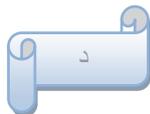
Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance VS Private Employees performance.²

وهي عبارة عن دراسة قام بها "Bilal Jamil" حيث هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاثة (التعويض، تقييم الأداء والترقية في تعزيز أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام والخاص على حد سواء في باكستان، ولكن تم العثور على أثر الممارسات لتكون مرتبطة مع أداء الموظفين معنوياً في كل من القطاعين، حيث تأثرت إيجابياً في تعزيز أداء الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين التعويض وأداء الموظفين في القطاعين.

أوصت الدراسة على تعزيز عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

¹ Jimenez-Jimenez D. and Cegarra-Navarro J. G., "The performance effect of organizational learning and market orientation", industrial marketing management, 36, 2007

² Bilal Jamil, Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance Vs Private Employees Performance, Vol 3, N°3, Foundation University Islamabad, 2011.



4. دراسة Paulo Gonales Pinheiro و Helder de Jesus Ginja Antunes سنة 2019 بعنوان:

Linking Knowledge Management, Organizational Learning and Memory¹

الهدف من هذه الدراسة هو فهم الارتباط والتطور بين مفاهيم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والذاكرة، من أجل توضيح المفاهيم بشكل أفضل ومناقشتها وفهم تطورها في العقود الماضية، وقد أخذ التعلم التنظيمي بالتطور منذ 1960، خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد تعلم تنظيمي فردي، ومع ذلك فإن المنظمات تتعلم فقط بفضل تجارب وأفعال الأفراد وتستطيع المنظمة أن تستخدم معرفتها باعتمادها على مواردها البشرية خصوصاً من يخلقون ويشاركون المعرفة، كذلك تعتبر المعرفة أهم مورد غير ملموس من الناحية الإستراتيجية للشركة، التقنيات التي تدعم التبادل المعلومات تقدم أفضل تعريف للاستراتيجيات التنظيمية تسهل دراسة الشبكات الاجتماعية وتدفق المعرفة.

التعقيب على الدراسات السابقة.

بعد عرض وتبيان مختلف الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة سواء باللغة العربية أو بالأجنبية يتضح لنا أن الدراسات التي تتقارب أو تتقاطع مع دراستنا في عدة جوانب هي دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، والتي كانت بعنوان بناء ثقافة التعلم التنظيمي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية، والتي تتضمن نفس متغيرات دراستنا سواء تعلق الأمر بالتعلم التنظيمي أو بممارسات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة وبالتالي تعد هذه الدراسة هي الأقرب إلى دراستنا.

9. نموذج الدراسة:

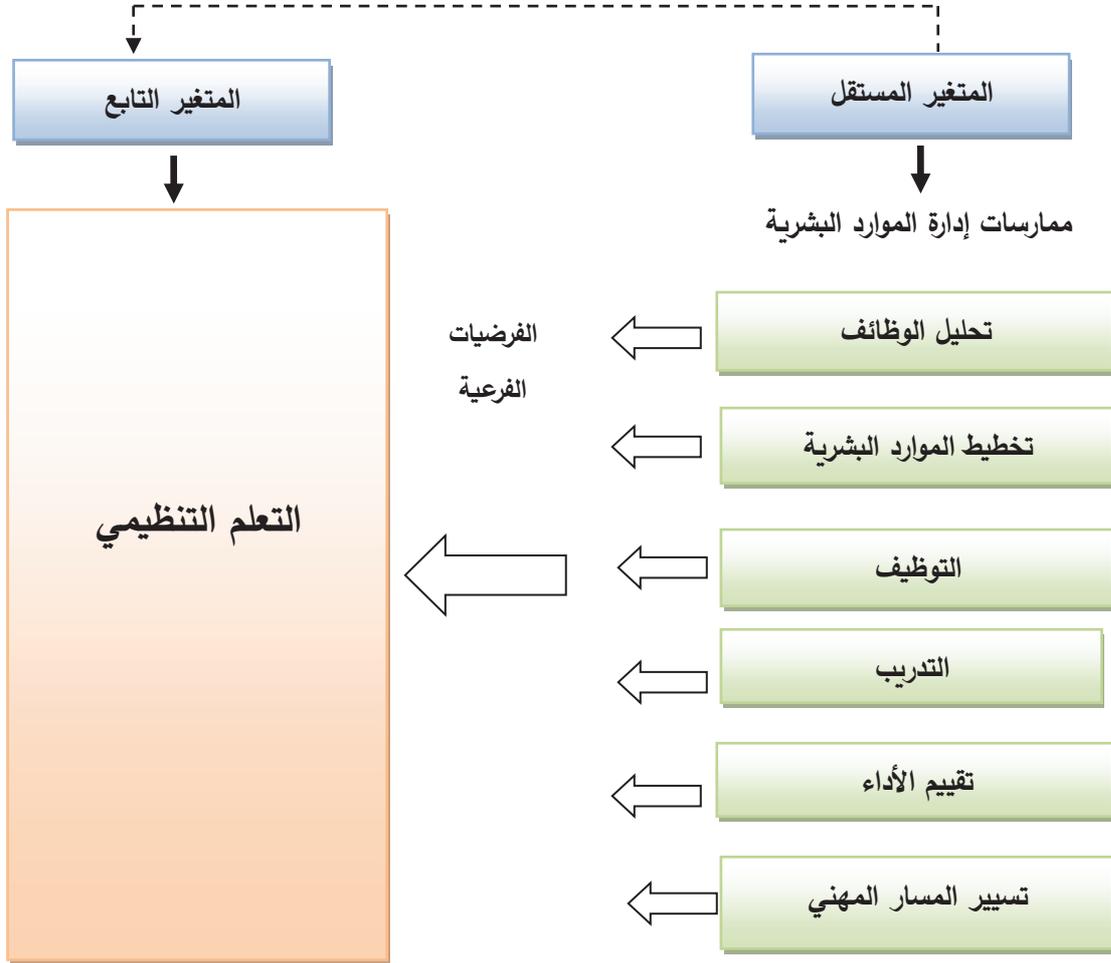
قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تطوير هذا النموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على المتغير التابع وهو التعلم التنظيمي، وقد تم تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ستة أبعاد وهي: تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني. ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي (رقم 1).

¹ Helder de Jesus Ginja Antunes and Paulo Gonales Pinheiro, “Linking knowledge management, organizational learning and memory”, Journal of Innovation & knowledge(2020), 2019.



الشكل رقم 01: نموذج الدراسة

الفرضية الرئيسية

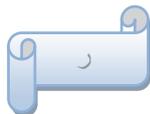


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات ذات العلاقة بالدراسة.

10. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث يشتمل الفصل الأول على مدخل لممارسات إدارة الموارد البشرية يحتوي على ثلاثة مباحث الأول تناول مدخل لإدارة الموارد البشرية والثاني يتطرق إلى ممارسات إدارة الموارد قبل وبعد دخول الفرد إلى المنظمة وكذا علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بكل من وظائف الإنتاج والتسويق والمالية والثالث يبرز كيفية التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

أما الفصل الثاني يتناول التعلم التنظيمي وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، ويشتمل كذلك على ثلاثة مباحث، الأول يتناول ماهية التعلم التنظيمي، والثاني يتناول أساسيات حول التعلم التنظيمي، والثالث يحدد مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التعلم التنظيمي.



وأخيرا يأتي الفصل الثالث الذي خصص لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل، وذلك أولا من خلال تقديم لهذه الشركة، يليها استعراض منهجية الدراسة من خلال عرض تصميم الدراسة واختبار أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، وأخيرا عرض ومناقشة النتائج، حيث تم فيه تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

الفصل الأول: مدخل لممارسات إدارة الموارد البشرية.

تمهيد

المبحث الأول: مدخل الى إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

المبحث الثالث: التحول من إدارة الموارد البشرية الى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الخلاصة

تمهيد

اتسمت العقود الأخيرة من القرن العشرين وحتى مطلع القرن الواحد والعشرون بالعديد من المتغيرات والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال، والتي لا يتوقع لها أن تتوقف عند حد معين ونظرا لتلك المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في عالم اليوم فإن منظمات الأعمال تسعى إلى العمل والبقاء، ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك المنظمات حق التميز والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات التي تمكنها من تحقيق هدفها. وهذا الأمر لن يتم باعتماد المنظمات على الموارد المادية فحسب، بل يعتمد بالدرجة الأولى على الاهتمام والعناية بالعناصر البشرية، وهذا هو التحدي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في الوقت المعاصر، فالأساليب التقليدية والروتينية في العمل والتركيز على معالجة المشكلات المفاجئة لإدارة الموارد البشرية، لم تعد تتلاءم مع مقتضيات ومتطلبات العصر الجديد الذي يتسم بالتغير والتطوير المستمرين، فدور إدارة الموارد البشرية يتطلب تطبيق ممارسات إدارية حديثة لمواكبة المتغيرات والتحديات المعاصرة بشكل مستمر.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأنشطة الأخرى.

المبحث الثالث: التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الأنشطة التي يتعامل معها المدراء والقيادات العليا في المؤسسات والشركات، حيث تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها واستمراريتها. ويشكل الموظفون أهم الموارد في أي مؤسسة، وتحقيق النجاح والتميز في الأداء يعتمد بشكل كبير على إدارتهم بشكل فعال وكفؤ.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

"تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. وتتضمن: الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، ومكافأة الأفراد، وتقييم أدائهم. إن إدارة الموارد البشرية هي عملية استئجار وتدريب وتقييم أداء ومكافأة العاملين، كما تمتد لتشمل علاقات العمل، وكذلك اعتبارات السلامة والأمان والمعاملة العادلة للعاملين."¹

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية."²

"إدارة الموارد البشرية هي تلك الأنشطة التي تعنى باستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتقسيمها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز."³

كما أن إدارة الموارد البشرية هي: "عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهارات وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية."⁴

"هي مزيج من الممارسات والسياسات والأنظمة التي تنظم سير أنشطة المؤسسة، وذلك من خلال التأثير على سلوك الموارد البشرية إيجابياً نحو المؤسسة التي ينتمون إليها، وترتبط هذه الممارسات بأنشطة متعددة من أبرزها التوظيف والتأهيل للحفاظ على مستوى أداء المؤسسة، وتجسيد دور العاملين في المؤسسة على اعتبار

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تعريف: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 45.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 2000، ص: 44.

³ فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية، دراسة حالة فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس - ليبيا، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، ليبيا، 2021، ص 05.

⁴ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 15.

أنهم أصولاً ثابتة، فتعم لإدارة الموارد البشرية دورها على الاهتمام بتدريبهم وتنمية أدائهم وحماية المنافع الأساسية لهم وتحفيزهم في سبيل قيامهم ببذل مجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

مما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بالموارد البشرية الموجودة في المؤسسة من خلال تقديم أفضل ما عندها من بيئة عمل مناسبة وتطويرهم وتوظيفهم وتدريبهم وتحفيزهم بغرض تحقيق أهداف التنظيم.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات في المجال الإداري والصناعي والاقتصادي والاجتماعي، إلى جانب التطور التكنولوجي في مجالاته ونستعرض مراحل هذا التطور على النحو التالي:

1- ما قبل الثورة الصناعية: لقد سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة، وكان كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة. فالمنتج لطبيعة إدارة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية يجد أن الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية. وقد تميزت هذه المرحلة بكون العامل عبداً كأي شيء من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له وكانت السلطة مطلقة بيد صاحب العمل. ولذا فدور إدارة الموارد البشرية في هذه الحقبة ينحصر على شراء الرقيق بالعدد والمواصفات المطلوبة، وتعويض من يموت منهم بجدد، دون الحاجة لتعويضهم، تطويرهم والمحافظة عليهم، أو غير ذلك من الفعاليات.

2- الثورة الصناعية: ظهرت الثورة الصناعية في المنتصف الثاني من القرن الثامن عشر، نتيجة من الاكتشافات العلمية، إذا كان اهتمام أصحاب المصانع منصب على المشكلات الاقتصادية دون توجيه أي اهتمام للمشكلات التي سيواجهها العنصر البشري، وبذلك كان أصحاب الأعمال ينظرون إلى العنصر البشري على أنه آلة صماء يمكن تشغيلها واستغلالها كيفما يشاءون مما أدى ذلك إلى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين العنصر البشري من جهة وبين الإدارة من جهة ثانية، وهذا بسبب عدم اهتمام أصحاب الأعمال بمشاكل العمال واهتمامهم وتركيزهم على تحقيق مصالحهم الخاصة فقط.²

ونتيجة لهذا الوضع وفي منتصف القرن التاسع عشر بدأت التكتلات العمالية بالظهور على شكل اتحادات وتنظيمات عمالية هدفها الدفاع عن مصالح العمال.

¹ Gerhart, B.A., HeIdke, L.M., Hollenbeck, J.R., Leitch, A., Nose, R.A., pilcher, J.M.,...& Wright, P.M. **Human resource management** : Gaining a competitive advantage. 2007. 18.

² صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009، ص 24.

في أواخر القرن التاسع عشر كانت المنافسة الإنتاجية في أوجها بين الدول الصناعية دون إبداء أي اهتمام لمشكلات الأفراد، وفي تلك الأثناء كانت التكتلات العمالية تنمو إلى أن أخذت شكل النقابة العمالية للدفاع عن مصالح العاملين.¹

3- الإدارة العلمية: ظهورها كان مرتبطاً بأهم مفكر فيها وهو "فريدريك ونسلو تايلور" وهو مهندس واقتصادي أمريكي عمل في بداية مشواره العملي كعامل يدوي ليصبح فيما بعد مهندساً، كما وضع طريقة تنظيم عقلية للعمل حملت اسمه فيما بعد، ويتفق الكثيرون على أن أولى تطبيقات علم النفس في المجال الصناعي بدأت على يده، فقد كان أول من وجه الأنظار بصورة علمية تجريبية للعنصر البشري كعامل رئيسي في الإنتاج وعامل مهم في حل مشكلات الصناعة، بحيث خلص من تحليله إلى صياغة مجموعة من المبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال تلك الفترة.²

4- العلاقات الإنسانية:

سادت لفترة طويلة وجهة النظر والتي مفادها أن وظيفة العامل تكمن في أداء الأعمال التي تسند إليه وأن دراسات سلوكه في المنظمة يعتبر عامل ثابت مثل عناصر الإنتاج الأخرى، بدلاً من معاملته كأحد المتغيرات وأهمها جميعاً، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتبين أنه لكي يتمكن العامل من زيادة كفاءة العمل الإنتاجية، فإنه يجب معالجة الموضوع من جوانب عديدة لطالما تم إهمالها. ولقد توصل (التون مايو) من خلال تجارب (الطاورتون) في شركة (وسترين الأكتريك) الأمريكية والتي أراد من خلالها معرفة أو تحديد آثار عوامل المحيط الفيزيائي (ككشافاة الإنارة) على إنتاجية اليد العاملة بأنه لا توجد هناك علاقة نظامية، إلا أن التجارب أوضحت بأنه لو أن رؤساء الفرق برهنوا على قدراتهم الحقيقية فيما يخص القدرات الاجتماعية والبحث عن التعاون بين العمال بدلاً من المعارف التقنية المفروضة، فإن إنتاجية العمال تتحسن بصورة واضحة. وتلح جل كتابات هذه المدرسة على ضرورة لجوء المسير إلى أحسن الممارسات فيما يخص العلاقات الإنسانية، فالمحاور التي ركزت أكثر على العلاقات الإنسانية تمثلت في: التحفيز، القيادة، التكوين المهني والاتصال.

إن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك كما أن العديد من هذه يتعارض مع أهداف المنظمة.³

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 15.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 35.

³ خامرة بوعمامة، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص ص 27-28.

5- إدارة الأفراد.

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف مما أدى إلى ظهور تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد، فأصبحت إدارة موارد الاستخدام تسمى بإدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، وبتزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية خاصة في مجال العمل والتوظيف عن طريق سن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وإلزام أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد، ولعبت دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، مما أدى إلى تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم بتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم، وبالسهر على تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين.¹

6- إدارة الموارد البشرية:

ينتهي القرن العشرين بتغيير مهم في وظيفة إدارة الموارد البشرية نتيجة مجموعة عوامل:²

أ- أثر نظرية أو مدرسة التنظيم: كانت التسمية والنظرة إلى الفعاليات التي تتعلق بالإنسان ولحد الستينيات تسمية التوظيف أو الأفراد أو شؤون العاملين.

2- أثر التطور العلمي والتكنولوجي والعولمة: أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع وصناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا ووقتا طويلا، وتجد المنظمات التي تتعامل مع هكذا تكنولوجيا أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين والحفاظ عليهم.

3- التغيرات في خصائص وتركيبه القوى العاملة: أدت التغيرات التكنولوجية وكذلك التغيرات الاقتصادية إلى تغيير جذري في تركيبه القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا ومن أهمها:

- ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية والخدمية.
- ارتفاع نسبة حملة الشهادات العالية وأصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة.
- توسيع حجم قطاع الخدمات الذي أصبح القطاع الأكبر من حيث عدد العاملين بعد أن كان قطاع الصناعة هو الأكبر والأهم.

¹ عمار وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 54.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 25.

وعليه فإدارة الموارد البشرية عبر الزمن قد مرت بالعديد من التطورات المختلفة، نتيجة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والإدارية.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.

لقد احتل حقل إدارة الموارد البشرية وما يزال أهمية كبيرة كحقل معرفي، وهناك عدة أسباب تجعل دراسة هذا الموضوع أمراً مجدياً نذكرها فيما يلي:¹

- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية؛
- إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح؛
- إن معظم الموارد التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية، وهذه الموارد تتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية لذلك من المهم دراسة هذا الحقل بإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى والمتغيرات المحيطة بالمنظمة من الخارج لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع؛
- إن دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، وإن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً أساسياً بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها اختيار الأفراد العاملين فيها اختياراً مناسباً؛
- إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في معظم العلاقات بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأهداف العاملين.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في:²

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة؛
- التعريف بالمنظمة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة؛
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار؛
- استقرار القوى العاملة في المنظمة؛

¹ غانم هاجرة، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة -دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012، ص ص 31-32.

² سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، جامعة الزاوية، ليبيا، 2012، ص 43.

- **الفعالية:** وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:
 - ✓ تحفيز الأفراد؛
 - ✓ تطوير قدراتهم ومهاراتهم؛
 - ✓ مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك؛
 - ✓ مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

المبحث الثاني: أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية العديد من الأنشطة والمهام التي تتنوع اعتمادًا على حجم ونوع المؤسسة، ومن بين هذه الأنشطة والوظائف:

المطلب الأول: قبل دخول الفرد للمنظمة (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف).

تشمل أنشطة إدارة الموارد البشرية قبل دخول الفرد إلى المنظمة عددًا من الأنشطة التي تتم قبل دخول الفرد إلى المنظمة ومن بين هذه الأنشطة:

أولاً: تحليل الوظائف.

1- تعريف تحليل الوظائف.

يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنها: "العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات والحقائق حول طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها وصلاحياتها ومسؤولياتها والمناخ النفسي والمادي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية التي تصاحب أدائها ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة لأدائها".¹

وتعرف كذلك بأنها: "هي الركيزة التي تعتمد عليها دراسات القيمة، والتي تميزها عن أساليب حل المشكلات الأخرى، في هذه الخطوة يتم التعرف على وظائف المشروع وفهمها جيدا وإدراك العلاقة بين هذه الوظائف".²

¹ فتاح شباح، صليحة بوضوردي، آلية تحليل الوظائف -دراسة تحليلية أساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 11، العدد 01، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2022، ص ص 317-318.

² آسية بعضي، مفيدة يحيوي، دور تحليل الوظائف في تحسين قيمة المنتج، دراسة حالة مؤسسة رغوّة الجنوب، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، الجزء 2، العدد 11، الجزائر. 2018. ص 318.

2- أهمية تحليل الوظائف.

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- تسهم عملية تحليل الوظائف في تحديد إطار العمل المطلوب، إذ تعمل على منع الازدواجية والتداخلات المحتملة بين الوظائف في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات؛
- عدم محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته الوظيفية التي حددتها الوظيفة المطلوبة؛
- تستطيع المنظمة تحديد حجم العمل المطلوب، ومن ثم تحديد عدد الوظائف الإدارية وعدد الأفراد اللازمين لأدائها؛
- يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف المختلفة وهي بيانات لازمة عند حدوث نوع من الدمج أو الفصل بين الوظائف في الأقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام.

3-مراحل عملية تحليل الوظائف.

تتضمن عملية تحليل الوظائف المراحل التالية:²

- **تحديد الوظيفة:** تبدأ عملية تحليل الوظائف بتحديد الوظيفة التي ستتم تحليلها.
- **جمع المعلومات:** يتم جمع المعلومات عن الوظيفة من مصادر مختلفة مثل وصف الوظيفة ومقابلات مع العاملين وملاحظات المراقبين.
- **تحليل المهام:** يتم تحليل المهام الأساسية التي يقوم بها العامل في الوظيفة وتحديد الأدوار والمهارات والمعارف اللازمة لأداء كل مهمة.
- **تحليل المهارات:** يتم تحليل المهارات اللازمة لأداء المهام بكفاءة وتحديد المهارات المتوفرة لدى العاملين والمهارات التي يجب تطويرها.
- **تحليل البيئة:** يتم تحليل البيئة المحيطة بالوظيفة وتحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء العامل ومستوى الكفاءة المطلوب.
- **إعداد تقرير تحليل الوظيفة:** يتم إعداد تقرير يوضح متطلبات الوظيفة والمهارات والمعارف اللازمة لأداء الوظيفة بكفاءة، بالإضافة إلى المهارات المتوفرة لدى العاملين والمهارات التي يجب تطويرها.

¹ جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² محمود محمد عبد الحميد، واقع تحليل الوظائف والأعمال وعلاقته بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار-الضفة الغربية، رسالة ماجستير. عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2008، ص 22.

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية.

إن عملية التخطيط لا تقتصر على تخطيط الموارد المادية والمالية فحسب، بل تشمل الموارد البشرية التي تمثل القوة المنتجة الأساسية في المنظمة، خاصة ومع التغيرات الراهنة التي تحدث في المحيط واشتداد المنافسة التي تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية من خلال التعليم المنظم والتدريب المناسب والممارسات الواعية للتخطيط تحديد متطلبات العمل خاصة تلك المرتبطة بمتطلبات القوة البشرية والتي تمثل احد اكبر التحديات التي تواجه القائمين على الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ويعتبر أداة ضرورية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتلاءم وحاجيات المؤسسة.

1-تعريف تخطيط الموارد البشرية.

عرف بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتماداً على استراتيجيات وأهداف المنظمة. ويعرف أيضاً على أنه تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة كما ونوعاً وتبديرها خلال فترة زمنية مستقبلية غالباً ما يقدر بالنسبة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بالكفاءة عالية".¹

ويعرف كذلك بأنه: "ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة (في تنظيم محدد) وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً".²

2-أهمية تخطيط الموارد البشرية.

تتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:³

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لا سيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة مهارات، قابليات خصائص في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 69.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 147.

³ زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 57.

- يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز...إلخ.
- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.
- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي.

3-مراحل تخطيط الموارد البشرية.

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بالمراحل التالية:¹

1. **تحليل الوضع الحالي:** تحليل الوضع الحالي للمؤسسة، والتعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على احتياجات الموارد البشرية، مثل النمو المتوقع للمؤسسة، والتغيرات التقنية والاقتصادية.
2. **تحديد الاحتياجات اللازمة:** تحديد الاحتياجات اللازمة للمؤسسة من الموارد البشرية المختلفة، مثل المهارات والخبرات والمعرفة والقدرات، وذلك بناءً على الوضع الحالي وتوقعات المستقبل.
3. **تحديد العوائق والتحديات:** تحديد العوائق والتحديات التي قد تواجه عملية تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، مثل قلة الخبرة في بعض المجالات أو صعوبة العثور على الموارد البشرية المطلوبة.
4. **وضع الخطط:** وضع خطط عمل محددة لتلبية الاحتياجات المحددة وتجاوز العوائق المحتملة، مثل تطوير برامج تدريبية أو تنظيم حملات توظيف جديدة.
5. **تنفيذ الخطط:** تنفيذ الخطط المحددة بما في ذلك التدريب والتوظيف والحفاظ على الموارد البشرية المتاحة.
6. **المتابعة والتقييم:** متابعة وتقييم نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية، وتحديد النجاحات والإخفاقات وتعديل الخطط اللاحقة وفقاً لذلك.

¹ كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية. دار أصلاص للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 2003، ص ص 114-115.

ثالثا: التوظيف.

1-تعريف التوظيف.

"مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار المترشح لمنصب معين وهو مصطلح مرادف لفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل وفيه معنى بتكليف شخص معين مسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا".¹

"التوظيف هو الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم تعيين العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمنظمة وترغيبه البقاء فيها".²

2-أهمية التوظيف.

ترجع أهمية التوظيف إلى ما يلي:³

- إن توظيف العناصر المناسبة وبالعدد الكافي لشغل الوظيفة له تأثير على إنتاجية المؤسسة، بحيث كلما كانت العناصر تتميز بكفاءة عالية والتأهيل المطلوب كان مستوى الأداء جيد وبالتالي زيادة كمية وجود الإنتاج.
- إن نجاح عملية التوظيف يؤدي إلى نجاح عملية الاختيار والتعيين بين الأفراد المؤهلين وذو كفاءة لشغل الوظيفة.
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جدد والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

3-أساليب التوظيف.

تتعدد الأساليب التي تستخدمها في عملية التوظيف فمنها على المستوى الداخلي وعلى المستوى الخارجي:⁴

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 41.

² Jean du personnel, LJean Guyot 2, entreprise modern , Paris , 1979 , P 14 .

³ بلقاسم الحاج، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الشركة الجزائرية

للكهرباء و الغاز - نموذجا - ، مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، الجزائر ، 2021 ، ص 06.

⁴ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.

أ- على المستوى الداخلي:

• التوظيف على أساس اختبار مهني:

يعتبر التوظيف على أساس الاختبار المهني كيفية للترقية إلى رتبة أعلى بعد قضاء الموظف لفترة تكوين أو تحسين المستوى، كما قد نصت المادة 58 من المرسوم 59_85 على إمكانية أن تخفيض الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالالتحاق بالسلك الأعلى عن طريق الامتحان المهني بعد التسجيل قائمة التأهيل.

• التوظيف على أساس الكفاءة والاختيار:

ويتم التوظيف حسب هذه الطريقة بترقية الموظف في مساره المهني، بنقله من رتبة إلى رتبة أعلى منها في نفس السلك وذلك عن طريق تسجيل اسم الموظف في قائمة التأهيل للترقية بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يشنون الأقدمية المطلوبة.

ب- على المستوى الخارجي:

• التوظيف على أساس الفحص المهني:

ويتم هذا النوع من التوظيف عن طريق التسجيل في قائمة سنوية تضبط من قبل الهيئة المعنية بالتوظيف، وتتمثل في رفع المستوى أعلى الموظفين الذين يثبتون أقدمية معينة أو خبرة مهنية كافية، وهذا بعد الإطلاع على ملف المهني وعلى تقرير المصلحة المسيرة واستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء لرتبة الاستقبال ومهما يكن الأمر، فإن التعيينات التي تتم على أساس التأهيل المهني لأي تتجاوز 05 % من عدد المناصب المطلوب شغلها.

• التوظيف بالمسابقة على أساس الشهادة:

يخص التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من أجل الالتحاق ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي إلى الفوج المحدد بموجب المادة 8 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي وتعلم بنوع الموظفين الحائرين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى) تأهيل مماثل.

• التوظيف المباشر: ويقصد به التوظيف المباشر الذي يتم على المترشحين خريجي المؤسسات العمومية

للتكوين المتخصص التي تتولى تكوين مترشحين متخصصين للالتحاق بالمؤسسات والإدارات العمومية، وتشير المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص إلى تلف المؤسسات التي تكون مهمتها تكوين مترشحين موجهين للالتحاق بالإدارات العمومية، وتعمل هذه المؤسسات بموجب اتفاقات تربطها مع المؤسسات والإدارات العمومية، ويمكن على سبيل الاستثناء توسيع هذه الكيفية من التوظيف المباشر

إلى المترشحين الحاصلين على الشهادات والمؤهلات المطلوبة من قبل القوانين الأساسية الخاصة بكل إدارة عمومية، وهذا في حالة إحداث سلاك جديد أو لتوفير احتياجات استثنائية.

المطلب الثاني: بعد دخول الفرد للمنظمة (التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني).

تشمل أنشطة إدارة الموارد البشرية بعد دخول الفرد إلى المنظمة عددًا من الأنشطة التي تتم قبل دخول الفرد إلى المنظمة ومن بين هذه الأنشطة:

أولاً: التدريب.

يعد التدريب إحدى أساليب تنمية الموارد البشرية باعتباره عملية مستمرة تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز، وذلك بوضع المنظمة لبرامج تدريبية تتلاءم واحتياجات مواردها البشرية، كما يعد استثماراً حقيقياً يحقق عوائد ملموسة لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، حيث يلعب دوراً كبيراً في اكتساب المعارف والمهارات وتطوير كفاءات الموارد البشرية وتحقيق جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

1-تعريف التدريب.

يعرف التدريب على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تسعى للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية"¹⁵

كما يعرف على أنه: "الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جيدة".²⁶

ويعرف أيضاً على أنه: "عبارة عن تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو الحصول على معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية".⁷

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف شامل لتدريب الموارد البشرية كالتالي:

تدريب الموارد البشرية هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى تمكين الفرد من اكتساب معارف ومهارات وخبرات واتجاهات جديدة بغرض تحسين أدائه، الشيء الذي يعود بالإيجاب على المستوى الفردي والتنظيمي.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 16

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 1

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 22

2- أهداف تدريب الموارد البشرية:

تتمثل أهداف التدريب في:¹

- أهداف تدريبية عادية: وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة.
- أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حلال مشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات.
- 3-خطوات العملية التدريبية.

تمر العملية التدريبية بأربعة خطوات أساسية وهي:²

❖ تحديد الاحتياجات التدريبية.

1-على مستوى الوظيفة :

يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة، ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها، وطبيعة الاتجاهات النفسية والمشاعر اللازمة لممارستها، كما أن بطاقات توصيف الوظائف غالبا ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل الوظيفة.

2-على مستوى الفرد:

قبل أن تبدأ عملية التدريب يتوجب وضع وتحديد الأهداف التدريبية ولا بد أن تكون الأهداف مكتوبة كأهداف سلوكية (تعلم مهارة مثلا)، ووضع المعايير الخاصة بقياس فاعلية التدريب، ولا بد أن نضع أكثر من معيار للقياس وقد تكون هذه المقاييس مباشرة أو غير مباشرة وبغض النظر عن هذه المعايير فإنه يتوجب أن تكون منسجمة مع أهداف وإستراتيجيات المنظمة.

3-على مستوى المنظمة:

يحتاج الأمر إلى إجراء نوع من التحليل التنظيمي لتقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، وتتوقف درجة العمق في التحليل التنظيمي على الغرض من تقدير الاحتياجات التدريبية، وغالبا ما يركز هذا النوع من التحليل على عنصرين هما الأداء الحالي للمنظمة والخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها مع الأخذ في الاعتبار أي تغيرات متوقعة في السياسات، الإستراتيجيات، الإجراءات والأساليب التكنولوجية.

❖ تصميم البرنامج التدريبي.

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بالمراحل التالية:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 20.

² عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 45

أ- **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ويجب عمل تحليل لاحتياجات التدريب عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب.

ب- **تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:** من الأمثلة على المهارات المطلوبة المهارات اللغوية والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخر ينوك ذلك المهارات الفكرية كالتخطيط وغيره.

ج - **وضع المنهاج التدريبي:** المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين وهي كلما يستخدم في التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمقالات والبحوث والمحاضرات التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي والتي تتعلق بالموضوعات التي يدرسونها.

د- **اختيار أسلوب التدريب والتطوير:** هنالك أساليب عدة لتطوير مثل المحاضرة، تمثيل الأدوار وغيرها من لا الطرق التي أشرنا إليها سابقا.

هـ - **اختيار المدربين:** إن اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبي وذلك لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقه يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين.

و- **اختيار المتدربين:** من عوامل نجاح البرنامج نوعية المتدربين وملائمتهم للبرنامج التدريبي من حيث العدد والمستوى المعرفي والمهاري ودوافع التدريب لذلك من الضروري أن يكون الاختيار دقيقا وموضوعيا وفي ضوء الاحتياجات التدريبية.

ز- **تحديد فترة البرنامج:** تختلف مدة التدريب اختلاف المادة التدريبية، وكذلك الأسلوب المستخدم، وعلى مدى تفرغ المتدربين للبرنامج التدريبي.

ح - **تحديد مكان إقامة برنامج التدريب:** يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية وطبيعة المادة التدريبية وكذلك على طبيعة العمل وظروفه.

ط- **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:** ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات.

تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي وفقا لعدة جوانب وهي كالتالي:

1- **التوقيت:** وذلك من خلال تحديد وقت بدء وإنهاء البرنامج التدريبي وتوزيع العمل على البرنامج التدريبي وكذلك توزيع الموضوعات وتنسيقها.

2- **المرافق والتسهيلات التدريبية:** ويتضمن:

أ- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرامج مثلا قاعة كبيرة أو حجرات صغيرة.

ب - تصميم طريقة جلوس المتدربين (على شكل طاولة مستديرة أو صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تحديد مكان المدرب).

ج-تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة عادية أو مضيئة مستقيمة وغير ذلك من الوسائل المعنية في التدريب)

3-تجهيز المطبوعات: وتتضمن:

أ- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها.

ب- إجراءات الطباعة والتجليد.

ج- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

❖ تقييم البرنامج التدريبي:

بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لابد من تقييمه لمعرفة مدى نجاحه، بالإضافة إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية، وتساعد عملية التقييم على تحسين عملية تصميم البرامج التدريبية المستقبلية.

والتي تهدف إلى التأكد من نجاح البرامج التدريبية وتحقيق الأهداف المسطرة، ويتم قياس فعالية البرنامج التدريبي من خلال عدة مؤشرات منها ردود الأفعال (محتوى هيكل وشكل البرنامج التدريبي، أساليب الشرح، جودة البيئة التعليمية)، التعليم، السلوك، النتائج).

ثانيا: تقييم الأداء.

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية كونه أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المسؤولين عن العاملين بالتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى. والهدف منه هو تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين واستقرارهم النفسي وزيادة ثقتهم بالإدارة مع حرصهم على تحقيق أهدافها، ولهذا يجب القيام بتهيئة الموارد والإمكانات البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية) والوسائل والطرق المناسبة لتصميم نظام فعال لتقييم أداء العاملين من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

1-تعريف تقييم الأداء

تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح تقييم أداء الموارد البشرية وذلك على اختلاف وجهات نظر الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية ومن هذه التعريفات نذكر:

"العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من خطة لتحسين الأداء".¹

¹ سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مصر، 2009. ص 50.

وكذلك هو: " الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد العاملين بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بالمهام والوظائف التي يشغلونها، ومستوى أدائهم وواجباتهم، ومدى الاستفادة من برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم، وسلوكهم نحو المتعاملين معهم، وكذلك التعرف على القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المنظمة ".¹

مما سبق يمكن القول أن تقييم أداء الموارد البشرية هو "مجموعة من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية عمى جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالأقسام ووحدات الإنتاج تكون مستمرة ومنظمة ولكي تحقق هذه العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل دقيق بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

2- أهداف تقييم الأداء .

تتجلى أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في النقاط التالية:²

- تخطيط الموارد البشرية؛
- تحسين الأداء وتطويره؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- وضع نظام عادل للأجور والحوافز؛
- إنجاز عمليات النقل والترقية؛
- معرفة معوقات ومشاكل العمل.

3- طرق تقييم الأداء .

هناك العديد من الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية وتنقسم إلى طرق تقليدية وطرق حديثة:

أولاً: الطرق التقليدية: ونذكر أهمها:³

- **طريقة الترتيب:** ويتم ترتيب العاملين من الأحسن إلى الأسوأ أداءً باعتماد معيار الأداء العام في الترتيب.
- **طريقة معايير العمل:** يتضمن تحديد معايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها ومقارنة ذلك مع الأداء الفعلي للفرد.

¹ مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، مصر، 2007، ص 229.

² يوسف حليم الطائي واخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 227.

³ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 248.

- طريقة الصفات: وذلك من خلال تحديد مجموعة الصفات المطلوبة توافرها في الفرد ووضع نقاط عن كل صفة ومن ثم جمع النقاط عن مجموعة الصفات لدى كل فرد عامل.
- طريقة المقارنة المزدوجة: يتم فيها مقارنة أداء الفرد بباقي الأفراد في نفس القسم في شكل ثنائيات بحيث يتحدد في كل ثنائية العامل الأفضل.
- طريقة التقرير المكتوب: يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير يبرز فيه نقاط القوة ونقاط الضعف لكل موظف ومدى إمكانية تقدم الفرد العامل في مساره الوظيفي.
- طريقة مقياس التدرج السلوكي: يتم تحديد مجموعة الصفات المطلوبة ومن ثم تقييم الفرد بناء على امتلاكه لعدد الصفات المطلوبة وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته.
- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: يتم التركيز على السلوك الملاحظ، مراقبة ومتابعة العاملين، تقييم الأداء بناء على النتائج المحققة ومن ثم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال.

ثانيا: الطرق الحديثة: ونذكر منها:¹

- طريقة الأحداث الحرجة: ويتم فيها تدوين السلوكيات الايجابية والسلبية التي يقوم بها الفرد ومن ثم مناقشة هذه النتائج عند اجتماع الرئيس بالمرؤوسين مما يسمح بسد النقائص وتحسين الأداء الفعلي للأفراد.
- طريقة التوزيع الإجباري: يتم توزيع العاملين على مجموعات وفقا لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى.

4-معايير تقييم أداء الموارد البشرية:

تتمثل هذه المعايير في:²

- العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون...الخ.
- عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالتقالية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات والاهتمامات...الخ. بحيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة لا يمكن تتبعها وملاحظتها.
- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية والاتصالات الشفوية.

¹ حياة هديب، وسيلة مولاي، تقييم الأداء في المؤسسة العمومية، مجلة الإشراق الاقتصادي، المجلد 08، 2016، ص 43.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 249.

- **معدلات الأداء (النتائج):** تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من حيث أربعة عوامل:
 - ✓ **الكمية:** حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.
 - ✓ **النوعية:** ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.
 - ✓ **الوقت:** إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط.
 - ✓ **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة.
- ثالثا: تسيير المسار المهني.**

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات. وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول ان هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

1-تعريف المسار الوظيفي.

إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.¹

2-متطلبات بناء المسار المهني.

تتمثل هذه المتطلبات في:²

- معرفة الذات يختلف الناس حول الأشياء التي يريدون تحقيقها من اختيارهم لمهنة ما؛
- اكتشاف عالم العمل يتميز عالم العمل بالاتساع والتغير المستمر؛

¹ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011 ص37.

² أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير مستقبلك الوظيفي، ، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2012. ص 19.

- اكتشاف الفرص الوظيفية؛
- الاتصال بالمستخدمين؛
- كتابة السيرة الذاتية؛
- تعبئة طلبات التوظيف؛
- إجراء المقابلة الشخصية؛
- المشاريع الزراعية والموارد الطبيعي.

3-العوامل المتحكمة في نجاح المسار المهني.

يتأثر المسار المهني بالعديد من العوامل والصعوبات المختلفة التي تقوم بعرقلة السير الصحيح للمسار المهني، وتتمثل العوامل المؤثرة في المسار المهني من خلال ما يلي: الكثير من المؤسسات المهنية تفتقر لتوفير النشاطات المهنية، التي من شأنها القيام بالتدريب المهني للمهارات والقدرات المهنية الضعيفة، ممّا يؤدي إلى إنجاز العمل بدون كفاءة وإتقان. التخطيط والتطوير المهني بشكل غير مناسب في المسار المهني، ممّا يؤدي إلى أن يكون المسار المهني غير سليم ويفتقر للتنظيم. عدم استخدام التحفيز المهنية وعدم تقديم المكافآت للأفراد المميزين، مما يجعلهم يصلون لمرحلة الانفصال المهني بشكل أسرع. هناك الكثير من المؤسسات المهنية لا تستخدم التقييم المهني للأفراد، والذي بشأنه يفهم الفرد ويكتشف المهارات التي توجد لديه.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والوظائف الأخرى (الإنتاج، التسويق، المالية).

ترتبط أنشطة إدارة الموارد البشرية بالوظائف الأخرى للمؤسسة على غرار وظيفة الإنتاج، التسويق، المالية وذلك بحكم حاجة كل منها للأخرى، فهناك تكامل بين وظائف المؤسسة التي تعمل بالتنسيق فيما بينها بغية تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وفيما يلي توضيح للعلاقة بين أنشطة إدارة الموارد وكل من الإنتاج، التسويق والوظيفة المالية.

1-علاقة أنشطة إدارة الموارد البشرية بوظيفة الإنتاج:

تعد إدارة الموارد البشرية (HR) ووظيفة الإنتاج اثنتين من الأقسام المهمة في الشركات والمؤسسات الصناعية. على الرغم من أنهما يتناولان مجالات مختلفة من إدارة العمل، إلا أن لهما عددًا من العلاقات والتفاعلات التي يمكن أن تؤثر على أداء الشركة بشكل عام. وفيما يلي بعض العلاقات بين إدارة الموارد البشرية ووظيفة الإنتاج.²

¹ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2011 ص 40.

² حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- **توفير الموارد البشرية:** يعتبر العمال والموظفون أحد الموارد الرئيسية في عملية الإنتاج. يقوم قسم إدارة الموارد البشرية بتوفير الموظفين المؤهلين والمدربين لوظيفة الإنتاج، والتأكد من توفر العدد المناسب من العمال والمهارات المطلوبة في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج.
- **توجيه وإشراف الموظفين:** يقوم قسم إدارة الموارد البشرية بتوجيه وإشراف الموظفين العاملين في وظيفة الإنتاج، وذلك لضمان أن تتم العمليات الإنتاجية بشكل سليم وفقاً للإجراءات والمعايير المحددة، ومنع حدوث أخطاء أو انتكاسات في الإنتاج.
- **تطوير المهارات:** يقوم قسم إدارة الموارد البشرية بتنظيم برامج تدريبية وتطويرية للعاملين في وظيفة الإنتاج، بهدف تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في أداء الأنشطة الإنتاجية. وذلك يمكن أن يساعد في تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية.
- **إدارة الأداء:** يعمل قسم إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء العاملين في وظيفة الإنتاج.

2- علاقة أنشطة إدارة الموارد البشرية بوظيفة التسويق:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في دعم وتعزيز أنشطة التسويق في الشركات والمؤسسات. وفيما يلي بعض العلاقات بين أنشطة إدارة الموارد البشرية ووظيفة التسويق:¹

- **توظيف واختيار الموظفين:** يساهم قسم إدارة الموارد البشرية في توظيف واختيار الموظفين المؤهلين والتميزين لوظائف التسويق. فإن اختيار فريق التسويق المناسب يمكن أن يؤثر بشكل كبير على قدرة الشركة على تنفيذ استراتيجيات التسويق بنجاح والتفوق في سوق المنافسة.
- **تطوير المهارات والتدريب:** يساعد قسم إدارة الموارد البشرية في تنظيم برامج تدريبية وتطويرية لفريق التسويق، بهدف تطوير مهاراتهم ومعرفتهم في مجال التسويق وتحسين أدائهم. وهذا يمكن أن يساعد في تعزيز كفاءة التسويق واستخدام أدوات وتقنيات حديثة في تنفيذ حملات التسويق.
- **إدارة الأداء:** يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية أن يساعد في تطبيق نظام إدارة الأداء الشامل لفريق التسويق. ويشمل ذلك تعيين أهداف واضحة ومتابعة أداء أفراد التسويق وتقييم أدائهم، وتقديم التغذية الراجعة والتحفيز لتحسين أداء فريق التسويق وتحقيق أهداف التسويق المحددة.
- **تعزيز العمل الجماعي وبناء فرق العمل:** يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية أن يعزز روح العمل الجماعي ويعمل على بناء فرق العمل القوية داخل فريق التسويق.

¹ حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 75.

3- علاقة أنشطة إدارة الموارد البشرية بالوظيفة المالية:

إدارة الموارد البشرية والوظيفة المالية ترتبطان بعلاقة وثيقة في الشركات والمؤسسات. وفيما يلي بعض العلاقات بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والوظيفة المالية:¹

- **إدارة الميزانية والرواتب:** قسم إدارة الموارد البشرية يتعامل مع إدارة الرواتب والمزايا المالية للموظفين، مثل تحديد الأجور والتأمين الاجتماعي والتأمين الطبي والتأمين على الحياة والمزايا الأخرى. وهذا يتطلب تنسيق وتعاون مع وظيفة المالية لضمان توفير الميزانية اللازمة لصرف الرواتب والمزايا المالية بشكل دقيق وفعال.
- **تخطيط وإدارة التكاليف:** قسم إدارة الموارد البشرية يتعامل أيضًا مع تخطيط وإدارة التكاليف المتعلقة بالموظفين، مثل تكاليف التوظيف والتدريب والتطوير والإعانات والمزايا الأخرى. وهناك حاجة للتنسيق مع وظيفة المالية لتقدير هذه التكاليف وتخصيص الميزانية المناسبة لها.
- **تخطيط الموارد البشرية:** وظيفة المالية تلعب دورًا هامًا في تنفيذ استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، مثل توفير الميزانية اللازمة لتنفيذ برامج التوظيف والتطوير والمكافآت والحوافز. وهناك حاجة للتعاون والتنسيق مع وظيفة المالية لضمان توفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية.
- **التقارير المالية:** إدارة الموارد البشرية توفر البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد التقارير المالية المتعلقة بالموظفين.

المبحث الثالث: التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بشكلها الحديث ليست نتاج الحاضر وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات مرت بها ساهمت في رسم الصورة الحديثة لها، بدأ من قسم الأفراد أو إدارة المستخدمين ثم إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث مرت هذه المفاهيم بعدة مراحل ارتبطت بما قبل الثورة الصناعية في أوروبا إلى وقتنا الحاضر، حيث أصبحت تهتم بكل الأبعاد الإستراتيجية من علاقات العمل وتمكين العمال وكذا التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والإدارة الالكترونية للموارد البشرية وغيرها، والتصدي لبعض التحديات القائمة والمرتبطة أساسا بالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

¹ جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 79.

1-تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تعرف على أنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها ".

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.¹

وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريق كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات:²

أ-تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

ب-زيادة حدة المنافسة:

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداء من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتتنح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.

¹ نسيمه راوي، الإدارة الإستراتيجية مدخل لبناء المنظمات، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 03. 2012، ص 294.

² نفس المرجع السابق، ص 22.

ت-كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وائل محلية من ذي قبل

فمثلا ضمن المظاهر البارزة عل كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الأخر، شركة تويوتا و Gm يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات.

ث-التغير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع لمنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

ج-نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية.

ح-التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرحح نجاح المنظمة أو فشلها.

خ- عدم الاستقرار في أوضاع السوق: يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات الدول العالم الثالث ومديونيته، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الألفة الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية.

ر-تطور التفكير الاستراتيجي:

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وكذا تكلفة القرارات الخاطئة ، إضافة إلى الظروف البيئية المتغيرة باستمرار في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة المسيرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم، استجابة لهذه البيئة المتغيرة، ثم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويلة الأجل والإدارة الإستراتيجية واستخدامها بنجاح في عديد المؤسسات الرائدة، ويمكن التمييز بين أربعة مراحل من الفكر الاستراتيجي في المؤسسات وهي الموازنات والرقابة، التخطيط طويل الأجل، التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية.

المطلب الثاني: أسباب التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية كان راجعا لعدة أسباب نذكر منها:¹

- **تغير حاجات العاملين:** إن زيادة المستوى الثقافي وتحسن الظروف المعيشية أثر على حاجات العاملين وإشباع رغباتهم.
- **تعقد المهام الإدارية:** إن ظهور المنافسة على المستوى على المستوى العالمي والتطور السريع للتكنولوجيا في نظام المعلومات والاتصالات وزيادة معدلات الإبداع والاختراع والابتكار، أدى كل هذا إلى تعقد المهام الإدارية وتشابكها الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية من أجل تنمية القدرات التنافسية من خلال تصميم برامج فعالة للاستقطاب وتنمية الكفاءات وتحسين أداءها.
- **زيادة درجة التدخل الحكومي:** إن قوانين وتشريعات العمل المعاصرة تفرض على المنظمات الالتزام بتشريعات الأجور والأمن الصناعي والضمان الاجتماعي الأمر الذي يؤثر على سلوك المنظمة وإستراتيجيتها التنافسية.
- **تغير طبيعة الوظيفة ومتطلبات الأداء:** أصبحت طبيعة الوظائف المعاصرة تتميز بالتعدد الفني الأمر الذي يدعو إلى البحث عن المهارات المتميزة، كما أدى التداخل في الوظائف والعمل الجماعي إلى زيادة أهمية ودور وظيفة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.
- **شدة المنافسة:** إن فتح السواق بين الدول وتحرير التجارة الخارجية ساهم في زيادة شدة المنافسة، مما جعل الأمر يتطلب استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها بهدف خلق القيمة الملائمة لاحتياجات العملاء.

¹ لحزر محمد لخضر، دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية - دراسة حالة بمؤسسة إنتاج الكوابل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص ص 59-60.

- الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية: التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المنافسة من أجل صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للمورد البشري كان من الضروري وجود نظام معلومات للموارد البشرية.
- الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري: مما زاد في أهمية الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات في العنصر البشري كما أن ترشيد تلك الاستثمارات يستلزم معرفة آليات إدارة الملائمة للموارد البشرية.

المطلب الثالث: الأدوار الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إن التحول الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية أفرز أدوار ومهام حديثة يمكن التطرق لأهمها فيما يلي:¹

1- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودور الشريك الاستراتيجي: سابقا كان ينظر لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بإدارة العمليات التشغيلية ، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دور استراتيجي مرتبط بقيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث ساهمت التحولات التنافسية إلى الضغط على العديد من المنظمات لإعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية وتغيير طبيعة أدوارها لكي تصبح شريكا استراتيجيا ومساهما حقيقيا محققا للنمو ومؤثرا على الأداء التنظيمي فقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي تحت تأثير حجم وسرعة التحولات التنافسية وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات إدارة الموارد البشرية أصبح لها بعد استراتيجي في قيادة المنظمات الحديثة.

2- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: تعد الموارد البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا بشكل أساسي عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية إذ يجب أن تساهم الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة، وأن تكون نادرة وغير قابلة للاستبدال أو التقليد، وبالتالي يرون أن الموارد البشرية تعد خزانة للرأس المال البشري.

3- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة مخزون رأس المال البشري والكفاءات: درس المختصون في حقل إدارة الموارد البشرية العديد من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الكفاءات وتقييمها والتأكيد على أهميتها ومكافئتها وتنميتها مما ساعد إدارة الموارد البشرية على النجاح في التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بعدما حازت على الأدوات الملائمة والمتطلبات الجديدة للإدارة الإستراتيجية التي تقوم أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات وبالتالي فإن وظيفة الموارد البشرية معنية بوضع ممارسات لإدارة الموارد البشرية قادرة على جذب وتطوير والاعتراف بالكفاءات التي يحوزها رأس المال البشري.

¹ حاتم فارس الطعان، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة دنانير الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية، العدد 3. بغداد، العراق، 2008، ص 141.

4- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء التنظيمي العالي: وفيما يتعلق بدور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي العالي فقد ركزت العديد من الدراسات في مجال إدارة الإستراتيجية الموارد البشرية على مدى تأثير ممارسات أنظمة الموارد البشرية على النتائج المتعلقة بالأداء على المستوى التنظيمي، حيث اتجهت بالفحص والتحليل إلى دراسة تأثير نظام الموارد البشرية بشكل كامل بدل التركيز على بعض الممارسات الفردية للموارد البشرية كما اهتمت دراسات أخرى في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بحجم القيمة المضافة لإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة مع الإشارة إلى أن إدراك حجم القيمة يتحدد من خلال تأثيرها الإيجابي على الأداء الكلي للمنظمة.

خلاصة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيانات المتعلقة بواجبات الوظيفة والظروف المحيطة بها، والمعارف والقدرات التي يجب توافرها في شغلها كما تعمل على التحديد الدقيق لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بالأعداد والمواصفات المطلوبة على نحو يخدم متطلبات تحقيق مخططاتها. وتركز على التوظيف السليم من خلال التحليل السليم للوظائف التي يضمن جذب واستقطاب أفضل المترشحين والاختيار من بين من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة. ويجب أن تتميز هذه العملية، نظرا لحساسيتها، بالحياد والموضوعية، الكفاءة وتكافؤ الفرص أمام جميع الأفراد المتقدمين الراغبين في شغل الوظيفة ويكون ذلك وفق تخطيط مسبق لاحتياجات المؤسسة وطبيعة الأفراد التي تحتاجهم والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

إضافة إلى ذلك يتم تدريب الموارد البشرية وتزويدها بالمعارف والمهارات المتخصصة الضرورية لأداء مهام العمل. كما تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة تطور أداء وسلوكيات وقدرات الأفراد، بالاعتماد على معايير وقواعد محددة، بعيدا عن المحاباة، للحكم على مدى قدرتهم على أداء مهام وظائفهم الحالية ومدى استعدادهم لتحمل مسؤوليات أعلى.

ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية كونه يكشف عن مجموعة نقاط الضعف والقصور في أداء الأفراد ويقيس مدى فعالية البرامج التدريبية التي خضع لها الأفراد في المؤسسة.

وتظهر أهمية تطوير المسار الوظيفي من خلال ضمان توفر الكفاءات الضرورية للمؤسسة مستقبلا من جهة، ولمقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد من جهة أخرى. وتقوم المؤسسة بنقلهم أو تنزيل رتبهم أو ترقيتهم استنادا إلى نتائج تقييم أدائهم. وسعيا لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، يتم تحديد إجراءات متعددة ومتنوعة وآليات للمحافظة عليهم من إصابات وحوادث العمل والأمراض المهنية التي قد تصيبهم أثناء مزاولتهم مهامهم.

إن إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها تهدف إلى توفير موارد بشرية بمهارات ومعارف وسلوكيات غير متوفرة لدى المنافسين، وبالموازاة تكون قادرة على تحقيق الجودة الإبداع الكفاءة والاستجابة لمختلف حاجات العملاء، وبالتالي بناء مزايا تنافسية للمؤسسة يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

الفصل الثاني: التعلم التنظيمي وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية فيه

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي

المبحث الثاني: آلية ممارسة التعلم التنظيمي

المبحث الثالث: تحليل اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

في ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة وتغيرات مست كافة مجالات الحياة، وما صاحبها من تغيير جذري في بيئة منظمات الأعمال سواء البيئة الداخلية أو الخارجية مما فرض عليها تبني مناهج وأدوات جديدة تشكل بشكل كبير على الجانب المعرفي والأصول الفكرية للمنظمة، الأمر الذي يكسبها فهم أكبر للظواهر والأحداث والمتغيرات المحيطة بها، ومن هنا ظهر ما يعرف بالتعلم التنظيمي الذي يتمثل في رصد المعلومات الناجمة عن الخبرات المتراكمة في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها من أجل إحداث التغيرات المخطط لها والتكيف معها مما يضمن لها النجاح والاستمرارية والبقاء في سكة المنافسة.

وفي مقابل ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تشكل العصب الرئيس لأي منظمة مهما كانت، وذلك من منطلق أن المورد البشري هو أهم وأعلى مورد تمتلكه المنظمة وهو المتحكم في الموارد الأخرى (المادية، المالية، التكنولوجية)، فإدارة الموارد البشرية تسعى من خلال ممارساتها إلى العناية بالمورد البشرية من كافة النواحي وفي جميع المراحل (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني)، ولا يتم ذلك إلا من خلال امتلاك المنظمة لرصيد معرفي قادر على مواكبة كل التغيرات المطلوبة وبمرونة أكبر والاستفادة من المعارف والخبرات المتراكمة لها حتى تحقق الهدف الرئيسي المنشود ألا وهو النجاح والاستمرارية والريادة في مجال نشاطها.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: آلية ممارسة التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي.

تعيش منظمات الأعمال اليوم العديد من التحديات الداخلية والخارجية، مما ألزم عليها البحث عن الطرق الكفيلة للتكيف معها بالاعتماد على مجموعة من المداخل التي تتوافق وتواكب هذه التحديات المتغيرة والمستمرة.

ولعل من أبرز هذه المداخل نجد التعلم التنظيمي الذي يهتم بجمع تجارب وخبرات أفراد التنظيم واستثمارها بما يخدم الأهداف الرئيسية للمنظمة والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي.

إن التطرق لموضوع التعلم التنظيمي كونه من الموضوعات الراهنة التي تلقى اهتماما واسعا من طرف منظمات الأعمال نظرا لأهميته الكبيرة وتأثيره على تحقيق أهدافها المسطرة، فإن ذلك يستدعي التطرق إلى مفهومه وذلك من خلال تناول تعريف التعلم التنظيمي، خصائصه وأهميته.

1-تعريف التعلم التنظيمي: تعددت التعاريف المقدمة للتعلم التنظيمي نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين والمختصين في إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه التعاريف نذكر:

"التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساسا من التجارب والخبرات التي يمتلكها أعضاء المنظمة".¹

ويعرف كذلك بأنه: "عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين فيها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها".²

وأیضا التعلم التنظيمي هو: "عملية منهجية تقوم على اكتساب المعلومات ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات ومراجعتها وتفتيحها من حين لآخر".³

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن، 2008، ص 138.

² جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 27.

³ يوسف عطويوي المواضية، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 38.

"التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام".¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية مستمدة من أعضاء التنظيم تهدف إلى استثمار ما هو موجود في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها في أنشطتها المختلفة".

2- خصائص التعلم التنظيمي: انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي ونذكر منها:²

- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية؛
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم؛
- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها؛
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة؛
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

كما يمكن ذكر خصائص أخرى للتعلم التنظيمي في التالي:³

- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية؛
- يعتبره رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة؛

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 88.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 139.

³ رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك - أدرار، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص ص 92-93.

- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها؛
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنفيذها والاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة؛
- إن التعلم التنظيمي لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

3- أهمية التعلم التنظيمي:

يحتل التعلم التنظيمي أهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة ومنها نذكر:¹

- **تحسين الأداء التنظيمي:** إذ ينظر إليه بشكل واسع في الأدبيات بأنه وسيلة لتحقيق التطور المستمر في الأداء، عبر اكتساب المعرفة بشكل متجدد وتوظيفها في مختلف المجالات التنظيمية.
- **تطوير القدرة على التغيير الاستراتيجي:** إذ يتطلب التغيير رؤى جديدة ومعارف ومهارات، ولقد أثبتت دراسة (العصيمي) التي أجريت على إحدى الجامعات في المملكة العربية السعودية، وجود تأثير كبير لأبعاد التعلم التنظيمي في استعداد الجامعة للتغيير الاستراتيجي.
- **تعزيز مرونة المنظمة:** إن تبني المنظمة لثقافة وتوجه داعمين للتعلم يساعد على تطوير القدرات الإستراتيجية لديها ومن ضمنها المرونة.
- **تطوير القدرة على الإبداع:** يعتبر الإبداع في التعلم التنظيمي القاعدة المعرفية للمنظمة والتي تتشكل عبر عمليات التعلم المستمرة، وبذلك يعتبر التعلم ذو قيمة إستراتيجية للمنظمات الساعية للابتكار وعلاوة على كل ما ذكر سالفًا، فإن للتعلم التنظيمي أهمية كبرى تتعدى ما ذكر.

كما تتبع أهمية التعلم التنظيمي من:²

- زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتطوير فهمنا للآخرين ولتحقيق مزايا تنافسية، واختصار الوقت بين إنتاجها وتطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛

¹ حمزة معمري، سمرة كحلات، التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي، أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، مجلة المفكر، المجلد السادس، العدد الثاني، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، 2022، ص 248.

² رزيقة رحمون وآخرون، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص 521.

- التعلم بالنسبة للمؤسسة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها. دور التعلم التنظيمي في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على مستوى المنظمة ككل كميدان للفعل الفردي والجماعي؛
- يقدم أفكارا وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة المنتجة والمستقطبة من مختلف المصادر، وحسن استغلالها خاصة ما تعلق منها بالمعرفة الحرجة؛
- يشجع التعلم التنظيمي الانفتاح على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المنظمات من الاستجابة إلى الأحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة؛
- يعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات.

المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي:

للتعلم التنظيمي ثلاثة مستويات أساسية هي:¹

1-التعلم على مستوى الفرد: ويركز على قياس مدى توفر التعلم على مستوى الأفراد لتحقيق الكفاءة الفردية، والقدرة، والدافع للقيام بالمهام المطلوبة. ومن المتطلبات لتحقيق التعلم الفردي أن تسعى المنظمات إلى زيادة معارف العاملين والاهتمام بحل المشكلات ودعم التعلم من الآخرين ومن التجارب الشخصية لدعم الخبرات الفردية، وأيضاً تشجيع العاملين على التعلم وتوفير نظام حوافز فعال لدعم ذلك.

2-التعلم على مستوى الجماعة: ويركز على قياس مدى توفر آليات تساعد على تقاسم ومشاركة التفسيرات الفردية لتطوير فهم مشترك بين المجموعة، فكل فرد في المجموعة يجب أن يتحمل مسؤوليته للتعلم من خلال مشاركة خبراته واعتقاداته وافتراضاته والمعرفة التي لديه من خلال الاتصال والتعاون مع الجماعة والفريق.

وقد أكدت عدد من الدراسات على أن تحقيق التعلم الجماعي يعد أفضل من التعلم الفردي لأنه يساعد على زيادة المعرفة والمهارة والكفاءة بين المجموعة، وبالتالي فإن اكتساب المجموعة للمعرفة والمهارة يعد أفضل من اكتسابها من قبل الفرد، ومن المتطلبات لتحقيق التعلم التنظيمي على مستوى الجماعة توفر عناصر لتحفيز العمل بين المجموعة من خلال الاجتماعات واللجان وفرق عمل المثمرة، بالإضافة إلى تحفز الأشخاص المتميزين للمشاركة في معالجة القضايا التي تواجه الجماعة وتوفير بيئة الحوار المناسبة، والتواصل الفعال لحل الصراعات والنزاعات.

¹ فيصل البواردي، ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1، 2020، ص 230.

3-التعلم على مستوى المنظمة: يهتم هذا البعد بقياس مدى توفر العوامل الداعمة لتعلم الأفراد والجماعة مثل تكامل تعلم الأفراد والجماعة مع عدد من الأبعاد ومنها الأنظمة الهياكل، الاستراتيجية، والإجراءات، والثقافة المتوافرة في بيئة المنظمة، حيث يساعد هذا المستوى على تمكن المنظمة من التحمل والاستمرار في تحقيق أهدافها حتى ولو تركها الأفراد. ولتحقيق هذا المستوى يتطلب أن يتم نقل المعرفة من الأفراد إلى العاملين في الوحدة التي يعملون بها والوحدات الأخرى، ولتحقيق هذا المستوى يتطلب توفير التعلم على مستوى الجماعة.

المطلب الثالث: أنواع التعلم التنظيمي:

يمكن تصنيف التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:¹

- **التعلم أحادي الحلقة:** يعرف على أنه أداة للتعلم الذي يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف، وتعديلات طفيفة في طرق العمل، دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة، وهو يتعلم يتعلق بالتعديلات البسيطة والقصيرة الأجل التي تحدث في ظل القواعد الموجودة، إذن هو تعلم من أجل التحسين الذي ليس له تأثير على نماذج التفكير.
- وهو عملية تعديل الإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الممارسات والسياسات والمعايير وعلى المعلومات المرتدة من التجارب السابقة، فهو تعلم روتيني يعمل على تعديل في الإجراءات والسلوكيات دون تعديل على صاحب القيم والمتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد.
- **التعلم ثنائي الحلقة:** على عكس التعلم الأحادي الحلقة فإن هذا النوع من التعلم يستلزم تغيير القيم الخاصة بنظرية الاستخدام في المنظمة، إضافة إلى تغيير استراتيجيات ونماذج مخططات المنظمة، بمعنى تغيير في نماذج التفكير وأطر التفسير، وهو يعتبر تعلمًا أكثر إستراتيجية لأنه يعتمد على المعارف الموجودة سابقًا في المنظمة وإنما يوحد خلق المعارف ومصدر للميزة التنافسية للمنظمة المتعلمة.
- **التعلم ثلاثي الحلقة:** يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي في المنظمة، يأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها والتي ربما تقودها إلى التغيير الجذري في بيئتها الداخلية وثقافتها وكذا بيئتها الخارجية وهذا النوع من التعلم يترتب عليه اكتساب المعرفة وإعادة تقويم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها دراسة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم.

¹ خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 35-37.

المبحث الثاني: آلية ممارسة التعلم التنظيمي.

إن التعلم التنظيمي باعتباره عملية تكييفية لحاجات ودوافع المنظمة لذلك فإن هذه العملية لها من المتطلبات والاستراتيجيات التي لا بد على المنظمة الساعية لتبني التعلم التنظيمي توفيرها لضمان نجاح العملية، كما أن هذه الأخيرة تواجهها العديد من التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بالشكل المطلوب على كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: متطلبات التعلم التنظيمي:

يطرح Peter senge عشرة متطلبات رئيسية للتعلم التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1. أن اغلب المشاكل التي تواجهها المنظمات أو يعيشها العاملون إنما هي حصيلة ما تم فعله في الماضي أو ما تمخضت عنه الحلول والمعالجات لمشاكل سابقة؛
2. أن لكل فعل أو لكل قوة دفع من جانب قسم أو جهة ما، سيواجه رد فعل وبقوة دفع من جانب أقسام أو جهات أخرى، وهذا يستلزم مواصلة الدفع بقوة وعلى الدوام؛
3. أن أي تحسن على المدى القصير في أي نشاط أو من أي فرد سيؤدي إلى تحسن ونجاح على المدى البعيد، والعكس صحيح بالنسبة للتردي الذي يظهر في المدى القصير فسينتهي إلى تردي على المدى البعيد ما لم يوقف ويعالج؛
4. إن الطرق السهلة التي تعتمد للخروج من المشاكل ستقود في الغالب إلى إعادة الدخول فيها، لأن الحلول السابقة قلما تصلح للمشاكل المتعاقبة والمتجددة التي تستلزم إعادة النظر والتفكير وليس مجرد التكرار والإعادة؛
5. إن لكل علاج أو دواء يعطى لمواجهة مرض لم يتم تشخيصه بدقة، أضرار ومخاطر تفوق المرض ذاته، فالمعالجات السابقة المألوفة التي يتكرر استعمالها لن تكون قليلة الجدوى فقط، وإنما قد تؤدي إلى مضاعفات وآثار جانبية خطيرة، ولإعطاء العلاج أو الحل السليم لأبد من الفحص والتشخيص السليم لواقع النظام بأكمله وليس لجزئية منه؛
6. أن القفز إلى الحلول والمعالجات السريعة يقود في الغالب إلى الإبطاء في التحسن لأن التغيير والتطوير له قوانين ومراحل يتعذر تجاوزها دون سلبات ستؤدي بالضرورة إلى الإبطاء، وكذلك يقول أن الأسرع في مثل هذه الحالات هو الإبطاء بعينه؛

¹ Senge, P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. London: Century Business .1990,pp 20-55

7. إن تقسيم الكل لجزأين أو تصفين لا ينتج عنه كلين صغيرين، وأن النظر إلى المشكلة أو القضية من زاويتين مختلفتين لا تعطي الصورة الحقيقية لتلك المشكلة وبالتالي فإن الحلول المقدمة من طرفيها لن تكون شافية ما دامت القضية الكلية لم تدرك بواقعية من قبل المعدين بها؛
8. قد تحصل على الوجبة الشهية التي ترعب فيها ولكن تناولها كلها دفعة واحدة له مضاعفاته، وهذا يعني أننا لن نستطيع أن نحقق لكل الأشياء التي تريدها مرة واحدة وبسرعة، فالكثير مما نتطلع له من رغبات ومن أهداف يتعذر جمعها في وقت واحد. وهذا يستلزم المفاضلة وتحديد الأولويات؛
9. أن التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة وثابتة ستقود إلى نتائج كبيرة وفعالة، تفوق في أهميتها التغييرات الكبيرة والخطيرة التي تنطلق من رؤية متسرعة ومنفعلة، ولتحقيق النجاح لابد أن تكون نقطة البدء صحيحة للانطلاق في الاتجاه السليم؛
10. أن العلاقة بين الأسباب والنتائج لا تكون في جميع الأحوال مترابطة أو ظاهرة للعيان ولذلك يستلزم التصدي للظواهر والمشاكل والبحث والتقصي في الجذور وفي الغوص وسبر الغور بما هو كامن من الأسباب ورائها.

المطلب الثاني: استراتيجيات التعلم التنظيمي.

لأجل حصول الأفراد على التعلم في أسرع وقت تقوم المنظمة بوضع إستراتيجيات من أجل حدوثه وكذلك العمل على تسريعه، ولقد حددت البحوث والأدبيات التي لها علاقة بالتعلم التنظيمي سبع إستراتيجيات تلجأ لها المنظمات من أجل إحداث التعلم التنظيمي وهي:¹

1- **إستراتيجية التعلم بالأوامر:** وتركز هذه الإستراتيجية على التعلم بالأوامر وهذا النوع من التعلم يحدث عندما يقوم المدرس أو أي مصدر آخر من مصادر المعرفة المنظمة المادة إلى المتعلم، الذي يختار الحقائق ذات العلاقة أو يحول المعرفة المقدمة إليه أشكال أكثر فائدة.

2- **إستراتيجية التعلم بالتلاطم:** ويتم إتباع هذه الإستراتيجية في حالة وجود حالة متطرفة من التعلم، إذ يتقبل المتعلم المعرفة الواردة إليه عندما تلتطم به دون فحصها أو الحكم عليها أو مناقشتها.

3- **إستراتيجية التعلم بالاستدلال:** ويتم إتباع هذه الإستراتيجية في حالة تقديم المادة إلى المتعلم وهي تحتوي بشكل ضمني على موضوع المعرفة، وهذا معناه أن التعلم بالاستدلال يحدث لما يتم تقديم المادة إلى الأفراد الراغبين في التعلم وهي تضم ضمناً موضوع المعرفة، ويقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه.

¹ أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، الغري للعلوم الإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009، ص ص 156 157.

4- إستراتيجية التعلم بالاستقراء: وهذه الإستراتيجية تركز على التعلم بالاستقراء الذي يحدث حين يكتسب المتعلم المعرفة من خلال سحب استنتاجات استقرائية من المادة المقدمة إليه.

5- إستراتيجية التعلم بالتناظر الوظيفي: تركز هذه الإستراتيجية على التعلم بالتناظر الوظيفي الذي يمكن المتعلم من خلق المعرفة الجديدة، وذلك من خلال تعديل تفصيلات تتعلق بمفاهيم محددة ومعرفة سابقا من أجل مضاهاة المادة المقدمة إليه، ويعتبر التعلم بالتناظر الوظيفي مزيجا من التعلم الاستدلالي والتعلم الاستقرائي.

6- إستراتيجية التعلم بالمثل: تركز هذه الإستراتيجية على استخدام التفكير المستند إلى الحالة، ويحدث التعلم بالمثل عندما يتبع المتعلم مفهوما جديدا من خلال الأمثلة المقدمة إليه وربما من الأمثلة المعاكسة ويعتبر التعلم بالمثل أحد أنواع التعلم بالاستقراء.

7- إستراتيجية التعلم بالملاحظة والاكتشاف: تتبع إستراتيجية التعلم بالملاحظة أو الاكتشاف عندما يقوم المتعلم بتحليل موجودات قد تمت ملاحظتها أو تم تقديمها في المادة الواردة إليه، ويحدث التعلم بالملاحظة في هذه الحالة، وهذا حتى يتم اتخاذ القرار بأن جزء من هذه الموجودات أو الكينونات يمكن تصنيفه في بنية نظمية جديدة أو موجودة سابقا من شأنه أن تصف المادة أو تفسرها.

المطلب الثالث: معوقات التعلم التنظيمي:

قد تواجه المنظمات عند تبني التعلم التنظيمي معوقات متنوعة أهمها:¹

- الانشغال بتحقيق التعلم أحادي الاتجاه وتهميش التعلم الثنائي الاتجاه؛
- رفض بعض المنظمات فحص النماذج الذهنية المتعلقة بالمعتقدات والسلوك والقواعد؛
- إعاقة التغيير والعقاب؛
- غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي؛
- ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع الأفراد على التعلم؛
- الاعتماد على هياكل الهرمية التي تعيق التطوير الفردي والمشاركة الجماعية.
- التغييرات الخارجية المعروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية؛
- الاختلاف بين المنظمات قد يحد من قدرة المنظمة على التعلم والاستفادة من تجارب منظمات أخرى.
- قلة بناء فرق العمل؛

¹ فتحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية- دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال موبيليس وأوريدو، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2016، ص ص 8-9.

- ضعف نظام الاتصال بين الموظفين؛
- تجزئة القسم إلى عدة دوائر؛
- تركيز المدراء على إجراء دورات تدريبية وإعادة استنساخها دون جدوى وتخطيط؛ محدودية معرفة المديرين بغايات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وقلة الحوافز المساندة لتطبيقها؛ الروتين وضعف التفاعل مع المتغيرات المستجدة؛
- قلة الموارد المالية وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار؛
- عدم استقرار العاملين.

المبحث الثالث: تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي.

استكمالاً لما تم تناوله سابقاً في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وسعيًا منا لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، سنستعرض فيما يلي أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني) في التعلم التنظيمي كما يلي:

المطلب الأول: أثر تحليل الوظائف في التعلم التنظيمي.

- يمكن تلخيصها فيما يلي¹:
- تحليل الوظائف هو عملية تحليلية تستخدم لفهم متطلبات العمل والمسؤوليات المرتبطة به، وتحديد المهارات والمعارف والقدرات التي يجب أن يمتلكها الموظفون لأداء الوظائف بشكل فعال. وبالتالي، يمكن أن يكون لتحليل الوظائف أثر إيجابي على التعلم التنظيمي.
 - يمكن لتحليل الوظائف مساعدة الموظفين في تحديد الأهداف والتوقعات المتعلقة بالعمل، مما يمكنهم من تحديد المهارات التي يجب أن يتعلموها لأداء الوظائف بشكل جيد. وبالتالي، يمكن لتحليل الوظائف أن يساعد في تحسين فعالية التدريب التنظيمي، حيث يتم توجيه التدريب بشكل أفضل وتحديد المواد التعليمية اللازمة لتعزيز المهارات المطلوبة.
 - يساعد في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال تحديد الفرص المتاحة لتطوير المهارات والقدرات وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتعلم المهارات الجديدة. علاوة على ذلك، يمكن لتحليل الوظائف أن يساعد في تعزيز روح الفريق وتعاون العمل، حيث يتم تحديد المسؤوليات والمهام المتعلقة بالوظائف وتوزيعها بشكل مناسب بين الموظفين.

¹ رأفت محمود فروخ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي من خلال التوجه للتعلم -دراسة حالة على شركة جوال للاتصالات الخلوية في فلسطين، رسالة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2016، ص 23.

- وبالتالي، يمكن القول بأن تحليل الوظائف يمكن أن يؤثر إيجابياً على التعلم التنظيمي عن طريق تحديد المهارات المطلوبة وتوجيه التدريب بشكل أفضل، وتحسين فرص التطوير الشخصي والتعاون بين الموظفين.

المطلب الثاني: أثر تخطيط الموارد البشرية في التعلم التنظيمي.

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية تهدف إلى تحديد وتلبية احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة، وتطوير الخطط اللازمة لتحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم. وبالتالي، يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يؤثر إيجابياً على التعلم التنظيمي في المؤسسة.
- يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يساعد في تحديد المهارات المطلوبة للوظائف المختلفة، وبالتالي يمكن للمؤسسة توجيه التدريب والتطوير بشكل أفضل لتلبية هذه المهارات وتحسين الأداء العام للموظفين. وبالتالي، يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يساعد في تحسين القدرة على التعلم والتطور في المؤسسة.
- إضافة إلى المساعدة في تطوير برامج تدريبية مخصصة لتحسين المهارات المطلوبة، وتحديد المواد التعليمية اللازمة لتنمية هذه المهارات. وبالتالي، يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يحفز الموظفين على الاستمرار في التعلم وتحسين أدائهم.
- وكذلك المساعدة في تطوير برامج تحفيزية للموظفين وتحسين بيئة العمل، وهذا يؤدي إلى تعزيز الروح الجماعية والتعاون بين الموظفين، وبالتالي يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يؤثر إيجابياً على التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: أثر التوظيف في التعلم التنظيمي.

للتوظيف أثر في التعلم التنظيمي يمكن إبرازه في النقاط التالية:¹

- يمكن للتوظيف أن يؤثر على التعلم التنظيمي من خلال اختيار المرشحين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات المناسبة للوظائف المطلوبة. وبالتالي، يمكن للمؤسسة أن تحصل على موظفين مؤهلين يمكنهم تلبية احتياجات المؤسسة والعمل بكفاءة، وهذا يؤدي إلى تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة.

¹ رأفت محمود فروخ، مرجع سبق ذكره، ص 25.

¹ رناد محمد كسكين، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية - التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، رسالة الماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021، ص 71.

- كذلك يمكن لعملية التوظيف أن تساعد على تحسين بيئة العمل في المؤسسة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تهتم بالتنوع والشمولية، فإن التوظيف المناسب للموظفين من مختلف الخلفيات والجنسيات يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الروح الجماعية والتعاون بين الموظفين، وبالتالي يمكن للتوظيف أن يؤثر على التعلم التنظيمي.
- يمكن للتوظيف أن يؤثر على التعلم التنظيمي من خلال تطوير برامج تدريبية مخصصة للموظفين الجدد، وهذا يساعد الموظفين على التأقلم بسرعة مع الثقافة والأسلوب العمل في المؤسسة.

المطلب الرابع: أثر التدريب في التعلم التنظيمي.

- يمكن تلخيص أثر التدريب في التعلم التنظيمي من خلال النقاط التالية:²
- يمكن للتدريب أن يحسن الأداء الفردي للموظفين ويساعد على تعزيز المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. وعندما يكون لدى الموظفين المهارات اللازمة للقيام بعملهم بشكل فعال، يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الثقة في الذات والانتماء والإنتاجية وبالتالي يمكن أن يؤثر إيجابياً على التعلم التنظيمي.
 - يمكن للتدريب أن يحسن الاتصال والتفاعل بين الموظفين، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تعزيز التعاون والروح الجماعية والعمل الجماعي في المؤسسة. وعندما يتم تحسين الاتصال والتفاعل بين الموظفين، فإنه يمكن أن يساهم ذلك في تعزيز التعلم التنظيمي.
 - يمكن للتدريب أن يؤدي إلى تحسين بيئة العمل في المؤسسة. فعلى سبيل المثال، إذا كان التدريب يشمل مهارات القيادة والإدارة، فإنه يمكن أن يساعد على تعزيز القيادة والإدارة الفعالة في المؤسسة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي.
 - يساهم التدريب في تحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. فعندما يتم تدريب الموظفين على المهارات والمعارف.

المطلب الخامس: أثر تقييم الأداء في التعلم التنظيمي.

- يمكن أن يؤثر تقييم الأداء في التعلم التنظيمي من خلال ما يلي:¹
- يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وبالتالي يمكن تحديد المجالات التي يحتاج الموظفون إلى تطويرها. وعندما يتم تحديد هذه المجالات، يمكن توجيه

² سالمى حسين النيامي، أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي -دراسة تطبيقية في وزارة العمل السعودية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2016، ص 34.

¹ رناد محمد كسكين، مرجع سبق ذكره، ص 75.

التدريب والتطوير اللازم لتعزيز المهارات والمعرفة في تلك المجالات، وهذا يمكن أن يؤثر إيجابياً على التعلم التنظيمي.

● يمكن لتقييم الأداء أن يساعد على تحديد الموظفين الذين يتمتعون بالقدرات والمهارات اللازمة لتولي مسؤوليات القيادة والإدارة. وعندما يتم تحديد هؤلاء الموظفين، يمكن توجيه التدريب والتطوير اللازم لتعزيز مهارات القيادة والإدارة لديهم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تعزيز التعلم التنظيمي.

● يمكن لتقييم الأداء أن يساهم في تعزيز الثقة في الذات لدى الموظفين وبالتالي يمكن أن يؤثر إيجابياً على التعلم التنظيمي. عندما يتم تقييم أداء الموظفين بشكل إيجابي وتحسين أدائهم، فإنه يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة في الذات والانتماء والإنتاجية، وهذا يمكن أن يساهم في تحسين التعلم التنظيمي

المطلب السادس: أثر تسيير المسار المهني في التعلم التنظيمي.

يمكن أن يؤثر تسيير المسار المهني في التعلم التنظيمي من خلال ما يلي:²

- **زيادة المشاركة والانخراط:** يساعد تسيير المسار المهني في تشجيع الموظفين على المشاركة في العمليات التنظيمية وزيادة مستوى انخراطهم، حيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة ويعملون على تطوير أنفسهم ومهاراتهم اللازمة للوصول إلى أهدافهم المهنية.
- **تعزيز التطور الوظيفي:** يساعد تسيير المسار المهني في تعزيز التطور الوظيفي للموظفين، حيث يتم تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على تنفيذ المهام المتعلقة بوظائفهم. ومن المهم أن يحصل الموظفون على فرصة التطوير في وظائفهم لتحسين أدائهم والمساهمة بشكل أفضل في المنظمة.
- **زيادة الولاء للمنظمة:** يعتبر تسيير المسار المهني أحد العوامل التي تؤدي إلى زيادة الولاء للمنظمة، حيث يتم توفير فرص التطوير المهني وتحسين مستوى الموظفين في وظائفهم، وبالتالي يصبحون أكثر ارتباطاً بالمنظمة وتحسين مستواهم العام.
- **تحسين المردودية:** يؤدي تسيير المسار المهني إلى تحسين المردودية في المنظمة، حيث يتم تحسين مستوى الموظفين في وظائفهم وزيادة مستوى الانخراط في العمليات التنظيمية.

² أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 02، كلية دمشق، سوريا، 2013، ص 131.

خلاصة:

لقد تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالتعلم التنظيمي باعتباره ضرورة إستراتيجية لتقدم المنظمات وتطورها فهو يساهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير في بيئة غير مستقرة ويخلق فرصا للميزة التنافسية، ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تؤثر في فروع المعرفة المختلفة فاليوم أصبح التعلم التنظيمي تحديا تمارسه المنظمات لمواجهة تلك الضغوط ومعالجة المشكلات.

إن التوظيف الناجح لهذا المفهوم يكسب المنظمة تطورا في ذاتها وعلاقتها مع البيئة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية ومنه فبقاء المنظمات واستمرارها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على الاستجابة لمتطلبات المتغيرة لتلك البيئة بالطريقة المناسبة والتوقيت المناسب.

وتلعب إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها المختلفة دورا كبيرا في تعزيز التعلم التنظيمي لدى منظمات الأعمال المعاصرة وذلك من خلال تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء وتسيير المسار المهني.

الفصل الثالث: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في
التعلم التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن

– جيغل.

تمهيد.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية – جن جن.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

بعدما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيري الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي)، وكذا معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني) في التعلم التنظيمي.

يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على المؤسسة المينائية -جن جن، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم نستعرض في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وأخيرا نقوم في المبحث الثالث بعرض وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية "جن جن جيجل"

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة مؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل والتعرف على موقعها الجغرافي، وإبراز دورها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، مع إعطاء شرح لهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل

يعتبر ساحل ولاية جيجل منطقة إستراتيجية، فقد كانت منذ القدم محل اهتمام داخلي وخارجي، واستطاع أن يكون منطقة عبور للسفن التجارية، وفي الحقبة الاستعمارية قررت السلطات الفرنسية بناء ميناء جديد لنقل البضائع والمتمثلة أساسا في: منتجات الفلين والكروم التي سيطرت على نسبة كبيرة من الصادرات نحو الخارج وبالضبط نحو فرنسا وبلجيكا.

حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء "جن جن" من بين الهياكل القاعدية للدولة، حيث كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية 1984 تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة، حيث أصبح الميناء مستقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقا لمرسوم رئاسي 84/173 المؤرخ في 21/07 /1984. بدأت أشغال بناء ميناء جن جن بجيجل في 198439، وانتهت في نهاية سنة 1999، وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية وهولندية تترأسها "LON DOTTE"، وقد بلغت تكلفة إنجازه حوالي 5.2 مليار دينار جزائري، وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية". ومؤسسة ميناء "جن جن" هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات

مؤسسة ذات أسهم برأس مال حالي يقدر: 4.000.000.000 دينار جزائري. يتوفر ميناء "جن جن" على عدة ميزات ترشحه لاحتلال مكانة مميزة على المستوى الجهوي والقاري فهو يقع في الجهة الشرقية لمدينة جيجل بالمنطقة المسماة أشواط، ويبعد عن مقر الولاية بحوالي 10 كلم وبـ 370 كلم عن الجزائر العاصمة، وبـ 140 كلم عن مدينة قسنطينة، وبـ 2 كلم عن مطار فرحات عباس وبـ 40 كلم عن منطقة بلارة الصناعية، وبـ 900 كلم عن حاسي مسعود، إذ تقدر مساحته بحوالي 140 هكتار، ويحتوي هذا الميناء على منشآت قاعدية وفوقية نتناولها فيما يلي:

1. المنشآت القاعدية:

يتكون ميناء جن جن من حاجزين للحماية، طول السد الغربي 3000م، وطول السد الشرقي 9000م، ويحتوي على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة.

يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم 01: المنشآت القاعدية للمؤسسة المينائية جن جن.

الرصيف	الطول	العرض	غاطس السفينة	مساحة السطح
رصيف عام لبواخر السفن	770م	200م	11م	15 هكتار
رصيف إرساء السفن الحاملة للسيارات	250م	200م	11م	7.5 هكتار
			11م	9 هكتار
رصيف غربي	1060م	300م	18.20م	30 هكتار

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

2. المنشآت الفوقية:

وتتمثل في جميع المباني التي يحتوي عليها الميناء وهي كالأتي:

- العمارات: وتضم العمارات الإدارية وجميع مباني الميناء، إضافة إلى مقر الجمارك وشرطة المرور والحدود، عمارة قيادة الميناء ومركب الصحة.
- المستودعات: تحتوي على ثلاثة مستودعات مبنية مساحة كل واحدة منها 1000م، كما تحتوي المؤسسة على هياكل طور الإنجاز بالرصيف الغربي، ومجموعة من المستودعات مساحتها حوالي 6000م، إضافة إلى احتواءها على منشآت كهربائية لتوزيع الطاقة قوتها 6300 كيلو وات.

- التجهيزات وتتمثل في عتاد السلع من:
- عربات رافعة مختلف الحمولات ذات سعة (3 طن - 8 طن)؛
- عربات رافعة مجهزة بآلات توزيع الحاوية؛
- أروقة ناقلة للحبوب تنقل 150 طن/ الساعة، 250 طن للساعة؛
- رافعات ناقلة قوتها 65 طن وأخرى 90 طن؛
- حاملة حاويات ذات 40 قدما.

المطلب الثاني: أدوار المؤسسة المينائية جن جن وأهدافها.

أولاً: دور المؤسسة المينائية "جن جن":

تتمثل أدوار الميناء في تقديم مختلف الخدمات المينائية التي تتمثل في التكفل بالبواخر من يوم وصولها إلى خليج الميناء حتى خروجها وذلك عن طريق ما يلي: الاتصال بطاقم الباخرة قصد إعطاءه الضوء الأخضر لدخول الميناء، السهر على حماية البضائع من التلف والسرقة، وذلك بوضعها في المستودعات؛

- التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الأمنية؛
- حراسة البضائع ليلاً ونهاراً لحين استلامها؛
- المساعدة بمختلف التجهيزات من ساحبات زوارق وغيرها للبواخر الداخلة من وإلى الميناء؛
- تسيير موانئ الصيد البحري الواقعة بولاية جيجل.

ثانياً: أهداف المؤسسة المينائية "جن جن":

لكل مؤسسة أهداف وجدت من أجلها، وللمؤسسة المينائية "جن جن" أهداف داخلية وأخرى خارجية.

1. الأهداف الداخلية للمؤسسة المينائية "جن جن": من بين هذه الأهداف نذكر:

الريخ أي محاولة تحقيق أكبر. ريخ ممكن

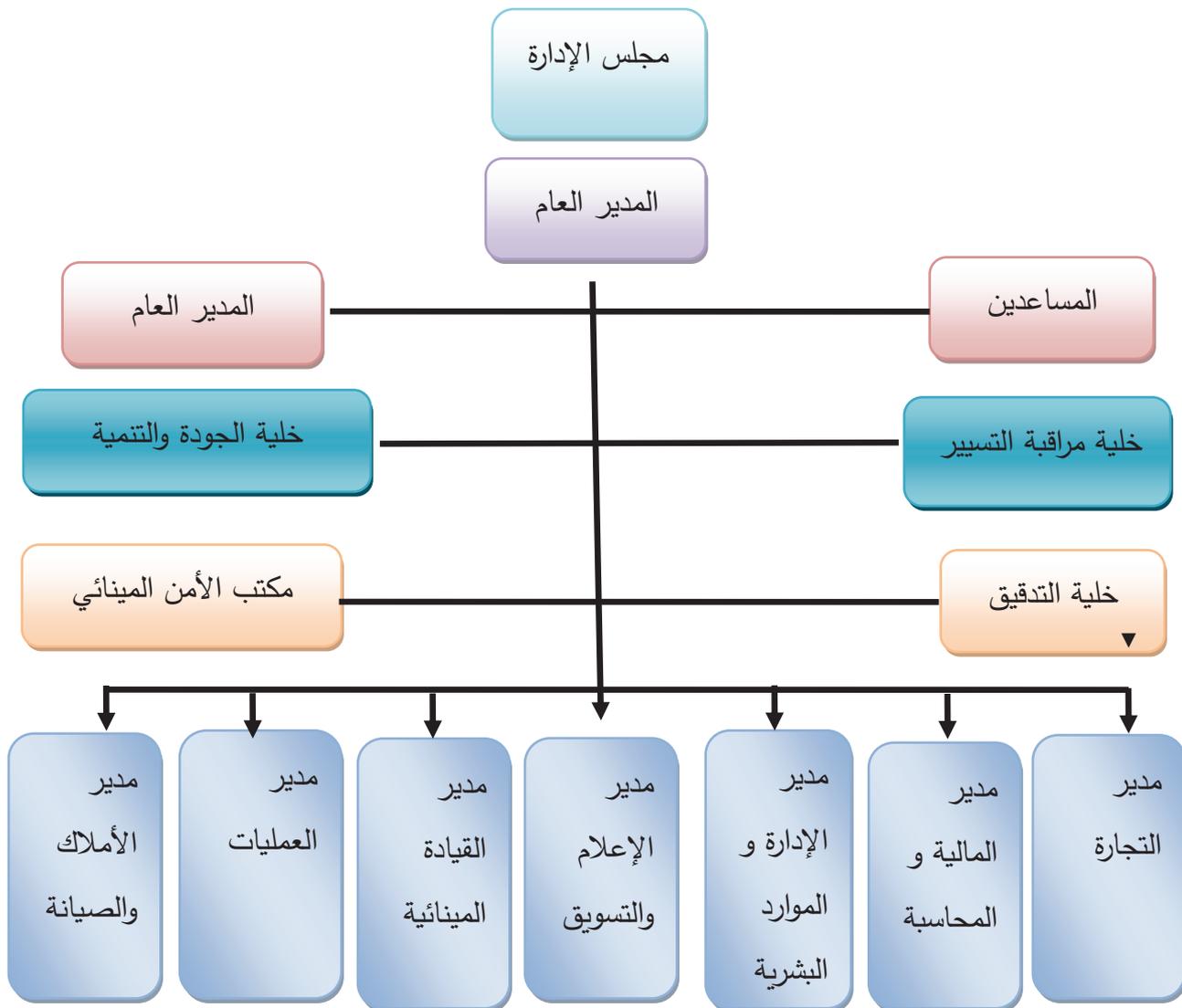
- النمو أي زيادة رأس المال، وكذا توسيع المؤسسة، وذلك بفتح وحدات في أماكن أخرى؛
- استمرار المؤسسة في نشاطها بتحسين الخدمات وفق المقاييس المعمول بها؛
- تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه.

2. الأهداف الخارجية للمؤسسة المينائية "جن جن" - جيجل: نذكر منها ما يلي:

- زيادة الدخل القومي؛
- توفير العملة الصعبة؛
- المساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد، خصوصا في مجال الصادرات المنتظرة من المنتجات المرشحة للتطور مستقبلا؛
- فك الخناق عن موانئ أخرى، خاصة ميناء الجزائر العاصمة الذي يشهد ازدهاما شديدا.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن:

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن.



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء جن جن 2023.

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي الموضح أعلاه.

أولاً: المديرية العامة: يترأسها المدير العام الذي يمثل السلطة العليا في المؤسسة والذي يقوم بعدة مهام نذكر منها:

- المصادقة على تطبيق ومراقبة نشاطات المؤسسة.
- ضبط تسيير المؤسسة وتحديد الترتيب الهرمي للعمال.

-جيغل

- تعيين الإطارات العليا.
- تمثيل المؤسسة في جميع نشاط الحياة العلمية.

ثانيا: مديرية التجارة: من مهامها:

- تأطير النشاط التجاري.
- الإشراف على عمليات الفوترة.
- جمع المعلومات الضرورية من دراسة أفاق تطوير النشاط التجاري.

ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة: من مهامها:

- تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة ومجلس الإدارة.
- تحديد حسابات وميزانية المؤسسة، السهر على التطبيق الجيد لكل العمليات المحاسبية وتدوينها في السجلات المحاسبية.

رابعا: مديرية الموارد البشرية: من مهامها:

- دراسة ومراقبة وتوجيه نشاط الهيئة المشرفة عليها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تشخيص الوقائع والتجارب المعمول بها في جميع المجالات الأعمال الداخلية للمؤسسة.

وتحت مديرية الموارد البشرية توجد دائرتين هما:

1-دائرة الإدارة العامة: وهي مكلفة بما يلي:

- تسيير الوسائل العادية اللازمة لعمل المصالح؛
- الاهتمام بالنظافة والأمن؛
- حفظ الأرشيف؛
- تنظيم مهام العمل، واستقبال المكلفين بالمهام من مختلف الجهات الخارجية.

وتتقسم دائرة الإدارة العامة إلى ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الوسائل العامة؛
- مصلحة الوقاية والأمن؛
- مصلحة المنازعات.

- دائرة التكوين والمستخدمين: وهي مقسمة إلى مصلحتين هما:

- مصلحة التكوين؛

-جيجل

• مصلحة المستخدمين.

خامسا: مديرية الإعلام والتسويق: من مهامها:

- دراسة الإحصائيات والتغيرات الملاحظة فيها يخص التبادلات الخاصة للنقل.
- تحديد الحاجيات من الإحصائيات اللازمة في كل المجالات.
- التمكن من تكنولوجيا النقل البحري.

سادسا: مديرية القيادة المينائية: من مهامها:

- السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالنتقل والتفريغ والشحن مع مديرية الاستغلال.
- إعطاء حلول المشاكل، ويتفرع منها: دائرة الشرطة والأمن، ودائرة المساعدات الملاحية.

سابعا: مديرية العمليات: من مهامها:

- السهر على تنفيذ تعليمات القوانين والنصوص التشريعية السارية المفعول من خلال تطبيق قرارات المديرية العامة.
- السهر على الاستعمال الأمثل للإمكانات المتوفرة بالميناء.

ثامنا: مديرية الأملاك والصيانة: من مهامها:

- ضمان الصيانة الدائمة للتجهيزات و المنشآت والهياكل القاعدية والفوقية.
- السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.
- تنظيم أشغال المصالح وفق الخطط الموضوعة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل منهجية يجب إتباعها، حيث يتم في البداية توضيح مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التعرف على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، التي تم استخدامها للتمكن من الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات إلى جانب التأكد من جودتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتم التعرف فيما يلي على مجتمع ونوع عينة الدراسة وحجمها.

1. مجتمع الدراسة:

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تجدر الإشارة إلى أن مكان إجراء الدراسة الميدانية هو المؤسسة المينائية جن جن -جيجل، أما مجتمع الدراسة فيتمثل في العاملين المؤسسة المينائية جن جن -جيجل، وذلك لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي، والمقدر عددهم بـ 1339 عاملاً.

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بها ودراساتها".¹

وعليه يتوجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية -جن جن -جيجل.

2. عينة الدراسة:

يتم الاعتماد على العينة في هذه الدراسة نظراً لكبير حجم المجتمع وصعوبة الوصول إليه (صعوبة الوصول إلى جميع مفرداته)، وكذا تقيد الدراسة بمجال زمني محدد، ويهدف الوصول إلى العينة التوصل إلى نتائج يمكننا تعميمها على المجتمع. وقد تم اختيار العينة وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وهي "العينة التي يكون فيها احتمال اختيار جميع المفردات متساو ومعروف ويمكن حسابه.

وتعرف العينة على أنها: "مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثيله في البحث موضوع الدراسة".²

¹ أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية) ترجمة إسماعيل بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص379.

² محمد إبراهيم محمد منصور، "جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم المساءلة الذكية"، رسالة الماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، ص89.

-جيجل-

وكذلك تعرف على أنها: "جزء من مجتمع الدراسة وتمثل عدد الحالات التي تؤخذ من المجتمع وتجمع البيانات منها أي أن العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع، يتم اختيارها بطريقة علمية بغرض الحصول على معلومات أو بيانات تتعلق بالمجتمع، أي تقدير قيم معينة من المجتمع".¹

بعد تحديد نوع العينة لا بد من تحديد حجمها، ويكون ذلك بعدة طرق منها ما قدمته الباحثة UmaSekaran، والتي أكدت على أنه في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون 10 أضعاف عدد متغيرات الدراسة.²

تشمل الدراسة الحالية على 6 متغيرات ولإجراء التحليل عليها يجب ألا يقل حجم العينة عن 60 مفردة، وفي ضوء ذلك تم توزيع 80 استبانة في الشركة محل الدراسة، وقد تم استرجاع ما نسبة 77% أي 63 استبانة منها 3 استبانات تم إلغاؤها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي كان حجم العينة 60 موظفا يمثلون ما نسبة 75%.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات (أنظر الملحق (1))، إذ يعرف الاستبانة على أنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة في شكل واضح لا تحتاج إلى شرح إضافي، وتجمع في شكل استمارة"³،

وتتكون هذه الاستبانة من جزئين هما:

• **الجزء الأول للاستبانة:** يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، سنوات الخبرة.

• **الجزء الثاني للاستبانة:** يتضمن كل من المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وسنوضح ذلك في:

✓ **المحور الأول الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية:** يشمل هذا المحور على 24 عبارة موزعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق التقسيم التالي:

➤ **تحليل الوظائف:** يتضمن هذا البعد 04 عبارات.

➤ **تخطيط الموارد البشرية:** يتضمن هذا البعد 04 عبارات.

➤ **التوظيف:** يتضمن هذا البعد 04 عبارات.

➤ **التدريب:** يتضمن هذا البعد 04 عبارات.

➤ **تقييم الأداء:** يتضمن هذا البعد 04 عبارات.

➤ **تسيير المسار المهني:** يتضمن هذا البعد 04 عبارات.

¹ محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الإله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري، الأردن، 2019، ص45.

² Uma Sekaran, **Research Methods for Business a skill Building Approach**, 4th edition, John Wiley and Son, Inc, New York, 2004, p295.

³ عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص147.

المحور الثاني خاص بالتعلم التنظيمي: يتضمن هذا المحور 07 عبارات متعلقة بالتعلم التنظيمي.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات، وذلك وفق لمقياس ليكرت Likert الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة، والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) من المستويات المتدرجة في الإجابة وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 2: مقياس ليكرت Likert الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: وهيبة مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012، ص125.

وقد قدمنا بحساب المدى بين اكبر قيمة واصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت Likert ثم تقيمه مع عدد الدرجات للحصول على طول الفئة وهذا من اجل تحديد مجال كل فئة :

يتم حساب المدى كالاتي:

$$R = \text{Maximum} - \text{Minimum}$$

$$R = 5 - 1 = 4$$

يتم حساب طول الفئة كالاتي:

$$L = C / R$$

$$L = 5 / 4 = 0.8$$

لقد تم إضافة طول الفئة الذي هو 0.8 إلى اقل قيمة في المقياس وهي 01، وهذا من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة الأولى $1.8 = 0.8 + 1$ ، وهكذا يتم إضافة طول الفئة إلى القيم التي تليها، وعلى هذا الأساس تتشكل فئات مقياس Likert كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03 : فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
1	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	1	درجة منخفضة جدا من الموافقة
2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	2	درجة منخفضة من الموافقة

-جيجل

3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	موافق بدرجة متوسطة	3	درجة متوسطة من الموافقة
4	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	4	درجة مرتفعة من الموافقة
5	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	5	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على صبري محمد عوض ماضي، "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص120.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانة المسترجعة وتبويبها، أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصارا SPSS، حيث أن هذا البرنامج يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

- **المدى R:** يعبر المدى عن أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس Likert الخماسي المستخدم في الاستبانة.¹
- **المتوسط الحسابي:** هو مجموع القيم مقسمة على عددها²، وهو من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما وأهمية، ويحدد الدرجة الوسطى في التوزيع ويحسب بالعلاقة التالية:³

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث: ni: عدد اختبارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة (1-5).

n: مجموع أفراد العينة (60).

- **معامل الثبات Cronbach's Alpha:** يعد هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداما لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة، أو عبارات الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد متغيرات الدراسة.¹

¹ عبد الحميد عيد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007، ص155.

² منذر عبد الحميد الضامن، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص194.

³ عبد الإله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة، الأردن، 2014، ص112.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 114.

-جيجل-

- **معامل الالتواء والتفلطح:** يشير إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء جهة اليمين يقال عن التوزيع أنه موجب الالتواء ويحصل ذلك إذا كان المتوسط الحسابي يزيد عن الوسيط. أما عندما يكون الالتواء اتجاه اليسار فعندها يسمى بالتوزيع السالب الالتواء، وهي الحالة التي يقل فيها المتوسط الحسابي عن الوسيط وبصورة عامة تقع قيمة الالتواء $(-3 < SK < +3)$ وتصبح قيمته مساوية للصفر في حالة تطابق قيمة المتوسطات.¹ أما بالنسبة للتفلطح فهو مقياس لتذبذب قمة منحني التوزيع، أي قياس التسطح لقيمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، وقد تم استخدام كل من الالتواء والتفلطح معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.²
- **الانحراف المعياري:** هو أكثر مقاييس التشتت استقرارا، ويأخذ في اعتباره كل علامة، والخطوة الأولى في حساب الانحراف المعياري هي إيجاد كم تبعد كل علامة من المتوسط (طرح المتوسط من العلامة)، إذا علمنا على تربيع الفروقات (الفروق) وجمعناها ثم قمنا بتقسيمها على العدد Number or Scores، فإننا نعمل على التباين، فإذا كان التباين قريبا فهذا يعني أن العلامات متقاربة والعكس صحيح والجزر التربيعي للتباين يطلق عليه الانحراف المعياري، وكلما كان الانحراف المعياري صغير فهذا يعني أن العلامات متقاربة وإذا كان كبير هذا يعني أن العلامات متباعدة.³
- **الانحدار الخطي المتعدد:** إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع⁴، وقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي ومن ثم إمكانية اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص، وتم الاعتماد على هذا النوع من الانحدار لأن المتغير المستقل تم تقسيمه إلى ستة أبعاد.
- **معامل الارتباط:** يستخدم هذا الأسلوب لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1 و $+1$ فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من $+1$ كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح، كما يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، أي التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة.⁵

¹ عبد الحميد عيد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-159.

² عبد الإله إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

³ منذر عبد الحميد الضامن، مرجع سبق ذكره، ص 186.

⁴ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005، ص 282.

⁵ ربحي مصطفى غليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000، ص 162.

المطلب الثالث: التأكد من جودة بيانات الدراسة

للتحقق من جودة بيانات الدراسة سيتم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة وكذلك ثباتها، وكما سيتم التعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، والتحقق من أن المتغيرات المستقلة غير مرتبطة فيما بينها.

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

لمعرفة صدق أداة الدراسة ومدى تناسب الاستبانة مع موضوع الدراسة فقد قمنا ببناءها اعتماداً على مجموعة من المذكرات والمجلات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن ثم عرضه في صورته الأولية على الأستاذ المشرف وبعد تقديمه لنا ملاحظات حول مدى وضوح العبارات وانتماءها لمحاورها، ومدى قياسها لما وضعت لأجله، وهل هي شاملة لكل الجوانب الواجب دخولها في التحليل، وعلى ضوء آراءه وملاحظاته قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات وتصحيحها لجعلها أكثر دلالة ووضوحاً للمبحوثين، وقدمنا في الأخير الاستبانة في صورتها النهائية وفقاً لما هو موضح في الملحق رقم(1).

ثانياً: التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة:

أ-صدق الاتساق الداخلي لتحليل الوظائف.

الجدول رقم (04): معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول (تحليل الوظائف).

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تسهل عملية تحليل الوظائف في تحديد إطار العمل المطلوب.	**0.764	0.000
2	تستطيع المنظمة من خلال تحليل الوظائف تحديد حجم العمل المطلوب.	**0.733	0.000
3	يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف المختلفة.	**0.641	0.000
4	يتم تحليل المهام الأساسية التي يقوم بها العامل في الوظيفة وتحديد الأدوار والمهارات والمعارف اللازمة لأداء كل مهمة.	**0.857	0.000

** دال احصائياً عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات بعد تحليل الوظائف والدرجة الكلية له.

ب-صدق الاتساق الداخلي لتخطيط الموارد البشرية.

الجدول رقم (05): معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني (تخطيط الموارد البشرية).

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
5	يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية.	**0.843	0.000
6	يوفر تخطيط الموارد البشرية للمنظمة المدخلات المطلوبة مهارات، قبليات وخصائص في الوقت المناسب.	**0.843	0.000
7	يساهم تخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى.	**0.778	0.000
8	يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.	**0.903	0.000

** دال إحصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات بعد تخطيط الموارد البشرية والدرجة الكلية له.

ج-صدق الاتساق الداخلي للتوظيف.

الجدول رقم (06): معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث (التوظيف).

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
9	تسعى المؤسسة الى استقطاب أفراد قادرين على إدراك وتحقيق أهدافها.	**0.823	0.000
10	يتم استقطاب أفراد يتمتعون بالدافعية للعمل.	**0.619	0.000
11	يتم اختيار المرشحين الأكثر تلاؤما مع متطلبات الوظيفة.	**0.572	0.000
12	تحرص المؤسسة على إقامة دورات تكوينية للمعينين الجدد.	**0.901	0.000

** دال احصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات بعد التوظيف والدرجة الكلية له.

-جيجل

د-صدق الاتساق الداخلي للتدريب.

الجدول رقم (07): معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع (التدريب).

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	يتلاءم التدريب المقدم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.	**0.902	0.000
14	يقيم العمل بعد التدريب للتأكد من فعالية البرنامج التدريبي.	**0.644	0.000
15	الإطار الزمني والمكاني للتدريب يتناسب مع المتدربين.	**0.740	0.000
16	تتوفر لدى المدربين الكفاءة اللازمة لإنجاح عملية التدريب.	**0.874	0.000

** دال إحصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات بعد التدريب والدرجة الكلية له.

هـ-صدق الاتساق الداخلي لتقييم الأداء.

الجدول رقم (08): معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الخامس (تقييم الأداء).

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	يتم تقييم الأداء على أساس معايير واضحة وموضوعية.	**0.900	0.000
18	تتم عملية تقييم الأداء في ظروف ملائمة.	**0.848	0.000
19	يتم إخبار العاملين بنواحي الضعف والقصور لديهم.	**0.789	0.000
20	تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	**0.891	0.000

** دال إحصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات بعد تقييم الأداء والدرجة الكلية له.

و-صدق الاتساق الداخلي لتسيير المسار المهني.

الجدول رقم (09): معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد السادس (تسيير المسار المهني).

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	أقوم بتحديد الأهداف المستقبلية لمسار المهني.	**0.868	0.000
22	أعمل على وضع خطة لتنمية مساري المهني.	**0.620	0.000

-جيجل

23	أقوم بالتقييم المستمر لمعرفة نقاط الضعف والقصور في مسار المهني.	**0.472	0.000
24	أسعى لاكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة من أجل تطوير مسار المهني.	**0.768	0.000

** دال إحصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات بعد تسيير المسار المهني والدرجة الكلية له.

ز-صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة مع المحاور:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية والمحور ككل.

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمحور ككل

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.000	**0.771	تحليل الوظائف.
0.000	**0.462	تخطيط الموارد البشرية.
0.000	**0.564	التدريب.
0.000	**0.615	التوظيف.
0.064	*0.241	تقييم الأداء.
0.000	**0.707	تسيير المسار المهني.

** دال إحصائيا عند 0.01

*دال إحصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور.

2-اختبار الاتساق الداخلي لمحور التعلم التنظيمي.

تم حساب معاملات الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التعلم التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): معامل ارتباط بيرسون لعبارات التعلم التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعلم في مكان العمل.	0.829**	0.000
2	تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك.	0.206*	0.115
3	تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على تعلمهم.	0.682**	0.000
4	يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم.	0.639**	0.000
5	تقوم المؤسسة بتطوير قدراتها على تحليل بيئتها الخارجية للاستجابة للتغيرات الحاصلة فيها.	0.686**	0.000
6	تهتم المؤسسة بالمبادرات التطويرية التي تطرحها فرق العمل. تركز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها.	0.705**	0.000
7	تأخذ المؤسسة بآراء فرق العمل عند اتخاذ القرارات.	0.843**	0.000

** دال إحصائيا عند 0.01

* دال إحصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات التعلم التنظيمي والدرجة الكلية للمحور.

ثانيا- ثبات الاستبانة.

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد عينة الدراسة أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط بمعنى الاستقرار في نتائجها.

ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:¹

- ضعيفا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.6؛
- مقبولا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7).
- جيدا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8).
- ممتازا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.8.

¹Navarro. A ., Losada. F ., Ruzo. E ., and Díez. J. A., "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance",. Journal of world Business.(45), 2010, p 185.

-جيجل

ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية ومحور التعلم التنظيمي ومعامل الثبات الكلي للاستبيان:

الجدول رقم (12): معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل.

المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
ممارسات إدارة الموارد البشرية.	0.930	ممتاز
التعلم التنظيمي	0.830	ممتاز
الاستبيان ككل	0.863	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الثبات لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغ 0.930 وهو ما يمثل درجة ثبات ممتازة، وكذا معامل الثبات لمحور التعلم التنظيمي الذي بلغ 0.830 وهو ما يمثل درجة ثبات ممتازة، والثبات الكلي للاستبيان الذي بلغ 0.863 والذي يمكن القول من خلاله أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات وصالحة للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الدراسة بدءا من عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم عرض وتحليل أبعاد ومحاور الدراسة وصولا إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تمثلت الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة في 05 عناصر هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، سنوات العمل.

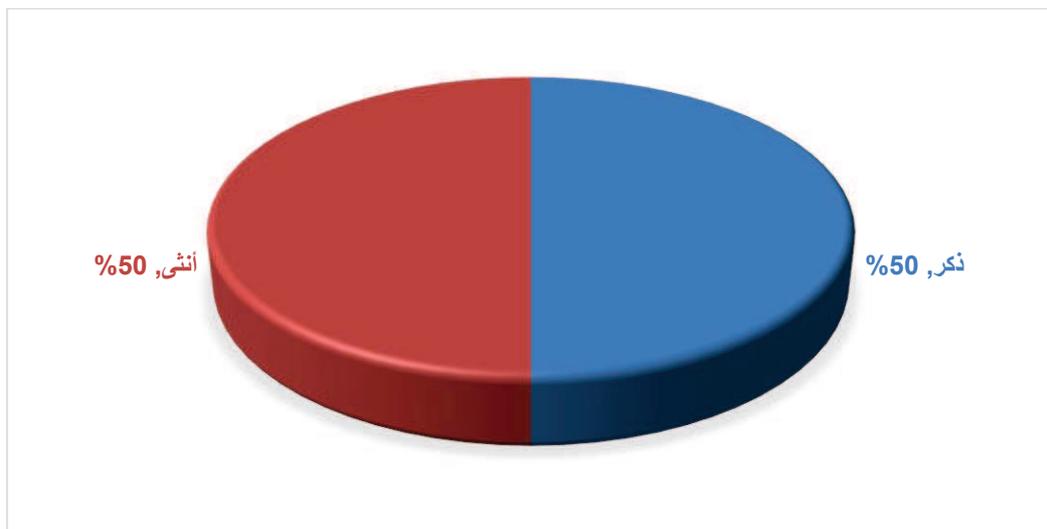
1-الجنس: كانت إجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 13: توزيع إجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	50%
أنثى	30	50%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 03: توزيع إجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج excel

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إذ نلاحظ أن عينة الدراسة قسمت بالتساوي بين الذكور والإناث أي بـ 50% لكل فئة، أي ما يعادل 30 فردا لكل منهما، وعليه يمكن القول أن المؤسسة المينائية جن جن تعتمد على فئة الذكور وفئة الإناث بشكل متساوي.

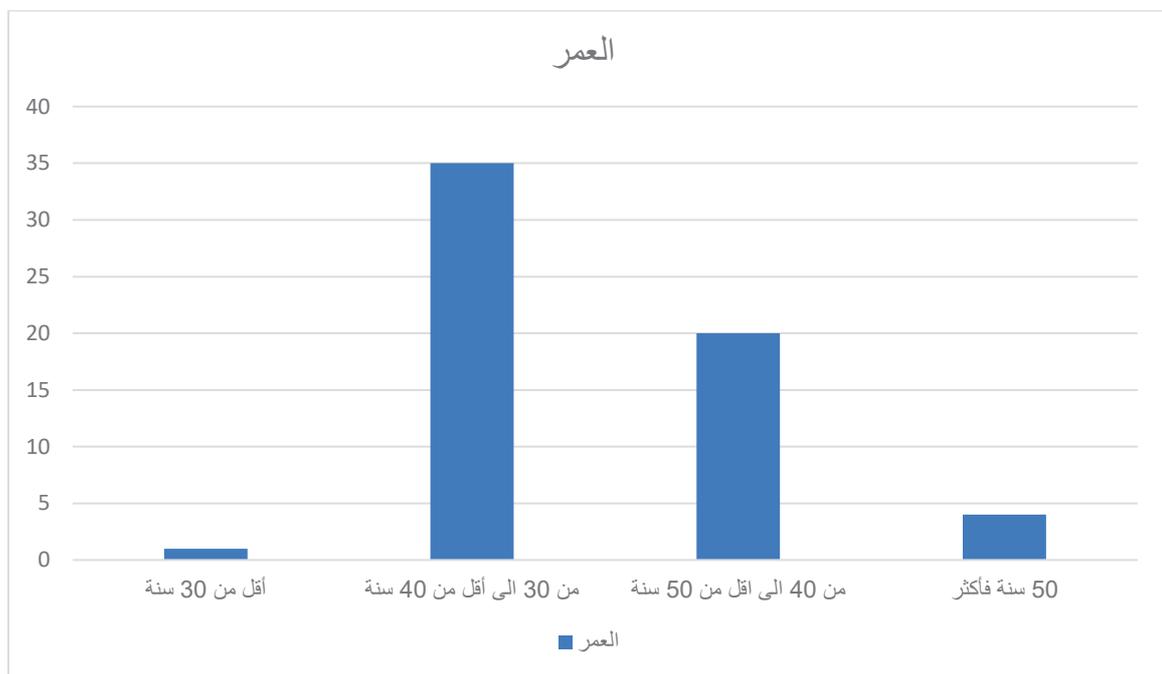
2-العمر: كانت إجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 14: توزيع إجابات عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	01	1.6%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	35	57.4%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	32.8%
50 سنة فأكثر	04	6.6%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 04: توزيع إجابات عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج excel

يمثل الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهم يشكلون 57.4% من عينة الدراسة أي ما يعادل 35 فردا، وبعدها تأتي فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة الذين يشكلون 32.8% من عينة الدراسة أي ما يعادل 20 فردا، ثم تأتي فئة الأفراد الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر فهم يشكلون 6.6% من عينة الدراسة أي ما يعادل 04 أفراد، وأخيرا فئة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة يشكلون 1.6% أي ما يعادل فردا واحدا.

وعليه يمكن القول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب وأن المؤسسة المينائية جن جن تعتمد على عنصر الشباب باعتباره في ذروة قدرته الإنتاجية ما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

3-المستوى التعليمي: كانت إجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 15: توزيع إجابات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

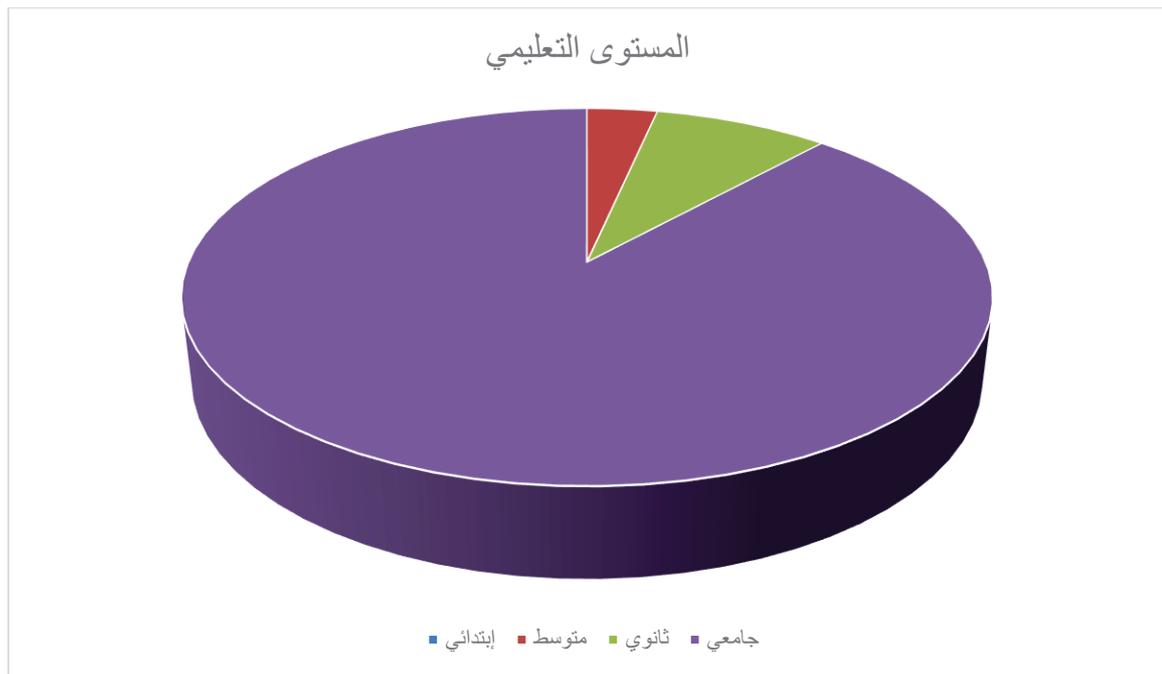
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
3.3%	02	متوسط

-جيجل

8.2%	05	ثانوي
86.9%	53	جامعي
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 05: توزيع إجابات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج excel

يمثل الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي وهم يشكلون 86.9% من عينة الدراسة أي ما يعادل 53 فردا، ثم تأتي فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فهم يشكلون 8.2% من عينة الدراسة أي ما يعادل 05 أفراد، وأخيرا فئة الأفراد ذوي المستوى المتوسط يشكلون 3.3% من عينة الدراسة أي ما يعادل فردين (02)، في حين لم يتم تسجيل أي فرد له مستوى ابتدائي في عينة الدراسة.

وعليه يمكن القول أن لدى أفراد عينة الدراسة مستوى تعليمي عالي يسمح لهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

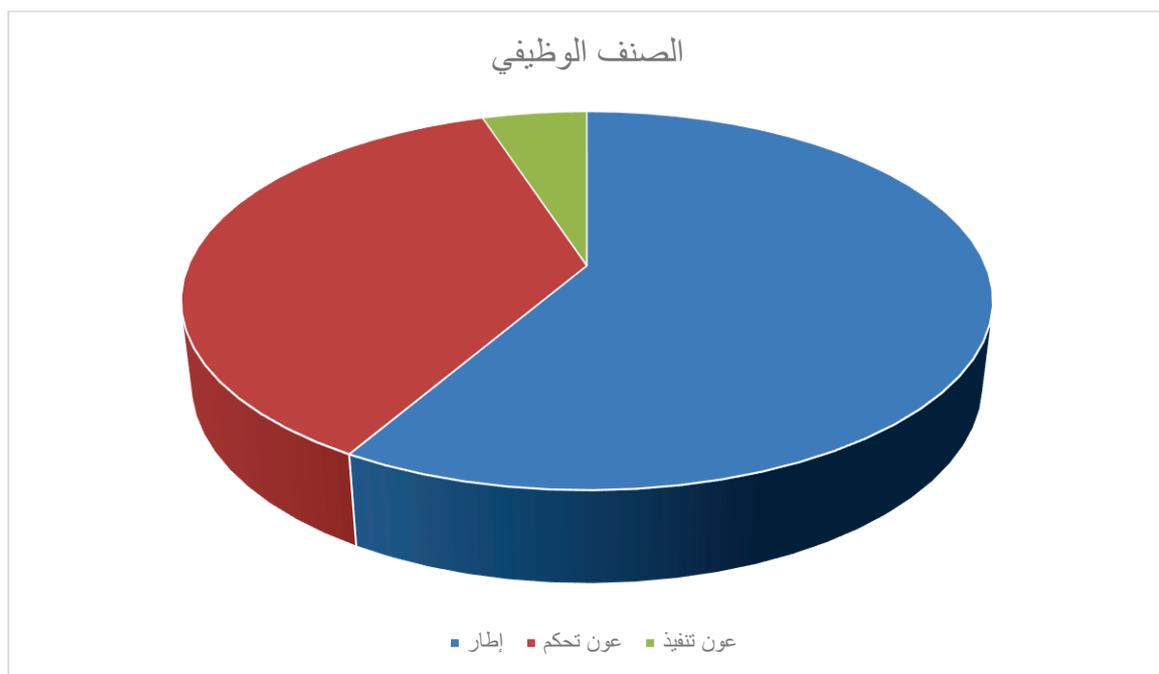
4-الصف الوظيفي: كانت إجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 16: توزيع إجابات عينة الدراسة حسب متغير الصف الوظيفي.

الصف الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	35	57.4%
عون تحكم	22	36.1%
عون تنفيذ	03	4.9%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 06: توزيع إجابات عينة الدراسة حسب متغير الصف الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين

يمثل الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصف الوظيفي، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم إطارات الذين يشكلون 57.6% من عينة الدراسة أي ما يعادل 35 فردا، وتأتي بعدها فئة أعوان التحكم الذين يشكلون 36.1% أي ما يعادل 22 فردا، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ الذين يشكلون 4.9% أي ما يعادل 03 أفراد.

-جيجل

وبالتالي يمكن القول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف سامية في المؤسسة ما يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين وضعية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

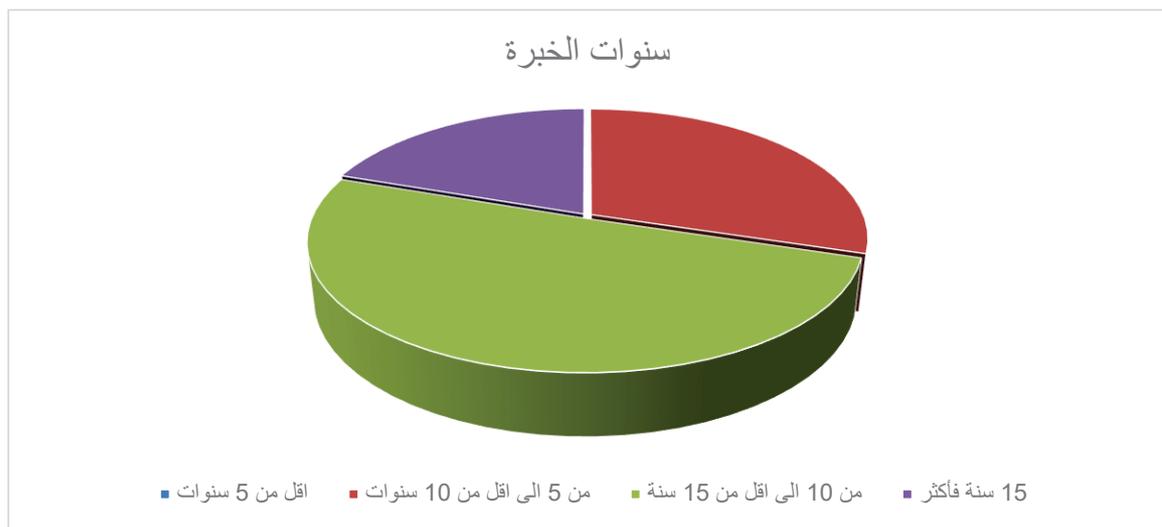
5-سنوات الخبرة: كانت إجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 17: توزيع إجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
00%	00	اقل من 5 سنوات
29.5%	18	من 5 إلى اقل من 10 سنوات
49.2%	30	من 10 إلى اقل من 15 سنة
19.7%	12	15 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 07: توزيع إجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج excel

يمثل الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح بين 10 إلى أقل من 15 سنة وهم يشكلون 50% من عينة الدراسة أي ما يعادل 30 فردا، وفي المرتبة الثانية فئة الأفراد الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات فهم يشكلون 29.8% من عينة الدراسة أي ما يعادل 18 فردا، وأخيرا فئة الأفراد الذين تتجاوز سنوات الخبرة

-جيجل-

لديهم 15 سنة فأكثر يشكلون %19.7 من عينة الدراسة أي ما يعادل 12 فرداً، في حين لم يتم تسجيل أي فرد تقل خبرته عن 05 سنوات.

وبالتالي يمكن القول أن لدى أفراد عينة الدراسة الخبرة العملية الكافية التي تؤهلهم للقيام بوظائفهم بالشكل المطلوب في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل أبعاد ومحاور الدراسة

تمثلت أبعاد ومحاور الدراسة الحالية في المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بأبعادها (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني).

1- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

- التحليل الوصفي لبعدها تحليل الوظائف: النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها تحليل الوظائف.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
1	مرتفعة	0.577	3.85	تسهم عملية تحليل الوظائف في تحديد إطار العمل المطلوب.	1
2	مرتفعة	0.615	3.83	تستطيع المنظمة من خلال تحليل الوظائف تحديد حجم العمل المطلوب.	2
3	مرتفعة	0.469	3.82	يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف المختلفة.	3
4	مرتفعة	0.722	3.77	يتم تحليل المهام الأساسية التي يقوم بها العامل في الوظيفة وتحديد الأدوار والمهارات والمعارف اللازمة لأداء كل مهمة.	4
/	مرتفعة	0.595	3.82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تحليل الوظائف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.82 وهو يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفي هذا الصدد جاءت العبرة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.85 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن عملية تحليل الوظائف تسهم في تحديد إطار العمل المطلوب، وفي المرتبة الثانية جاءت العبرة رقم 2 بمتوسط حسابي

-جيجل-

قدره 3.83 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن المنظمة تستطيع من خلال تحليل الوظائف تحديد حجم العمل المطلوب، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.82 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن تحليل الوظائف يوفر البيانات الأساسية عن مكونات الوظائف المختلفة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.77 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أنه يتم تحليل المهام الأساسية التي يقوم بها العامل في الوظيفة وتحديد الأدوار والمهارات والمعارف اللازمة لأداء كل مهمة.

وقد بلغ الانحراف المعياري العام 0.595 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يعني وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

• التحليل الوصفي لبعد تخطيط الموارد البشرية: النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تخطيط الموارد البشرية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
5	يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية.	3.87	0.596	مرتفعة	3
6	يوفر تخطيط الموارد البشرية للمنظمة المدخلات المطلوبة مهارات، قابليات وخصائص في الوقت المناسب.	3.77	0.722	مرتفعة	4
7	يساهم تخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى.	4.00	0.611	مرتفعة	1
8	يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.	3.87	0.747	مرتفعة	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.87	0.669	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.87 وهو يشير الى وجود درجة موافقة مرتفعة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفي هذا الصدد جاءت العبارة رقم 7 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.00 وبدرجة موافقة مرتفعة مما يعني أن تخطيط للموارد البشرية يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 3.87 وبدرجة موافقة مرتفعة مما يعني أن تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة أي أن تخطيط الموارد البشرية يساعد على تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية، وفي المرتبة

-جيجل

الرابعة والأخيرة جاءت العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3.77 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن تخطيط الموارد البشرية يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة مهارات، قابليات وخصائص في الوقت المناسب. وقد بلغ الانحراف المعياري العام 0.669 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يعني وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

• التحليل الوصفي لبعد التوظيف: النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوظيف.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
9	تسعى المؤسسة إلى استقطاب أفراد قادرين على إدراك وتحقيق أهدافها.	3.45	0.723	مرتفعة	2
10	يتم استقطاب أفراد يتمتعون بالدافعية للعمل.	3.27	0.954	متوسطة	4
11	يتم اختيار المترشحين الأكثر تلاؤماً مع متطلبات الوظيفة.	3.30	0.830	متوسطة	3
12	تحرص المؤسسة على إقامة دورات تكوينية للمعينين الجدد.	3.52	0.948	مرتفعة	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.48	0.864	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التوظيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.48 وهو يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفي هذا الصدد جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.53 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن المؤسسة تحرص على إقامة دورات تكوينية للمعينين الجدد، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 3.45 وبدرجة موافقة مرتفعة أي أن المؤسسة تسعى إلى استقطاب أفراد قادرين على إدراك وتحقيق أهدافها، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.30 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أنه يتم أحيانا اختيار الأفراد الأكثر تلاؤماً مع متطلبات الوظيفة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.27 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أنه يتم أحيانا استقطاب أفراد يتميزون بالدافعية للعمل.

-جيجل-

وقد بلغ الانحراف المعياري العام 0.864 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

• التحليل الوصفي لبعد التدريب: النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التدريب

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	يتلاءم التدريب المقدم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.	3.52	0.791	مرتفعة	2
14	يقيم العامل بعد التدريب للتأكد من فعالية البرنامج التدريبي.	3.47	0.892	مرتفعة	4
15	الإطار الزمني والمكاني للتدريب يتناسب مع المتدربين.	3.48	0.892	مرتفعة	3
16	تتوفر لدى المدربين الكفاءة اللازمة لإنجاح عملية التدريب.	3.75	0.704	مرتفعة	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.64	0.820	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.64 وهو يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفي هذا الصدد جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.75 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أنه تتوفر لدى المدربين الكفاءة اللازمة لإنجاح عملية التدريب، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 3.52 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن التدريب المقدم يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 3.48 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن الإطار الزمني والمكاني للتدريب يتناسب مع المتدربين، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 3.47 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أنه يتم تقييم العمل بعد التدريب للتأكد من فعالية البرنامج التدريبي.

وقد بلغ الانحراف المعياري العام 0.820 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

• التحليل الوصفي لبعء تقييم الأداء: النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تقييم الأداء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
17	يتم تقييم الأداء على أساس معايير واضحة وموضوعية.	3.28	0.904	متوسطة	1
18	تتم عملية تقييم الأداء في ظروف ملائمة.	3.23	0.789	متوسطة	3
19	يتم إخبار العاملين بنواحي الضعف والقصور لديهم.	3.03	1.041	متوسطة	4
20	تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	3.23	0.871	متوسطة	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.26	0.901	متوسطة	/

المصدر: من إعداء الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تقييم الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.19 وهو يشير إلى وجود درجة موافقة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفي هذا الصدد جاءت العبارة رقم 17 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.28 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أنه يتم تقييم الأداء على أساس معايير واضحة وموضوعية نسبياً، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي قدره 3.23 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن الإدارة تستخدم أحياناً نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري قدره 0.789 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أنه يتم تقييم الأداء في ظروف ملائمة نسبياً، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي قدره 3.03 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن يتم إخبار العاملين أحياناً بنواحي الضعف والقصور لديهم.

وقد بلغ الانحراف المعياري العام 0.901 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

• التحليل الوصفي لبعث تسير المسار المهني: النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث تسير المسار المهني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
21	أقوم بتحديد الأهداف المستقبلية لمسار المهني.	3.53	0.700	مرتفعة	4
22	أعمل على وضع خطة لتنمية مساري المهني.	3.85	0.606	مرتفعة	2
23	أقوم بالتقييم المستمر لمعرفة نقاط الضعف والقصور في مسار المهني.	3.85	0.515	مرتفعة	3
24	أسعى لاكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة من أجل تطوير مسار المهني.	4.10	0.543	مرتفعة	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.83	0.591	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعث تسير المسار المهني وقد بلغ المتوسط الحسابي العام 3.83 وهو يشير إلى درجة موافقة مرتفعة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعث.

وفي هذا الصدد جاءت العبارة رقم 24 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.10 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن العاملين يسعون لاكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة من أجل تطوير مسارهم المهني، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي قدره 3.85 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن العاملين يقومون بوضع خطة لتنمية مسارهم المهني، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 23 بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري قدره 0.515 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن العاملين يقومون بالتقييم الذاتي المستمر لمعرفة نقاط الضعف والقصور في مسارهم المهني، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي قدره 3.53 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن العاملين يقومون بتحديد الأهداف المستقبلية لمسارهم المهني.

وقد بلغ الانحراف المعياري العام 0.591 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يعني وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعث.

-جيجل

• التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة.

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة.

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات إدارة الموارد البشرية
3	مرتفعة	0.595	3.82	تحليل الوظائف.
1	مرتفعة	0.669	3.87	تخطيط الموارد البشرية.
5	متوسطة	0.884	3.38	التوظيف.
4	مرتفعة	0.820	3.55	التدريب.
6	متوسطة	0.901	3.19	تقييم الأداء.
2	مرتفعة	0.591	3.83	تسيير المسار المهني.
/	مرتفعة	0.636	3.65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام 3.65 وهو يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد هذا المحور .

وفي هذا الصدد جاء بعد تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.87 وبدرجة موافقة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بعد تسيير المسار المهني بمتوسط حسابي قدره 3.83 وبدرجة موافقة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد تحليل الوظائف بمتوسط حسابي قدره 3.82 وبدرجة موافقة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التدريب بمتوسط حسابي قدره 3.55 وبدرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد التوظيف بمتوسط حسابي قدره 3.38 وبدرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء بعد تقييم الأداء بمتوسط حسابي قدره 19 وبدرجة موافقة متوسطة.

وقد بلغ الانحراف المعياري العام 0.636 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد هذا المحور .

2- التحليل الوصفي للمتغير التابع (التعلم التنظيمي):

النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التعلم التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعلم في مكان العمل.	3.62	0.804	مرتفعة	2
2	تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك.	4.03	0.304	مرتفعة	1
3	تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على تعلمهم.	3.02	1.017	متوسطة	7
4	يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم.	3.30	0.743	متوسطة	4
5	تقوم المؤسسة بتطوير قدراتها على تحليل بيئتها الخارجية للاستجابة للتغيرات الحاصلة فيها.	3.32	0.892	متوسطة	3
6	تهتم المؤسسة بالمبادرات التطويرية التي تطرحها فرق العمل. تركز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها.	3.27	0.756	متوسطة	5
7	تأخذ المؤسسة بآراء فرق العمل عند اتخاذ القرارات.	3.25	0.836	متوسطة	6
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.40	0.892	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور التعلم التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.40 وهو يشير إلى وجود درجة موافقة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفي هذا الصدد جاءت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.03 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن المؤسسة تتيح للعاملين فرص للتعلم من أخطائهم، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.62 وبدرجة موافقة مرتفعة بمعنى أن توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعلم، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة 5 بمتوسط حسابي قدره 3.32 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن المؤسسة تقوم أحيانا بتطوير قدراتها على تحليل بيئتها الخارجية للاستجابة للتغيرات الحاصلة فيها، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.30 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن الموظفين يقدمون أحيانا فيما بينهم تغذية عكسية لنشاطاتهم، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3.27 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن المؤسسة تهتم بالمبادرات التطويرية التي تطرحها فرق العمل. تركز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع

-جيجل-

فيها، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.25 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن المؤسسة تأخذ بآراء فرق العمل عند اتخاذ القرارات، وأخيرا في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.02 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن المؤسسة تقدم أحيانا مكافآت لتشجيع الموظفين على تعلمهم. وقد بلغ الانحراف المعياري العام 0.892 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

قبل الشروع في اختبار الفرضيات يجب القيام أولا باختبار مدى صلاحية النموذج من خلال اختبار التوزيع الطبيعي واختبار تضخم التباين.

أولا: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

من أجل التأكد أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على كل من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

الجدول رقم 26: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

معامل التفلطح	معامل الالتواء	متغيرات الدراسة
2.310	-1.469	تحليل الوظائف
2.683	-1.263	تخطيط الموارد البشرية
-0.493	-0.526	التوظيف
3.168	-0.769	التدريب
-1.097	-0.149	تقييم الأداء
1.305	-0.765	تسيير المسار المهني
-0.227	-0.201	التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة تتراوح بين -1.469 و-0.201 وهي أقل من 3 وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين -3 و3، أما معاملات التفلطح فهي محصورة بين 1.097 و3.168 وهي أقل من 20، وتشير النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا ما توضحه النتائج، ومنه يمكن القول أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة وبالتالي يمكن اختبار فرضيات الدراسة.¹

¹ محمد سلامة، مرجع سبق ذكره ص 55.

ثانيا: تحليل معامل التضخم التباين المسموح:

للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة تم حساب كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 27: تحليل معامل التضخم التباين المسموح

متغيرات الدراسة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
تحليل الوظائف	1.557	0.642
تخطيط الموارد البشرية	1.958	0.511
التوظيف	3.068	0.326
التدريب	4.982	0.201
تقييم الأداء	1.947	0.514
تسيير المسار المهني	1.900	0.526

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين 1.557 و 4.982 وهو اقل من 10، كما أن التباين المسموح محصور في المجال 0.201 و 0.642 وهو أكبر من 0.1 إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات وهذا حسب دراسة¹ Bryant-Kutcher و Widener سنة 2006، إذ أكد هؤلاء الباحثون أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين اقل من 10 والتباين المسموح اكبر بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة، إذن لن تظهر مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، ننتقل لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية حيث تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

⁽¹⁾Bryant-Kutcher. L., Jones. D. A., & Widener. S. K., "Market Valuation of Intangible Resources: The Use of Strategic Human Capital", In Advances in Management Accounting, (17), 2006., pp1-42

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
تحليل الوظائف	0.199	1.524	0.000
تخطيط الموارد البشرية	-0.055	0.396	0.694
التوظيف	0.117	0.668	0.507
التدريب	0.011	0.050	0.960
تقييم الأداء	0.580	4.158	0.000
تسيير المسار المهني	-0.119	0.863	0.392
R	0.686		
R ²	0.470		
قيمة F	7.835		
مستوى الدلالة	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

1- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية للدراسة كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية sig تقدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد سابقا 0.05 مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

ونلاحظ أيضا أن معامل التحديد R² قد بلغ 0.470 وهذا يعني أن 47% من التباين الحاصل في التعلم التنظيمي يعود إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم يتم ذكرها في النموذج.

وعليه الفرضية الرئيسية للدراسة مقبولة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل الوظائف في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية sig تقدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد سابقا 0.05 مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الوظائف في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

وعليه الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الوظائف البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية sig تقدر ب 0.694 وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد سابقا 0.05 مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

وعليه الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية sig تقدر ب 0.507 وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد سابقا 0.05 مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

-جيجل

وعليه الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الرابعة كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية sig تقدر ب 0.960 وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد سابقا 0.05 مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

وعليه الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة.

6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الخامسة كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية sig تقدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد سابقا 0.05 مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

وعليه الفرضية الفرعية الخامسة مقبولة.

7- اختبار الفرضية الفرعية السادسة.

جاءت صيغة الفرضية الفرعية السادسة كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتسيير المسار المهني في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

-جيجل

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية sig تقدر ب 0.392 وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد سابقا 0.05 مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المسار المهني في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

وعليه الفرضية الفرعية السادسة مرفوضة.

رابعا: مناقشة النتائج.

سنقوم بمناقشة النتائج المتعلقة بكل من مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية -جن جن، إضافة إلى مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

1-مناقشة النتائج المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية -جن جن.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية السائدة في المؤسسة المينائية جن جن جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.65 وهذا يعني أن العاملين في المؤسسة المينائية جن جن يقرون بمستوى عالي من ممارسات إدارة الموارد البشرية مما ينعكس إيجابا على العديد من المتغيرات التنظيمية على غرار الرضا الوظيفي وتعزيز التعلم التنظيمي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

2-مناقشة النتائج المتعلقة بالتعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية -جن جن.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التعلم التنظيمي السائد في المؤسسة المينائية جن جن جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.40 وهذا يعني أن العاملين في المؤسسة المينائية جن جن يقرون بمستوى متوسط من التعلم التنظيمي ويمكن إرجاع ذلك إلى ما تقدمه المؤسسة المينائية من تشجيع من فرص ومكافآت واهتمامها بمختلف المبادرات التطويرية إضافة إلى تشجيع فرق العمل.

3-مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن، حيث قدرت قيمة الدلالة الإحصائية sig تقدر ب 0.000، وقيمة معامل التحديد R^2 بلغ 0.470 وهذا يعني أن 47% من التباين الحاصل في التعلم التنظيمي يعود إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم يتم نكرها في النموذج. ويمكن تفسير ذلك بأن توفر مستويات عالية من ممارسات إدارة الموارد البشرية يجعل من العاملين راضون عن الإدارة العليا ويسعون للتعلم المستمر في سبيل إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

-جيجل-

أظهرت نتائج الدراسة أن تحليل الوظائف يؤثر بشكل معنوي في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ويمكن تفسير ذلك بأن عملية تحليل الوظائف فعالة داخل المؤسسة من خلال مساهمتها في تحديد إطار وحجم العمل المطلوب إضافة إلى المساهمة في تحديد الأدوار الرئيسية لكل من الفرد والمنظمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن تخطيط الموارد البشرية لا تؤثر بشكل معنوي في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.694 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ويمكن تفسير ذلك بعدم فعالية التخطيط التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال عدم التأثير على المدخلات والمهارات المرتبطة بالموارد البشري وعدم المساهمة في بناء قاعدة قوية للموارد البشرية في المنظمة مما لا يشجع الأفراد العاملين على ممارسة التعلم التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة أن التوظيف لا يؤثر بشكل معنوي في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.507 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ويمكن تفسير ذلك بأن التوظيف في المؤسسة لا يتم وفق المعايير المتعارف مما يؤدي إلى إسقاط أفراد لا يتمتعون بالدافعية للعمل وعدم حرص المؤسسة على إقامة دورات تكوينية للمعينين الجدد يعرقل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب لا يؤثر بشكل معنوي في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.960 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ويمكن تفسير بعدم ملائمة التدريب وإطاره الزمني والمكاني مع الاحتياجات التدريبية للعاملين إضافة إلى عدم توفر المدربين على الكفاءات اللازمة لإنجاح العمليات التدريبية مما يجعل العاملين لا يبادرون للتعلم التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم الأداء يؤثر بشكل معنوي في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ويمكن تفسير ذلك بأن عملية تقييم الأداء تسمح بإظهار نقاط الضعف والقصور لدى العاملين من خلال توفر الظروف المادية والمعنوية لعملية تقييم الأداء مما يجعل عملية استخدامها من طرف الإدارة ممكنة من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين مما يدفعهم إلى التعلم من أجل استدرار ومعالجة النقائص الموجودة لديهم.

أظهرت نتائج الدراسة أن تسيير المسار المهني لا يؤثر بشكل معنوي في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.392 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين في المؤسسة لا يولون اهتماما كبيرا لمسارهم المهني ولا يقومون بوضع الأهداف المستقبلية وخطة مستقبلية من أجل تطوير مسارهم ولا يبادرون إلى التعلم من أجل تطويره.

خلاصة.

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، والذي حاولنا من خلاله إعطاء نظرة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتأثيرها في التعلم التنظيمي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره يمثل أبرز الوسائل المستخدمة من أجل جمع البيانات، ثم عرض ومناقشة النتائج بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد.

وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا راجع إلى تأثير كل من تحليل الوظائف وتقييم الأداء، في حين أن كل من تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تسيير المسار المهني ليس لهم تأثير في التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في الفصول الثلاثة توصلنا إلى أن المنظمات التي تبحث عن اقتناص الفرص المختلفة، والتي تمكنها من الاستمرار والتطور في ظل تحديات العصر، يجب عليها الاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها مصدرا حقيقيا للقيمة، وذلك من خلال توفير بيئة العمل المناسبة والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني) من بين أهم العناصر التي تستخدمها المنظمات لتحقيق ذلك، فنجاحها في ذلك يعتمد على ما تستخدمه من إجراءات ومعاملات عادلة داخلها، فهي تسعى بذلك إلى الحفاظ على مواردها البشرية من خلال تحقيق تعلمهم التنظيمي. فممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على التعلم التنظيمي وهو ما حاولنا توضيحه من خلال دراستنا الميدانية على عينة من العاملين في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

اكتبرت هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي، إذ تم تشكيل خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة المكونة من المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي)، ومحاولة فهم العلاقة بينهما، إذ تم دراسة واختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني) على التعلم التنظيمي للعاملين في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل، وعليه فإن الدراسة توصلت إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية تم على إثرها تقديم اقتراحات لإدارة المؤسسة من أجل معالجة النقائص الموجودة.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة والتمثلة في:

أ. النتائج النظرية:

- ✓ إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بالموارد البشرية الموجودة في المؤسسة من خلال تقديم أفضل ما عندها من بيئة عمل مناسبة وتطويرهم وتوظيفهم وتدريبهم وتحفيزهم بغرض تحقيق أهداف التنظيم؛
- ✓ ترتبط أنشطة إدارة الموارد البشرية بالوظائف الأخرى للمؤسسة على غرار وظيفة الإنتاج، التسويق، المالية وذلك بحكم حاجة كل منها للأخرى، فهناك تكامل بين وظائف المؤسسة التي تعمل بالتنسيق فيما بينها بغية تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وفيما يلي توضيح للعلاقة بين أنشطة إدارة الموارد وكل من الإنتاج، التسويق والوظيفة المالية؛
- ✓ التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساسا من التجارب والخبرات التي يمتلكها أعضاء المنظمة؛
- ✓ للتعلم التنظيمي ثلاثة مستويات أساسية: التعلم على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة وعلى مستوى المنظمة؛
- ✓ للتعلم التنظيمي ثلاثة أنواع هي: التعلم أحادي الحلقة، التعلم ثنائي الحلقة، التعلم ثلاثي الحلقة؛

✓ تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني) على التعلم التنظيمي.

ب. النتائج التطبيقية:

أظهرت النتائج وجود مستوى ما بين المتوسط والمرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المينائية "جن جن" من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.65)، ما يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام كبير من طرف المؤسسة بممارسات إدارة الموارد البشرية وهذا ما أكدته نتائج المتوسطات الحسابية لمختلف الأبعاد التي تم تناولها: حيث توجد مستويات متوسطة ومرتفعة لممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني) تعكسها متوسطاتها الحسابية المحصورة ضمن المجالين (من 2.60 إلى أقل من 3.40) و(من 3.40 إلى أقل من 4.20).

احتل بعد تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) ثم يليها في المرتبة الثانية بعد تسيير المسار المهني بمتوسط حسابي (3.83) ثم بعد تحليل الوظائف في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.82) أما بعد التدريب فاحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.55) ثم في المرتبة الخامسة نجد بعد التوظيف بمتوسط حسابي (3.38) ثم بعد تقييم الأداء في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.19).

أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط للتعلم التنظيمي على مستوى المؤسسة المينائية "جن جن" من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.40)، ما يعني أن أفراد العينة يقرون بامتلاكهم للتعلم التنظيمي، وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات المحور، والتي كانت جميعها تتراوح بين درجة مرتفعة ومتوسطة.

بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة لها دلالتها الإحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني) والتعلم التنظيمي، حيث بلغت قيم معامل الارتباط على التوالي (0.771، 0.462، 0.564، 0.615، 0.241، 0.707) وبينت وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي على مستوى المؤسسة المينائية "جن جن".

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل الوظائف في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل؛

خاتمة

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الوظائف البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتسيير المسار المهني في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل.

اقتراحات الدراسة:

- استنادا للنتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة، والتي كان من أبرزها:
- ✓ تطوير اللوائح والأنظمة الخاصة بسياسات مديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة لمواكبة التطورات العالمية المتسارعة؛
- ✓ ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المبادرة وتقبل النقد البناء؛
- ✓ العمل على تحليل الوظائف وتشخيص الكفاءات الحالية بصورة دورية من قبل مديرية الموارد البشرية للاستجابة السريعة للمستجدات على مستوى المؤسسة واحتياجاتها المستقبلية من الكفاءات؛
- ✓ إنشاء مرصد المهن والوظائف من الأدوات المهمة في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؛
- ✓ إنشاء وتحديد مهن جديدة بناء على التسيير التقديري للكفاءات؛
- ✓ ضرورة تقييم وإثراء وتعديل بصورة دورية في جميع برامج التكوين لكي يكون إقبال عليهم في المستقبل وتكون فضاء للتعلم الجماعي والتنظيمي؛
- ✓ ضرورة إتباع تقييم مبني على الكفاءات لتحفيز العاملين على التعلم وتطوير رصيدهم المعرفي واكتساب كفاءات جديدة؛
- ✓ يجب أن يكون التوظيف مبني على الكفاءات، من خلال انتقاء معايير تصب في هذا التوجه؛ اعتماد التنمية الخارجية للكفاءات عن طريق نقل الكفاءات استيراد الكفاءات) أو عن طريق تقليد ممارسات المنظمات الأخرى؛

خاتمة

- ✓ تفعيل التعلم الاستغلالي والاستكشافي على مستوى المؤسسة المينائية لما له أهمية كبيرة في تفعيل ممارسات المنظمة المتعلمة على مستواها؛
- آفاق مستقبلية للدراسة:

بعد عرض مختلف النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلت إليها هذه الدراسة وتقديم اقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة، تقتضي المنهجية العلمية تقديم آفاق مستقبلية للدراسة، إذ نقتح المواضيع التالية:

- ✓ أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي؛
- ✓ أثر الدعم التنظيمي على التعلم التنظيمي؛
- ✓ أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية؛
- ✓ أثر التعلم التنظيمي على التشارك المعرفي.

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب.

1. أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي (مناهج ادارية وتطبيقية)**، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005.
2. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2004.
3. أحمد ماهر، **دليلك إلى تخطيط وتطوير مستقبلك الوظيفي**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2012.
4. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، تعريب: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.
5. جعفر خانو الزبياري، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2020.
6. حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، الأردن دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
7. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
8. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
9. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
10. ربحي مصطفى غليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000.
11. زيد منير عبودي، **إدارة الموارد البشرية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
12. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007.
13. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
14. سيد محمد جاد الرب، **إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء**، الاطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مصر، 2009.

15. عبد الإله إبراهيم الفقي، الاحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة، الأردن، 2014.
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007.
17. عبد الكريم درويش وآخرون، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر 1977.
18. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
19. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
20. عمار وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
21. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مؤسسة زهران، عمان، 2000.
22. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
23. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1.
24. كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية. دار أصلاص للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 2003.
25. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
26. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007.
27. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
28. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، الأردن، 2008.
29. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية ادارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1.
30. مندر عبد الحميد الضامن، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2007.

31. مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العمالية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007.
32. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
33. يوسف عطويوي المواضيع، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

ثانياً: الرسائل الجامعية.

34. أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، الغري للعلوم الإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
35. حياة تبوب، رميلة بوبالة، أثر تقييم الاداء على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015.
36. خامرة بوعمامة، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.
37. خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، مدرسة الدكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
38. رأفت محمود فروخ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي من خلال التوجه للتعلم -دراسة حالة على شركة جوال للاتصالات الخلوية في فلسطين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2016.
39. رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك - أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.

40. رناد محمد كسكين، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية - التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021.
41. سالمى حسين اليايى، أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي -دراسة تطبيقية في وزارة العمل السعودية، رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة عامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2016.
42. سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، جامعة الزاوية، ليبيا، 2012.
43. صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009.
44. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
45. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2011.
46. غانم هاجرة، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة - دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012.
47. فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية- دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال موبيليس وأوريدوا، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016.
48. لحرر محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية - دراسة حالة بمؤسسة انتاج الكوابل، مذكرة ماجستير غير منشورة

في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

49. محمود محمد عبد الحميد، واقع تحليل الوظائف والأعمال وعلاقته بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار-الضفة الغربية، رسالة ماجستير. عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2008.

ثالثا: المجالات العلمية.

50. اسية بعضي، مفيدة يحياوي، دور تحليل الوظائف في تحسين قيمة المنتج، دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 11. الجزء 2، الجزائر. 2018.

51. أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 02، كلية دمشق، دمشق، سوريا، 2013.

52. بلقاسم الحاج، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - انموذجا -، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر، 2021.

53. حاتم فارس الطعان، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة دنانير الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية، العدد 3. بغداد، العراق، 2008.

54. حمزة معمري، سمرة كحلات، التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي، أبعاد ورهانات تحويل الجامعة الى منظمة متعلمة، مجلة المفكر، المجلد السادس، العدد الثاني، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، 2022.

55. رزيقة رحمون وآخرون، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، قسنطينة، الجزائر، 2019.

56. عبد الحميد عيد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي الاحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007.

57. فتاح شباح، صليحة بوصوردي، آلية تحليل الوظائف -دراسة تحليلية أساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 11، العدد 01، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2022.

58. فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية، دراسة حالة فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس - ليبيا، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، ليبيا، 2021.

59. فيصل البواردي، ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1، 2020، ص 230.

2-المراجع باللغة الأجنبية.

60. Bryant-Kutcher. L., Jones. D. A., & Widener. S. K., "Market Valuation of Intangible Resources: The Use of Strategic Human Capital", In Advances in Management Accounting, (17), 2006.
61. Gerhart, B.A., HeIdke, L.M., Hollenbeck, J.R., Leitch, A., Nose, R.A., pilcher, J.M.,... & Wright, P.M. Human resource management : Gaining a competitive advantage. 2007. 18.
62. Jean du personnel, LJean Guyot 2, entreprise modern , Paris , 1979.
63. Navarro. A ., Losada. F ., Ruzo. E ., and Dí'ez. J. A., "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance",. Journal of world Business.(45), 2010.
64. Senge, P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. London: Century Business .1990.

الملاحق

الملحق رقم 01: أداة الدراسة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

تحية طيبة...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي - دراسة المؤسسة المينائية - جن جن - جيجل"، ويتمثل الهدف من تطوير هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

إعداد الطالبين:

- بولدياب ياسين.
- بوشرمة فيصل.

السنة الجامعية: 2022-2023.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (√) في الخانة المناسبة لكم.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-الصنف الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5-سنوات العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنوات 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع المناسب لذلك:

الأبعاد	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تحليل الوظائف	1	تسهم عملية تحليل الوظائف في تحديد إطار العمل المطلوب.					
	2	تستطيع المنظمة من خلال تحليل الوظائف تحديد حجم العمل المطلوب.					
	3	يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف المختلفة.					
	4	يتم تحليل المهام الأساسية التي يقوم بها العامل في الوظيفة وتحديد الأدوار والمهارات والمعارف اللازمة لأداء كل مهمة.					
تخطيط الموارد البشرية	5	يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية.					
	6	يوفر تخطيط الموارد البشرية للمنظمة المدخلات المطلوبة مهارات، قابليات وخصائص في الوقت المناسب.					
	7	يساهم تخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى.					
	8	يؤدي تخطيط الموارد البشرية الى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.					
التوظيف	9	تسعى المؤسسة الى استقطاب أفراد قادرين على إدراك وتحقيق أهدافها.					
	10	يتم استقطاب أفراد يتمتعون بالدافعية للعمل.					
	11	يتم اختيار المترشحين الأكثر تلاؤماً مع متطلبات الوظيفة.					
	12	تحرص المؤسسة على إقامة دورات تكوينية للمعينين الجدد.					
التدريب	13	يتلاءم التدريب المقدم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
	14	يقيم العامل بعد التدريب للتأكد من فعالية البرنامج التدريبي.					
	15	الاطار الزمني والمكاني للتدريب يتناسب مع المتدربين.					
	16	تتوفر لدى المدربين الكفاءة اللازمة لانجاح عملية التدريب.					

الأبعاد	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تقييم الأداء	17	يتم تقييم الأداء على أساس معايير واضحة وموضوعية.					
	18	تتم عملية تقييم الأداء في ظروف ملائمة.					
	19	يتم إخبار العاملين بنواحي الضعف والقصور لديهم.					
	20	تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.					
تسيير المسار المهني	21	أقوم بتحديد الأهداف المستقبلية لمسار المهني.					
	22	أعمل على وضع خطة لتنمية مساري المهني.					
	23	أقوم بالتقييم المستمر لمعرفة نقاط الضعف والقصور في مسار المهني.					
	24	أسعى لاكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة من أجل تطوير مسار المهني.					

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التعلم التنظيمي، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع المناسب لذلك:

الأبعاد	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التعلم التنظيمي	1	توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعلم في مكان العمل.					
	2	تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك.					
	3	تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على تعلمهم.					
	4	يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم.					
	5	تقوم المؤسسة بتطوير قدراتها على تحليل بيئتها الخارجية للاستجابة للتغيرات الحاصلة فيها.					
	6	تهتم المؤسسة بالمبادرات التطويرية التي تطرحها فرق العمل. تركز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها.					
	7	تأخذ المؤسسة بآراء فرق العمل عند اتخاذ القرارات.					

شاكرين لكم تعاونكم معنا

الملحق رقم 02: الصدق البنائي لأداة الدراسة.

1-الصدق البنائي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1-1- الصدق البنائي لبعء تحليل الوظائف.

Correlations

		الوظائف تحليل عملية تسهم العمل إطار تحديد في المطلوب	خلال من المنظمة تستطيع حجم تحديد الوظائف تحليل المطلوب العمل	بيانات العمل تحليل يوفر مكونات عن أساسية المختلفة الوظائف	التي الأساسية المهام تحليل يتم وتحديد الوظيفة في العامل بها يقوم والمعارف والمهارات الأدوار مهمة كل لأداء اللازمة	تحليل
العمل إطار تحديد في الوظائف تحليل عملية تسهم المطلوب	Pearson Correlation	1	,883**	,648**	,321*	,764**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,012	,000
	N	60	60	60	60	60
تحديد الوظائف تحليل خلال من المنظمة تستطيع المطلوب العمل حجم	Pearson Correlation	,883**	1	,656**	,369**	,733**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,004	,000
	N	60	60	60	60	60
مكونات عن أساسية بيانات العمل تحليل يوفر المختلفة الوظائف	Pearson Correlation	,648**	,656**	1	,422**	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000
	N	60	60	60	60	60
في العامل بها يقوم التي الأساسية المهام تحليل يتم والمعارف والمهارات الأدوار وتحديد الوظيفة مهمة كل لأداء اللازمة	Pearson Correlation	,321*	,369**	,422**	1	,857**
	Sig. (2-tailed)	,012	,004	,001		,000
	N	60	60	60	60	60
تحليل	Pearson Correlation	,764**	,733**	,641**	,857**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

1-2-الصدق البنائي لمحور تخطيط الموارد البشرية.

Correlations

		الموارد تخطيط يوفر للمنظمة البشرية المطلوبة المدخلات قابليات مهارات، الوقت في وخصائص المناسب.	الموارد تخطيط يساهم القاعدة بناء في البشرية خطط لنجاح الأساسية الموارد وسياسات الأخرى البشرية	الموارد تخطيط يؤدي توفير الى البشرية منسجم بشكل الكفاءات ومتطلبات حاجات مع المنظمة.	تخطيط	
تخفيض على البشرية الموارد تخطيط يساعد البشرية بالموارد المرتبطة التكاليف	Pearson Correlation	1	,754**	,699**	,531**	,843**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
للمنظمة البشرية الموارد تخطيط يوفر قابليات مهارات، المطلوبة المدخلات المناسب الوقت في وخصائص	Pearson Correlation	,754**	1	,731**	,727**	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
بناء في البشرية للموارد تخطيط يساهم وسياسات خطط لنجاح الأساسية القاعدة الأخرى البشرية الموارد	Pearson Correlation	,699**	,731**	1	,669**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
توفير الى البشرية الموارد تخطيط يؤدي حاجات مع منسجم بشكل الكفاءات المنظمة ومتطلبات	Pearson Correlation	,531**	,727**	,669**	1	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
تخطيط	Pearson Correlation	,843**	,843**	,778**	,903**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

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

Correlations

		الى المؤسسة تسعى قادرين أفراد استقطاب وتحقيق إدراك على أهدافها	أفراد استقطاب يتم للعمل بالدافعية يتمتعون	المرشحين اختيار يتم مع تلاؤما الأكثر الوظيفة متطلبات	على المؤسسة تحرص تكوينية دورات إقامة الجدد للمعينين	التوظيف
قادرين أفراد استقطاب الى المؤسسة تسعى أهدافها وتحقيق إدراك على	Pearson Correlation	1	,658**	,562**	,496**	,823**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
للعمل بالدافعية يتمتعون أفراد استقطاب يتم	Pearson Correlation	,658**	1	,711**	,445**	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
مع تلاؤما الأكثر المرشحين اختيار يتم الوظيفة متطلبات	Pearson Correlation	,562**	,711**	1	,446**	,572**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
تكوينية دورات إقامة على المؤسسة تحرص الجدد للمعينين	Pearson Correlation	,496**	,445**	,446**	1	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
التوظيف	Pearson Correlation	,823**	,619**	,572**	,901**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

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

4-الصدق البنائي لبعء التدريب.

Correlations

		مع المقدم التدريب يتلاءم التدريبية الاحتياجات للعاملين	التدريب بعء العمل يقيم البرنامج فعالية من للتأكد التدريبي	والمكاني الزماني الاطار مع يتناسب للتدريب المتدربين	المدرسين لى تتوفر لانجاح اللازمة الكفاءة التدريب عملية	التدريب
الاحتياجات مع المقدم التدريب يتلاءم للعاملين التدريبية	Pearson Correlation	1	,602**	,613**	,578**	,902**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
فعالية من للتأكد التدريب بعء العمل يقيم التدريبي البرنامج	Pearson Correlation	,602**	1	,606**	,540**	,644**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
يتناسب للتدريب والمكاني الزماني الاطار المتدربين مع	Pearson Correlation	,613**	,606**	1	,708**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
لانجاح اللازمة الكفاءة المدرسين لى تتوفر التدريب عملية	Pearson Correlation	,578**	,540**	,708**	1	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
التدريب	Pearson Correlation	,902**	,644**	,740**	,874**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

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

Correlations

		على الأداء تقييم يتم واضحة معايير أساس وموضوعية	في الأداء تقييم عملية تتم ملائمة ظروف	العاملين إخبار يتم الضعف بنواحي لديهم والقصور	نتائج الإدارة تستخدم اتخاذ في الأداء تقييم بشؤون المتعلقة القرارات العاملين	تقييم
واضحة معايير أساس على الأداء تقييم يتم وموضوعية	Pearson Correlation	1	,809**	,692**	,604**	,900**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
ملائمة ظروف في الأداء تقييم عملية تتم	Pearson Correlation	,809**	1	,754**	,709**	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
الضعف بنواحي العاملين إخبار يتم لديهم والقصور	Pearson Correlation	,692**	,754**	1	,721**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
اتخاذ في الأداء تقييم نتائج الإدارة تستخدم العاملين بشؤون المتعلقة القرارات	Pearson Correlation	,604**	,709**	,721**	1	,891**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
تقييم	Pearson Correlation	,900**	,848**	,789**	,891**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

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

6-الصدق البنائي لبعء تسيير المسار المهني.

Correlations

		الأهداف بتحديد أقوم المهني لمسار المستقبلية	خطة وضع على أعمل المهني مساري لتنمية	المستمر بالتقييم أقوم الضعف نقاط لمعرفة مسار في والقصور المهني	خبرات لاكتساب أسعى مجالات في متنوعة تطوير أجل من متعددة المهني مسار	تسيير
لمسار المستقبلية الأهداف بتحديد أقوم المهني	Pearson Correlation	1	,511**	,226	,348**	,868**
	Sig. (2-tailed)		,000	,083	,006	,000
	N	60	60	60	60	60
مساري لتنمية خطة وضع على أعمل المهني	Pearson Correlation	,511**	1	,579**	,510**	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
الضعف نقاط لمعرفة المستمر بالتقييم أقوم المهني مسار في والقصور	Pearson Correlation	,226	,579**	1	,600**	,472**
	Sig. (2-tailed)	,083	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
مجالات في متنوعة خبرات لاكتساب أسعى المهني مسار تطوير أجل من متعددة	Pearson Correlation	,348**	,510**	,600**	1	,768**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
تسيير	Pearson Correlation	,868**	,620**	,472**	,768**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

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

7-الصدق البنائي لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة.

Correlations

		تحليل	تخطيط	التوظيف	التدريب	تقييم	تسيير	ممارسات
تحليل	Pearson Correlation	1	,420**	,389**	,500**	,382**	,462**	,771**
	Sig. (2-tailed)		,001	,002	,000	,003	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
تخطيط	Pearson Correlation	,420**	1	,452**	,569**	,084	,241	,462**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,524	,064	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
التوظيف	Pearson Correlation	,389**	,452**	1	,815**	,545**	,562**	,564**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
التدريب	Pearson Correlation	,500**	,569**	,815**	1	,596**	,638**	,615**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
تقييم	Pearson Correlation	,382**	,084	,545**	,596**	1	,472**	,241
	Sig. (2-tailed)	,003	,524	,000	,000		,000	,064
	N	60	60	60	60	60	60	60
تسيير	Pearson Correlation	,462**	,241	,562**	,638**	,472**	1	,707**
	Sig. (2-tailed)	,000	,064	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
ممارسات	Pearson Correlation	,771**	,462**	,564**	,615**	,241	,707**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,064	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

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

8-الصدق البنائي لمحور التعلم التنظيمي.

العلم	تأخذ المؤسسة بآراء فرق العمل عند اتخاذ القرارات	نمطها فرق العمل التطويرية التي تطور بها فرق العمل	تقوم المؤسسة بتطوير قدراتها على تحليل بيئتها الخارجية للاستجابة للتحديات الناتجة عنها	يقدم الموظفون لمصنعيهم عكسية لسلوكياتهم	يقدم الموظفون مكافآت لتشجيع تعلمهم	تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك	يوجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل العمل في مكان العمل
يوجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل العمل في مكان العمل	Pearson Correlation	,422**	,573**	,536**	,526**	,134	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,307	
	N	60	60	60	60	60	60
تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك	Pearson Correlation	,205	,345**	,393**	,333**	1	,134
	Sig. (2-tailed)	,116	,007	,002	,009		,307
	N	60	60	60	60	60	60
يقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على تعلمهم	Pearson Correlation	,611**	,723**	,621**	1	,333**	,526**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,009	,000
	N	60	60	60	60	60	60
يقدم الموظفون لمصنعيهم عكسية لسلوكياتهم	Pearson Correlation	,549**	,749**	1	,621**	,393**	,536**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,002	,000
	N	60	60	60	60	60	60
تقوم المؤسسة بتطوير قدراتها على تحليل بيئتها الخارجية للاستجابة للتحديات الناتجة عنها	Pearson Correlation	,551**	1	,749**	,723**	,345**	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,007	,000
	N	60	60	60	60	60	60
يقدم المؤسسة بالمبادرات التطويرية التي تطور بها فرق العمل. تركز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها	Pearson Correlation	1	,751**	,549**	,611**	,205	,422**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,116	,001
	N	60	60	60	60	60	60
تأخذ المؤسسة بآراء فرق العمل عند اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,751**	1	,574**	,613**	,208	,397**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,110	,002
	N	60	60	60	60	60	60
العلم	Pearson Correlation	,705**	,843**	,686**	,682**	,206	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,115	,000
	N	60	60	60	60	60	60

الملاحق رقم 04: تحليل معامل التضخم والتباين المسموح.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,295	,677		1,913	,061		
	تحليل	,246	,162	,190	1,524	,133	,642	1,557
	تخطيط	-,065	,163	-,055	-,396	,694	,511	1,958
	التوظيف	,111	,166	,117	,668	,507	,326	3,068
	التدريب	,012	,230	,011	,050	,960	,201	4,982
	تقييم	,501	,120	,580	4,158	,000	,514	1,947
	تسيير	-,159	,184	-,119	-,863	,392	,526	1,900

a. Dependent Variable: التعلم

الملاحق رقم 05: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

1-الجنس.

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	30	50	50,0	50,0
	أنثى	30	50	50,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

2-السن.

		العمر			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	سنة 30 من أقل	1	1,6	1,7	1,7
	سنة 40 من أقل الى 30 من	35	57,4	58,3	60,0
	سنة 50 من أقل الى 40 من	20	32,8	33,3	93,3
	فأكثر سنة 50	4	6,6	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

3-المستوى التعليمي.

		التعليمي المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	متوسط	2	3,3	3,3	3,3
	ثانوي	5	8,2	8,3	11,7
	جامعي	53	86,9	88,3	100,0
	Total	60	100,00	100,0	

4-الصنف الوظيفي.

		الوظيفي الصنف			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	اطار	35	57,4	58,3	58,3
	تحكم عون	22	36,1	36,7	95,0
	تنفيذ عون	3	4,9	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

5-سنوات الخبرة.

		الخبرة سنوات			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 10 من اقل الى 05 من	18	29,5	30,0	30,0
	سنة 15 من اقل الى 10 من	30	49,2	50,0	80,0
	فاكثر سنة 15	12	19,7	20,0	100,0
	Total	60	98,4	100,0	

الملاحق رقم 06: التحليل الوصفي لأبعاد ومحاور الدراسة.

1- التحليل الوصفي لبعء تحليل الوظائف.

		Statistics				تحليل الوظائف
		تحليل عملية تسهم تحديد في الوظائف المطلوب العمل إطار	من المنظمة تستطيع الوظائف تحليل خلال العمل حجم تحديد المطلوب	العمل تحليل يوفر عن أساسية بيانات الوظائف مكونات المختلفة	المهام تحليل يتم بها يقوم التي الأساسية الوظيفة في العامل الأدوار وتحديد والمعارف والمهارات مهمة كل لأداء اللازمة	
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,85	3,83	3,82	3,77	3.82
Std. Deviation		,577	,615	,469	,722	0.595

2- التحليل الوصفي لبعء تخطيط الموارد البشرية.

		Statistics				تخطيط الموارد البشرية
		الموارد تخطيط يوفر للمنظمة البشرية الموارد تخطيط يساعد تخفيض على البشرية المرتبطة التكاليف البشرية بالموارد	الموارد تخطيط يساهم القاعدة بناء في البشرية خطط لنجاح الأساسية الموارد وسياسات الأخرى البشرية	الموارد تخطيط يؤدي توفير الى البشرية منسجم بشكل الكفاءات ومتطلبات حاجات مع المنظمة		
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,87	3,77	4,00	3,87	3.87
Std. Deviation		,596	,722	,611	,747	0.669

3- التحليل الوصفي لبعء التوظيف.

		Statistics				التوظيف
		الى المؤسسة تسعى قادرين أفراد استقطاب وتحقيق إدراك على أهدافها	أفراد استقطاب يتم بالدافعية يتمتعون للعمل	المرشحين اختيار يتم مع تلاؤما الأكثر الوظيفة متطلبات	على المؤسسة تحرص تكوينية دورات إقامة الجدد للمعينين	
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,45	3,27	3,30	3,52	3.38
Std. Deviation		,723	,954	,830	,948	0.664

4- التحليل الوصفي لبعء التدريب.

		Statistics				التدريب
		المقدم التدريب يتلاءم التدريبية الاحتياجات مع للعاملين	التدريب بعد العمل يقيم فعالية من للتأكد التدريبى البرنامج	الزماني الاطار للتدريب والمكاني المتدربين مع يتناسب	المدرسين لدى تتوفر لانجاح اللازمة الكفاءة التدريب عملية	
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,53	3,47	3,48	3,75	3.55
Std. Deviation		,791	,892	,892	,704	0.820

5- التحليل الوصفي لبعء تقييم الأداء.

		Statistics				تقييم الأداء
		على الأداء تقييم يتم واضحة معايير أساس وموضوعية	الأداء تقييم عملية تتم ملائمة ظروف في	العاملين إخبار يتم الضعف بنواحي لديهم والقصور	نتائج الإدارة تستخدم اتخاذ في الأداء تقييم المتعلقة القرارات العاملين بشؤون	
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,28	3,23	3,03	3,23	3.19
Std. Deviation		,904	,789	1,041	,871	0.901

6- التحليل الوصفي لبعث تسيير المسار المهني.

		Statistics				
		الأهداف بتحديد أقوم	خطوة وضع على أعمل	المستمر بالتقييم أقوم	خبرات لاكتساب أسعى	تسيير المسار المهني
		لمسار المستقبلية المهني.	المهني مساري للتنمية	الضعف نقاط لمعرفة مسار في والقصور المهني.	مجالات في متنوعة تطوير أجل من متعددة المهني مسار.	
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,53	3,85	3,85	4,10	3,83
Std. Deviation		,700	,606	,515	,543	0.591

7- التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة.

		Statistics						
		تحليل	تخطيط	التوظيف	التدريب	تقييم	تسيير	الممارسات
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,81	3,87	3,48	3,64	3,26	3,82	3,65
Std. Deviation		,530	,588	,725	,664	,795	,512	0.636

8- التحليل الوصفي لمحور التعلم التنظيمي.

		Statistics							
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	التعلم التنظيمي
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.62	4.03	3.02	3.30	3.32	3.27	3.25	3.40
Std. Deviation		,854	0.304	1.017	743.	892.	756.	936	0.692

الملاحق رقم 07: اختبار فرضيات الدراسة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,686 ^a	,470	,410	,527

a. Predictors: (Constant), التدريب, التوظيف, تحليل, تقييم, تخطيط, تسيير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,036	6	2,173	7,835	,000 ^b
	Residual	14,697	53	,277		
	Total	27,733	59			

a. Dependent Variable: التعلم

b. Predictors: (Constant), التدريب, التوظيف, تحليل, تقييم, تخطيط, تسيير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,295	,677		1,913	,000
	تحليل	,246	,162	,190	1,524	,000
	تخطيط	-,065	,163	-,055	-,396	,694
	التوظيف	,111	,166	,117	,668	,507
	التدريب	,012	,230	,011	,050	,960
	تقييم	,501	,120	,580	4,158	,000
	تسيير	-,159	,184	-,119	-,863	,392

a. Dependent Variable: التعلم

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل، حيث تضمنت الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني) في التعلم التنظيمي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة شملت 60 موظف من مجموع 1322 موظف، يمثلون مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أما بخصوص نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير تحليل الوظائف وتقييم الأداء، أما فيما يخص تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب وتسيير المسار المهني، فليس لهما أثر على التعلم التنظيمي للعاملين في المؤسسة المينائية.

في ضوء النتائج المتوصل إليها قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات لإدارة المؤسسة المينائية من أجل تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية والرفع أكثر من مستويات التعلم التنظيمي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني، التعلم التنظيمي.

Abstract

This study aimed at examining the impact of human resource management practices on organizational learning from the viewpoint of workers in the port corporation of Jinn-Jijel. (vocational) in organizational learning. The questionnaire was used as a tool for collecting data about the variables of the study, as it was distributed to a simple random sample that included 60 employees out of a total of 1322 employees, representing the study population. The SPSS program was used to analyze the data and test hypotheses.

As for the results of the study, it was concluded that there is an impact of human resource management practices on organizational learning at the port corporation of Jenjen-Jijel, and this effect is due to the effect of job analysis and performance evaluation. As for human resource planning, recruitment, training and career path management, they have no effect. Impact on the organizational learning of workers in the port corporation.

In light of the results reached, we presented a set of suggestions to the management of the port corporation in order to enhance human resources management practices and raise more levels of organizational learning for workers.

Keywords: human resource management practices, job analysis, human resource planning, recruitment, training, performance appraisal, career path management, organizational learning