



Syrian Arab Republic

الجمهورية العربية السورية

Ministry of Higher Education and Scientific Research

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Syrian Virtual University

الجامعة الافتراضية السورية

تنمية الموارد البشرية ووسائل زيادة كفاءتها وفعالية أدائها

(دراسة حالة: شركة سيريتل موبайл تيليكوم)

Human Resources Development and Methods of Increasing Their Efficiency and Effectiveness

(Case study: Syriatel Mobile Telecom)

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالب:

محمد حسين النحاس

Mhd_Hussien_133126

إشراف:

الدكتور نضال طالب

2021

قرار لجنة الحكم

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

اسم الباحث: محمد حسين النحاس

عنوان البحث: تنمية الموارد البشرية ووسائل زيادة كفاءتها وفعالية أدائها (دراسة حالة: شركة سيريتل
موبايل تيليكوم)

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال MBA

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

1. الأستاذ الدكتور:

2. الأستاذ الدكتور:

تاریخ المناقشة: / / 2021

القرار والملاحظات:

الإهاداء

إلى من وهب حياته لنا.. إلى معلمي الأول وقدوتي

أبي العزيز رحمه الله

إلى من سهرت وربت.. إلى رمز التضحية والحب

أمي الغالية رحمها الله

إلى من يقف بجانبي ويدعمني

أخوتي الأعزاء

إلى كل من علمني حرفاً

الأساتذة الأفاضل

..... إلى أصدقائي وزملائي الأعزاء في العمل

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير

إلى الدكتور نضال طالب الذي أشرف على إتمام هذا البحث وقدم النصح والتوجيهات والدعم خلال فترة إنجازه.

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضيلهم بتحكيم هذا البحث.

وإلى أعضاء الهيئة التدريسية وجميع القائمين على برنامج ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية.

وإلى زملائي الأعزاء في شركة سيريتل وأخص بالشكر قسم الموارد البشرية وكل من ساهم من الزملاء بالإجابة على الاستبيان وتقديم المعلومات اللازمة للدراسة العملية.

وإلى كل من ساهم وساعد في إتمام هذا البحث.

شكراً جزيلاً من القلب لكم جميعاً.

ملخص البحث

الطالب: محمد حسين النحاس

العنوان: تنمية الموارد البشرية ووسائل زيادة كفاءتها وفعالية أدائها (دراسة حالة: شركة سيريتل موبайл تيليكوم)

عام: 2021

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: نضال طالب

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية وقياس أثرها، مما يساهم في زيادة الاهتمام والتركيز على هذه العوامل للنهوض بمستويات أداء وكفاءة العاملين وتعزيز الميزة التنافسية للشركة.

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي شركة سيريتل موبайл تيليكوم من جميع المستويات الإدارية (مدير، مشرف قسم، موظف)، حيث تم توزيع استبيان الكتروني تم استرداد 213 إجابة صالحة منه وقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية (مثل: التكرارات، الوسط الحسابي، اختبار T Test للعينات المستقلة، الارتباط الخطي، الانحدار) في برنامج SPSS v25 لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الاستقطاب والاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، القيادة، تكنولوجيا المعلومات وبيئة العمل على تنمية الموارد البشرية في سيريتل، حيث كان التأثير الأكبر للتحفيز ثم تقييم الأداء، كما أبرز البحث الدور الكبير لأنشطة قسم الموارد البشرية في عملية التنمية.

كما خلصت إلى حسن استغلال شركة سيريتل لتكنولوجيا المعلومات وإلى كفاءة القيادة الإدارية ووجود بيئة عمل جيدة.

وانتهت بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها إعادة النظر في استراتيجية تحفيز الموارد البشرية، وزيادة العمل على تشجيع الموظفين على إبداء الاقتراحات وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، زيادة برامج التدريب بأنواعها المختلفة، تطوير معايير تقييم الأداء بشكل مستمر، وزيادة الاهتمام بتطوير المسار المهني للعاملين.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، بيئة العمل، تكنولوجيا المعلومات، القيادة.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرار لجنة الحكم
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص مشروع البحث/عربي
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
1	1 مقدمة
2	2 مشكلة البحث
2	3.1 أهداف البحث
2	4.1 أهمية البحث
2	5.1 فرضيات البحث
3	6.1 متغيرات البحث
4	7.1 تصميم البحث
5	8.1 الدراسات السابقة
8	9.1 الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
9	الفصل الثاني: مفهوم وأسس تطمية الموارد البشرية
9	1.2 مقدمة
10	2.2 إدارة الموارد البشرية

12	3.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية
13	4.2 أسس وعناصر تنمية الموارد البشرية
15	الفصل الثالث: وسائل تنمية الموارد البشرية
15	1.3 الاستقطاب والاختيار
15	1.1.3 مفهوم الاستقطاب
16	2.1.3 خطوات الاستقطاب
16	3.1.3 مصادر الاستقطاب
18	4.1.3 الاختيار
20	2.3 التدريب
20	1.2.3 مفهوم التدريب
21	2.2.3 المراحل الأساسية للبرامج التدريبية
21	3.2.3 أنواع البرامج التدريبية
22	4.2.3 أساليب التدريب
23	3.3 تقييم الأداء
24	1.3.3 مفهوم تقييم الأداء
25	2.3.3 عناصر نظام تقييم الأداء
26	3.3.3 مشاكل تقييم الأداء
27	4.3 الحوافز
27	1.4.3 مفهوم التحفيز
28	2.4.3 معايير منح الحوافز
28	3.4.3 نظريات التحفيز
29	4.4.3 أنواع الحوافز
30	5.4.3 مراحل تصميم نظام الحوافز
31	5.3 القيادة

31	1.5.3 مفهوم القيادة
32	2.5.3 نظريات القيادة
34	3.5.3 مبادئ القيادة الناجحة
34	6.3 التكنولوجيا الحديثة
36	الفصل الرابع: الدراسة العلمية
36	1.4 لمحّة عن شركة سيريتل
37	2.4 منهج البحث
37	3.4 مجتمع وعينة البحث
37	4.4 أداة البحث
38	5.4 المعالجة الإحصائية
49	1.5.4 التحليل العاملی
48	2.5.4 اختبار الوثوقية
48	3.5.4 توصيف العينة إحصائياً
52	4.5.4 متوسط إجابات العينة على العبارات الخاصة بالاستبيان
53	6.4 اختبار الفرضيات
53	1.6.4 اختبار الفرضية الأولى
54	2.6.4 اختبار الفرضية الثانية
56	3.6.4 اختبار الفرضية الثالثة
57	4.6.4 اختبار الفرضية الرابعة
58	5.6.4 اختبار الفرضية الخامسة
60	6.6.4 اختبار الفرضية السادسة
61	7.6.4 اختبار الفرضية السابعة
62	8.6.4 اختبار الفرضية الثامنة
68	7.4 النتائج والتوصيات

68		1.7.4 النتائج
69		2.7.4 التوصيات
71		المراجع
72		الملحقات
78		ملخص مشروع البحث/انكليزي

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
22	أنواع التدريب	(1-2)
24	دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام تقييم أداء العاملين	(2-2)
38	مقياس ليكرت الخمسي	(3-4)
39	مشاركات العبارات لمتغير الاستقطاب والاختيار	(4-4)
40	نسبة التباين المفسر لمتغير الاستقطاب والاختيار	(5-4)
40	مشاركات العبارات لمتغير التدريب	(6-4)
41	نسبة التباين المفسر لمتغير التدريب	(7-4)
41	مشاركات العبارات لمتغير تقييم الأداء	(8-4)
42	نسبة التباين المفسر لمتغير تقييم الأداء	(9-4)
43	مشاركات العبارات لمتغير التحفيز	(10-4)
43	نسبة التباين المفسر لمتغير التحفيز	(11-4)
44	مشاركات العبارات لمتغير القيادة	(12-4)
44	نسبة التباين المفسر لمتغير القيادة	(13-4)
45	مشاركات العبارات لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال	(14-4)
45	نسبة التباين المفسر لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال	(15-4)

46	مشاركات العبارات لمتغير بيئة العمل	(16-4)
46	نسبة التباين المفسر لبيئة العمل	(17-4)
47	مشاركات العبارات لمتغير تنمية الموارد البشرية	(18-4)
47	نسبة التباين المفسر لمتغير تنمية الموارد البشرية	(19-4)
48	قيمة معامل كرونباخ ألفا لعبارات المتغيرات	(20-4)
48	توزيع العينة حسب الجنس	(21-4)
49	توزيع العينة حسب العمر	(22-4)
50	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	(23-4)
51	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	(24-4)
51	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(25-4)
52	متوسط إجابات العينة على العبارات	(26-4)
53	نتائج اختبار الارتباط الخطي	(27-4)
54	نتائج اختبار Anova لمتغير الاستقطاب والاختبار	(28-4)
54	نتائج نموذج الانحدار لمتغير الاستقطاب والاختبار	(29-4)
54	نتائج معامل التحديد R Square لمتغير الاستقطاب والاختبار	(30-4)
55	نتائج اختبار Anova لمتغير التدريب	(31-4)
55	نتائج نموذج الانحدار لمتغير التدريب	(32-4)
56	نتائج معامل التحديد R Square لمتغير التدريب	(33-4)
56	نتائج اختبار Anova لمتغير تقييم الأداء	(34-4)
57	نتائج نموذج الانحدار لمتغير تقييم الأداء	(35-4)
57	نتائج معامل التحديد R Square لمتغير تقييم الأداء	(36-4)
58	نتائج اختبار Anova لمتغير التحفيز	(37-4)
58	نتائج نموذج الانحدار لمتغير التحفيز	(38-4)
58	نتائج معامل التحديد R Square لمتغير التحفيز	(39-4)

59	نتائج اختبار Anova لمتغير القيادة	(40-4)
59	نتائج نموذج الانحدار لمتغير القيادة	(41-4)
60	نتائج معامل التحديد R Square لمتغير القيادة	(42-4)
60	نتائج اختبار Anova لمتغير تكنولوجيا المعلومات	(43-4)
61	نتائج نموذج الانحدار لمتغير تكنولوجيا المعلومات	(44-4)
61	نتائج معامل التحديد R Square لمتغير تكنولوجيا المعلومات	(45-4)
62	نتائج اختبار Anova لمتغير بيئة العمل	(46-4)
62	نتائج نموذج الانحدار لمتغير بيئة العمل	(47-4)
62	نتائج معامل التحديد R Square لمتغير بيئة العمل	(48-4)
63	المتوسط الحسابي لتنمية الموارد حسب النوع	(49-4)
64	اختبار تساوي التباينات حسب النوع	(50-4)
65	المتوسط الحسابي لتنمية الموارد البشرية حسب العمر	(51-4)
65	اختبار تساوي التباينات حسب العمر	(52-4)
66	اختبار Anova لمتغير العمر	(53-4)
66	المتوسط الحسابي لتنمية الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة	(54-4)
67	اختبار تساوي التباينات حسب سنوات الخبرة	(55-4)
67	اختبار Anova لمتغير سنوات الخبرة	(56-4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
4	نموذج البحث	(1-1)
10	مقارنة بين الفلسفتين التقليدية والجديدة لإدارة الموارد البشرية	(2-2)
19	إجراءات الاختيار	(3-2)
28	هرم ماسلو للحاجات	(4-2)
49	توزيع عينة البحث حسب العمر	(5-4)
50	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	(6-4)
52	توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة	(7-4)

قائمة الملحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
72	الاستبيان	1

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية رأس المال الأهم في المنظمات، حيث أدركت الشركات أن نجاحها يعتمد بشكل أساسي على قدرتها على الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى هذه الموارد والعمل على تطويرها وتنميتها بشكل مستمر وزيادة قدراتها ومؤهلاتها مما يساهم بالارتقاء بالمنظمة وتحقيق أهدافها وتعزيز الميزة التنافسية وزيادة الإنتاجية لها، وبالتالي حاولت أن تولي اهتماماً كبيراً بالموارد البشرية والاستثمار فيها من خلال اشباع حاجاتها وحل مشكلاتها وتطويرها وإسناد المهام الملائمة لها.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً ضمن المنظمة من خلال القيام بالعديد من الأنشطة كتخطيط الموارد البشرية، التعيين والاستقطاب، توصيف الوظائف، تدريب العاملين، تقييم الأداء، تحفيز العاملين، وتحسين بيئة العمل، كما نلاحظ زيادة اهتمام الباحثين في إجراء الدراسات حول الموارد البشرية ومحاولة فهم وإدراك الفرص ونقاط الضعف التي تؤثر بها.

وبالمقابل برزت العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بسبب عوامل تتعلق بتغير طبيعة السوق والعولمة وال الحاجة إلى المرونة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية إضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والزيادة في مستوى تحمل المسؤولية وال الحاجة إلى اتخاذ القرارات السريعة و حل المشاكل عبر الابتكار والإبداع.

مما سبق نلاحظ أهمية تنمية الموارد البشرية والتي تتم عبر تطبيق ممارسات وسياسات تهدف إلى تطوير الأشخاص وزيادة كفاءتهم لتحسين الأداء ومواجهة التحديات وانعكاس تطبيق ذلك على تطوير المنظمة.

تعتبر شركة سيريتل موبайл تيليكوم (محل الدراسة) من الشركات الوطنية الكبرى والرائدة في سوريا تأسست عام 2000 وهي تعمل في مجال توفير خدمات الاتصال والخدمات المضافة والترفيهية لأكثر من 10 مليون مشترك كما تضم الآلاف من العاملين على اختلاف احتياجاتهم ومستوياتهم التعليمية ودرجاتهم الوظيفية، تساهم في رعاية النشاطات الاجتماعية والفنية والبيئية بسبب إيمانها بالمسؤولية الاجتماعية.

تسعى سيريتل لتكون نموذجاً يحتذى به للشركات والمؤسسات العاملة في سوريا عبر إيجاد فرص العمل وتطوير وترقية كوادرها والعمل على رفع كفاءاتهم حيث تعتبر التفوق والإبداع من قيمها الأساسية.

2.1 مشكلة البحث:

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات، وبالتالي تسعى هذه المنظمات إلى اعتماد سياسة لاستقطاب اختيار الموظفين المتميزين وإضافة برامج تدريب ونظم تقييم أداء فعالة وتطبيق أسلوب قيادي مناسب والعمل على الاستفادة من ميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة إضافة إلى توفير محفزات لعملية التنمية كالحوافز المادية وفرص الترقية وتخطيط المسار المهني إضافة إلى توفير بيئة عمل صحية ومرحية واسرار العاملين في عملية اتخاذ القرار ، مع ملاحظة تأثير العوامل الديمografية (كعدد سنوات الخبرة و المؤهل العملي و العمر و الجنس و المستوى الوظيفي) و بالتالي تتمثل مشكلة البحث في معرفة ما هي العوامل التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية ضمن شركة سيريتل ومحاولة العمل على وضع خطط و اتباع استراتيجيات لتعزيز الأداء و الحفاظ على الميزة التنافسية.

3.1 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1.3.1 دراسة العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.

2.3.1 تحديد أثر هذه العوامل على تنمية الموارد البشرية.

3.3.1 المساعدة في وضع استراتيجيات النهوض بمستويات الأداء.

4.1 أهمية البحث:

تبذر أهمية البحث في تقديم تحليل عملي لأهم العوامل التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية في شركة سيريتل مما يساهم في زيادة الاهتمام والتركيز على هذه العوامل والنهوض بمستويات أداء وكفاءة العاملين وتأهيلهم للمناصب القيادية.

5.1 فرضيات البحث:

H1: يوجد علاقة معنوية بين الاستقطاب والاختيار مع تنمية الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريتل.

H2: يوجد علاقة معنوية بين التدريب و تنمية الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريتل.

H3: يوجد علاقة معنوية بين نظام تقييم الأداء و تنمية الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريتل.

H4: يوجد علاقة معنوية بين نظام التحفيز و تنمية الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريتل.

H5: يوجد علاقة معنوية بين أسلوب القيادة المتبعة و تنمية الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريتل.

H6: يوجد علاقة معنوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و تنمية الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريتل.

H7: يوجد علاقة معنوية بين بيئة العمل و تنمية الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريتل.

H8: يوجد علاقة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية و تنمية الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريتل

وينتبق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H8a : يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في متوسط تنمية الموارد البشرية حسب النوع في شركة سيريتل.

H8b : يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في متوسط تنمية الموارد البشرية حسب العمر في شركة سيريتل.

H8c : يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في متوسط تنمية الموارد البشرية حسب عدد سنوات العمل في شركة سيريتل.

6.1 متغيرات البحث:

متغير مستقل: هناك متغيرات 8 مستقلة:

1. الاستقطاب والاختيار

2. التدريب

3. تقييم الأداء

4. التحفيز

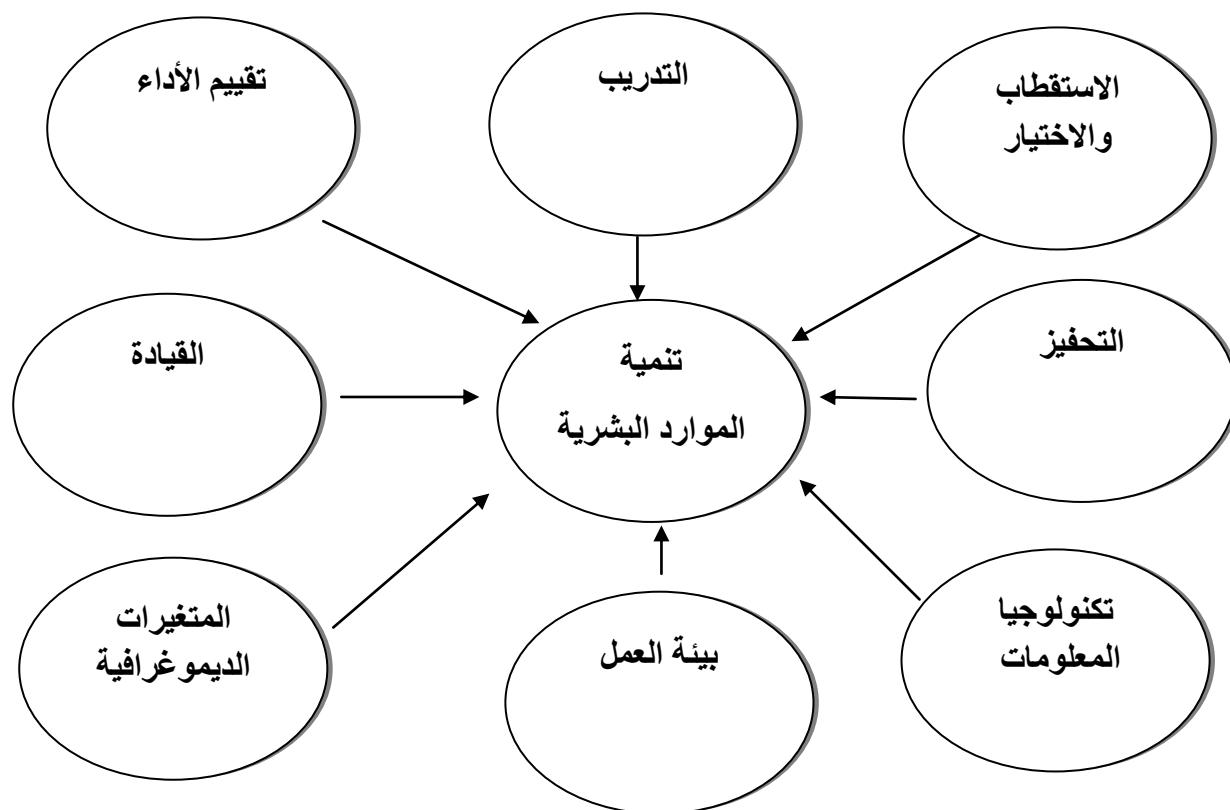
5. القيادة

6. تكنولوجيا المعلومات

7. بيئة العمل

8. المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، الجنس).

متغير تابع: تنمية الموارد البشرية.



الشكل (1) – نموذج البحث

المصدر: النموذج من تصميم الباحث

7.1 تصميم البحث:

مجتمع البحث:

شركة سيريكل موبайл تيليكوم التي تأسست عام 2000، وهي الشركة الرائدة في مجال الاتصالات فلديها أكثر من 4,482 موظف من ذوي المهارات العالية يقدمون أفضل الخدمات لأكثر من 10,9 مليون مشترك.

وتسعى دوماً لتكون نموذجاً يُحتذى به بين الشركات والمؤسسات العاملة في سوريا.

عينة البحث:

يضم مجتمع البحث جزء من موظفي شركة سيريلل موبайл تيليكوم من جميع المستويات الوظيفية (موظف، مشرف قسم، مدير) والبالغ عددهم 504 موظف، حيث تم توزيع استبيان الكتروني عبر البريد استرد منه 213 إجابة خلال 10 أيام بما يشكل ما نسبته 42% تم إدخالها إلى البرنامج الاحصائي.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث، كما تم الاعتماد على الإحصاء الاستدلالي لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية من خلال استخدام برنامج SPSS V25 لدراسة العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.

مصادر جمع البيانات:

1. تم جمع البيانات عن طريق المقابلة والملاحظة والاستبيان.
2. المصدر الثاني: من خلال الكتب والمراجع والدوريات السابقة في مجال البحث.

ولتحقيق أهداف البحث سيتم اتباع الخطوات المنهجية التالية:

1. مراجعة الدراسات السابقة في نفس المجال
2. صياغة الإطار النظري بشكل يتوافق مع مشكلة البحث وفرضياته
3. تصميم استبيان وتوزيعه
4. القيام بالتحليلات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات
5. تقديم النتائج والتوصيات

8.1 الدراسات السابقة:

* خيرة، قوبع. (2009). "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى فهم عملية تنمية الموارد البشرية، وتوضيح ما إذا كانت العملية فعالة في مواجهة المنافسة والتقوّق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في بيئه تنافسية، وغلق الفجوة بين ما هو محقق وما هو متوقع. حيث قامت الباحثة بإجراء بحث ميداني من خلال إجراء مقابلات مع المسؤولين في مؤسسة

الظهرة واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى أهمية الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وإبراز دور عملية تقييم الأداء وتخصيص ميزانية لتكوين والتدريب وتشجيع الابتكار والإبداع.

* شلتوت، أمني. (2009) "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري". كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة.

هدف البحث إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها في إعداد الموظف الكفاء والماهر، ضم مجتمع البحث جميع الموظفين العاملين ما بين الدرجة الوظيفية الثامنة والدرجة الوظيفية العشرين و البالغ عددهم 665 موظف حيث خلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة في وجود سياسة واضحة للاستقطاب والتعيين وتوفير برامج تدريبية حديثة ونظام تقييم جيد ونظام مكافآت وحوافز وتحطيط المسار الوظيفي له أثر في تعظيم الاستثمار بالعنصر البشري وأظهرت كذلك أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حسب العمر وسنوات الخبرة والمؤهلات وعدد الدورات التدريبية.

* ركاج، يحيى. العبادلة، سمر (2017) " مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقه ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة". كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة.

هدف البحث إلى دراسة مدى توافق متطلبات تحقيق الإدارة الرشيقه من (تنظيم العمل - التحسين المستمر- العمل القياسي - العامل متعدد الوظائف) في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، ودورهم في تحقيق التنمية البشرية في الوزارة من خلال مؤشر الاستقطاب والتدريب، تم اعتماد عينة عشوائية تتكون من 430 استثماراً حيث توصل الباحثان إلى ضرورة تحفيز العاملين لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسي وباقى محددات الإدارة الرشيقه.

* فراح، منال. (2018) "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز". كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البوقي.

هدف البحث إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية والتعرف على مدى وجود بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية، اتبعت الباحثة أسلوب المقابلة والملاحظة والاستبيان حيث خلصت الدراسة إلى وجود أثر بين أسلوب إدارة المعرفة وتنمية المورد البشري، كما أوضحت أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد في تحسين نوعية تدريب العاملين، كما تبين أن توفير بيئة ومناخ جيد يساعدهم في تحفيز العاملين على تحسين أدائهم، كما أظهرت أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار يعزز شعور الانتماء لديهم ويساعدهم من استخراج أفكار أو منتجات جديدة يمكن تبنيها.

* الشرفا، ياسر. عبد العال، هاني (2020) "أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة". كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، حيث تمثل مجتمع البحث في موظفي البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وبالغ عددهم 218 موظف وقد استخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين أساليب تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير، تخطيط، نظام الاختيار والتعيين، تقييم الأداء) بجميع محاورها في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وتحقيق الجودة الشاملة و أوصت بضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا لجميع العاملين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية وأن تتيح لهم فرص المشاركة في تنفيذ التغييرات.

* عقيلي، عثمان. العمري، محمد. الغامدي، عادل (2020) "أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على كلية الآداب والعلوم الإنسانية". كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية، حيث صمم الباحثون استبياناً للدراسة تكونت من خمسة مجالات رئيسية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: أن هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة تنمية الموارد البشرية بكلية الآداب، وكذلك أن هناك إدراك تام لفوائدها من قبلهم. كما بينت نتائج الدراسة بأن كلية الآداب والعلوم الإنسانية تدعم عملية التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية مما يساعد تحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حالياً بكلية الآداب والعلوم الإنسانية إلى إلكترونية. وأيضاً أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تسهيل عمليات الاتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية. كما أظهرت الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

* Kumari, Neeraj (2013) "Factors influencing the HRD climate of an organization"

"العوامل المؤثرة على مناخ تنمية الموارد البشرية في المنظمة", International Journal of Management and Sustainability.

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر في تنمية الموارد البشرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبيان لعينة تتكون من 59 موظف، أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام شديد من

الإدارة العليا في تنمية الموارد البشرية ويتم التعامل مع جميع الموظفين بشكل إنساني في المنظمة و تسعى الإدارة العليا إلى توفير جو عمل مناسب، كما أظهرت أن الانتماء التنظيمي للموظفين مرتفع أيضًا و ركزت على دور الإدارة العليا في توفير مناخ وبيئة عمل جيدة مبنية على الثقة والتعاون، إضافة إلى تعزيز روح الفريق وتوفير البرامج التدريبية.

* Atthakorn ,Suthinee (2013) “**Factors affecting human resource development of Rajabhat University** . ”العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية في جامعة رجبهات” Thailand

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطور الكادر التدريسي و دراسة العوامل التي تؤدي إلى تنمية الكادر التدريسي في الجامعة شمال شرق تايلاند، استخدام الباحث استراتيجية بحثية مختلطة تتضمن البحث الكمي والنوعية. للبحث الكمي، تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات باستخدام عينة من 284 من أصل 968 وتم استخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لاختبار الفرضيات والبحث النوعي والمقابلات المعمقة ودراسات الحالة وتوصلت الدراسة أن أهم هذه العوامل: التواصل ضمن المنظمة، الدعم المقدم من الإدارة، التعاون مع الجهات الخارجية، الحوافر والمكافئات، والتحفيز الذاتي.

* Adeagbo Dorcas.O, , Oyemogum Ijego.M (2020) “**Factors influencing human resource development in Nigerian construction industry** ”

”العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية في قطاع البناء والتشييد في نيجيريا” .

Faculty Of Environmental Sciences, University Of Jos

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل والمعوقات التي تؤثر في تنمية الموارد البشرية في شركات البناء النيجيرية، تم الحصول على البيانات من خلال الاستبيان والمقابلات وتوصلت الدراسة أن أهم هذه العوامل التي تؤثر هي: الرغبة في تحسين الإنتاجية، قوى العمل المتوفرة في السوق، التكنولوجيا المستخدمة وأظهر البحث أن هامش الربح المنخفض وتكليف البناء المرتفعة مما أكير حواجز أمام تنمية الموارد البشرية، كما أثبتت البحث أن معظم شركات البناء لا تشارك في تنمية الموارد البشرية.

9.1 الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة وجد الباحث أن جميع هذه الدراسات تناولت متغيرات متنوعة، وكل دراسة ركزت على تأثير جزء من العوامل، في حين أن هذه الدراسة تجمع أكثر من متغير وتقيس ما هو مدى تأثير كل متغير على تنمية الموارد البشرية وذلك لتحديد ما هو المتغير ذو التأثير الأكبر.

الفصل الثاني: مفهوم وأسس تنمية الموارد البشرية

يتناول هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية وبيان دورها ضمن المنظمة، إضافة إلى التعريف بمفهوم تنمية الموارد البشرية.

1.2 مقدمة:

يعتبر العنصر البشري أحد المؤثرات القوية الذي له دور في اكساب المنظمات ميزة تنافسية، لذلك تعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات الازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة. (الجربوعة، 2017)

والموارد البشرية لها أهمية استراتيجية لنجاح المؤسسة، فمن المستحيل أن يتحقق الاستعمال الأمثل وتعظيم منفعة استعمال الموارد المادية، إذا كانت للمؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم حيث إن مستقبل المؤسسات يرتبط مباشرة بالقدرة الlanهائية للعقل البشري، فهو عنصر مميز من عناصر الإنتاج إذ لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من وظائف المنظمات دون توفير الخبرات والمهارات البشرية الازمة، فإذا أحسن اختيارها وإعدادها وتدربيها وإسناد العمل المتواافق مع مهاراتها وخبراتها زاد عطاها وارتفعت كفاءتها وخاصة إذا عملت في إطار فريق من مجموعة من الزملاء يشتراكون في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة. (اللبدى، 2015)

وبالتالي تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها. حتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال، لا يمكن أن نذيرها بدون موارد بشرية. (ماهر، 2004)

أصبحت الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية. تسعى دول العالم المتقدمة والنامية على السواء إلى التركيز على إعداد برامج شاملة وطموحة للتنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة.

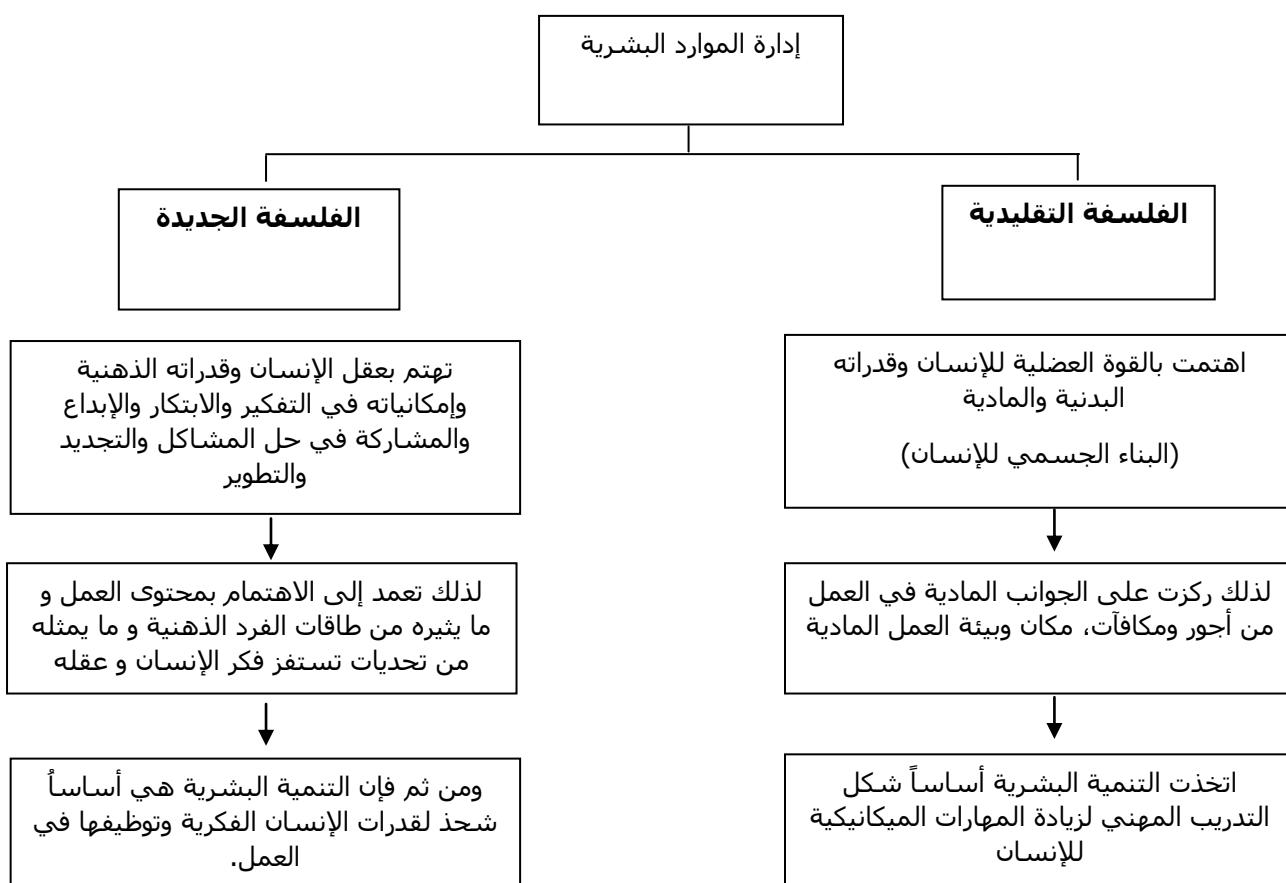
وقد انتقل الاهتمام المتزايد بالمورد البشري من الحكومات إلى منظمات الأعمال حيث أن أدركت الإدارة أن العنصر الحاسم لتحقيق التفوق والتميز في الأسواق هو الأفراد المدربون ذوو الكفاءة والمقدرة والرغبة، وأنه مهما توافرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية فإن الأفراد هم القادرون على إنجاجها وحسن استغلالها. (السلمي، 1997)

تنمية المورد البشري تفرض على التنظيم تتبع عدة خطوات بدءاً من عملية توصيف وتحليل الوظائف واستقطاب الموارد الجيدة واستغلالها أحسن استغلال بعيداً عن البيروقراطية والمحسوبية، إضافة إلى تعامل المنظمة مع عدد من الظواهر التنظيمية كالاتصال واتخاذ القرارات وإدارة الصراع، كذلك التحفيز والتدريب وتقييم الأداء وترقية الموارد البشرية والرقابة على أداءها واحتواء الثقافات المتعددة. (عبد العزيز، 2019)

2.2 إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات ساهمت في اظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة تراعي شؤون الأفراد، حيث أصبحت تركز على العلاقات الإنسانية بعد أن كانت تقصر على إدارة ملفات الأفراد والاهتمام بالتوظيف والأجور وإدارة الغياب والعطل المختلفة إلى نهاية السنتين. (عبد العزيز، 2019)

يظهر الشكل التالي الفرق بين المفهوم التقليدي والجديد لإدارة الموارد البشرية.



الشكل رقم (2): مقارنة بين الفلسفتين التقليدية والجديدة لإدارة الموارد البشرية

المصدر: السلمي، علي. (1997). "إدارة الموارد البشرية" ص 40.

إن المسؤولية عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي مسؤولية مشتركة بين:

- الإدارة العليا للمنظمة بنظرتها الشمولية للموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بمسؤوليتها عن رسم أو المشاركة في رسم أهداف الموارد البشرية واستراتيجياتها وسياساتها.
- المديرون والرؤساء المباشرون الذين يطبقون سياسات الموارد البشرية ويسيئمون في تدريب مرؤوسيهم وتقييمهم وتحفيزهم.

ولقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون العاملين في المؤسسة مع تطور مفاهيم وفلسفه هذه الإدارة، فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة شؤون العاملين" إلى "إدارة شؤون الموظفين" ثم أخيراً "إدارة الموارد البشرية". (اللبيدي، 2015)

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على:

- القيام بتحليل الوظائف
- تحديد الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات
- اختيار وتعيين الكفاءات
- توجيه الموظفين الجدد والقيام بأنشطة التدريب
- إدارة الأجر والمرتبات
- تقديم الحوافز والمزايا للموظفين
- أنشطة تقييم الأداء
- وضع نظام العقوبات والتأديب. (ديسلر، 2000)

تتمثل وظيفة إدارة الموارد البشرية الأساسية في التوفيق بين الأفراد والوظائف، عبر وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولتحقيق ذلك لا بد من الحصول على معلومات كاملة عن كل من الأفراد والوظائف، فالمعلومات الكاملة عن الأفراد هي:

• المعارف والتعليم والقدرات

• الخبرات السابقة والمهارات المختلفة

• الدوافع والميول والاهتمامات

• الصفات الشخصية

ومعلومات كاملة عن الوظائف:

من خلال تحليل الوظائف والتي تحدد مهام ومسؤوليات الوظيفة، ومستواها الوظيفي ونطاقها الإشرافي وشروط شغل الوظيفة من معارف وقدرات وخبرات.. إلخ. عملية جمع هذه المعلومات تتم بصورة مستمرة ويجب تحديثها باستمرار. (ماهر، 2004)

3.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تنمية الموارد البشرية مفهوم مركب يشتمل على أبعاد عديدة، وهي شيء ضروري وهام لكل مجتمع والتنمية لغوياً جاءت من الفعل نما (أي زاد) ويمكن النظر إلى التنمية على أنها عكس التخلف.

تشير تنمية الموارد البشرية إلى استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام لتحقيق تغيير مقصود بقصد اشباع حاجات الإنسان في مواجهة المشكلات وتنمية القدرات الذاتية وتدعم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والسلوكيات.

واكتسب هذا المفهوم ذيوعاً منذ العام 1990 بتبني برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP للمصطلح، ويرى البرنامج أن هذا المفهوم يقوم على أن البشر هم الثروة الحقيقة للأمم وأن التنمية هي عملية توسيع خيارات للبشر. (أبو النصر، 2009)

تنمية الموارد البشرية: مختلف الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى زيادة القدرات والمهارات الخاصة ب مختلف الموارد البشرية. (عبد العزيز، 2019)

تنمية الموارد البشرية: يقصد به تلك العملية المتكاملة والمخطططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتقنة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكاناته، والقادرة على تطبيق تلك الأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات. (السلمي، 1997)

تنمية الموارد البشرية: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتآلف والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.

يمكن أن تؤدي تنمية الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في جعل الموارد البشرية قادرة على تحقيق الابداع والابتكار وذات مهارات و المعارف عالية المستوى، حيث أصبحت التنمية ضرورة ملحة نتيجة تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف انواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها. (عبد الرحمن، 2010)

يعد الاستغلال الأمثل للموارد البشرية هدفاً للمنظمة ويتم ذلك عبر إيجاد قوة منتجة ومستقرة وفعالة.

منتجة: تحقق قدر الإنجاز المطلوب منها وفي الوقت والمواصفات الصحيحة.

مستقرة: معدل دوران العمل أقل مما يمكن حيث أنه كلما زاد معدل دوران العمل، كانت إنتاجية العمل وفعاليته أقل.

فعالة: الأفراد لا يحقون المطلوب منهم فقط، بل يحقون المطلوب بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت. (السلمي، 1997)

4.2 عناصر وأسس تنمية الموارد البشرية:

لا بد من وضع منهج لتنمية الموارد البشرية شاملة، تجمع بين المعرفة والكفاءة، والقدرة والمهارة في إطار واحد متكامل، فالموارد البشرية الجيدة لا تأتي صدفة بل عبر التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية كأساس للوصول إلى المستوى المرغوب به من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل.

يوجد ترابط وثيق بين تخطيط الموارد البشرية والتنمية، كما تتدخل وتفاعل وتنكمال العناصر التالية في عملية التنمية بحيث لا يمكن فصلها أو الاكتفاء ببعضها دون الآخر:

- الاستقطاب / إعادة التأهيل

- الاختيار / التحفيز

- التدريب / تقييم الأداء

- التحسين / الترقية

- الإشراف / القيادة

ويمكن عرض التصور العام لسلسلة عناصر عملية تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:

- في ضوء خطة الموارد البشرية يتم تحديد مواصفات الأفراد المطلوبين لأداء عمل.
- يتم البحث عن المصادر التي يمكن أن يتوافق بها الأفراد بالمواصفات المطلوبة (محلي/خارجي).
- يتم فرز الأفراد و اختيار الأفراد المناسبين وفق عدة معايير (الخبرة والتعليم والمواصفات الشخصية).
- يتم تعيين الأفراد واسناد المهام لهم.
- تستمر عملية التنمية من خلال الاشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه.
- يواكب القيادة عمليات التحفيز والتشجيع.
- ترتكز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي لكشف الإيجابيات والسلبيات.
- يأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية.
- من الممكن تطبيق التنمية عبر إعادة التأهيل (أي إكساب الأفراد مهارات أو قدرات أو معارف جديدة و مختلفة).
- تأتي الترقية في قمة أعمال التنمية حيث تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يناسب وظيفة أعلى. (عبد الرحمن، 2010)

ويعد المسؤول المباشر من أهم عناصر عملية تنمية الأفراد، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانيات الفرد ومشكلاته وتحديد متطلبات تنمية قدراته، حيث يتمثل دوره في:

- المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل الملائم له.
- متابعة أداء الفرد وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه المناسب له.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد.
- التدريب أثناء العمل، وإعطاء القدوة للفرد كيف يؤدي عمله.
- استخدام نظام التواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة. (السلمي، 1997)

الفصل الثالث: وسائل تنمية الموارد البشرية

يتناول هذا الفصل وسائل تنمية الموارد البشرية والتي تمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والتدريب والتحفيز إضافة إلى مفهوم القيادة وسبل الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

1.3 الاستقطاب والاختيار:

يعد استقطاب و اختيار الموارد البشرية الخطوة الأولى ل توفير الموارد البشرية اللازمة للمنظمة بعد القيام بتحليل الوظائف.

1.1.3 مفهوم الاستقطاب:

تعتبر إجراءات الاستقطاب والاختيار الفعالة من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية، فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المنظمة من العمالة، يتم البدء بالاستقطاب لضمان جذب المرشحين الذين يمتلكون المؤهلات المطلوبة.

والاستقطاب: هو تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة. (اللبيدي، 2015)

الاستقطاب: هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. (محمد، 2014)

تعد إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن عملية الاستقطاب في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم، حيث يكون قسم التوظيف يكون مسؤولاً عن الاستقطاب والمقابلات والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب، أما في المنظمات صغيرة الحجم فالاستقطاب يتم عبر مدير مكتب التوظيف كما قد يقوم المديرون التنفيذيون باستقطاب الأفراد وإجراء مقابلات معهم. (محمد، 2014)

و لابد من اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية و أن يكونوا مدربين على وسائل الاتصالات الشفوية و أن يتم تنمية مهاراتهم في مقابلات الشخصية و الاتصالات وجهاً لوجه و التفاعلات الشخصية أثناء مقابلات حيث أنهم يلعبون دوراً في غاية الأهمية في مرحلة مقابلة الأولى مع المتقدمين و التي تترك لديهم انطباعاً لا يمكن نسيانه، فإن كان طيباً كان انطباعهم عن المنظمة طيباً وهذا يخلق لديهم رغبة في الالتحاق بالعمل أما إن كان سيئاً فإنه قد ينفر هم من المنظمة وقد يكونون من الخبرات التي تحتاجها المنظمة. (ماهر، 2004)

2.1.3 خطوات الاستقطاب:

تمر عملية الاستقطاب بالخطوات التالية:

1. تخطيطقوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.
2. طلبات المديرين من العمالة: حيث يتم تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.
3. تحديد الوظائف الشاغرة: اعتماداً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي إدارة أو قسم، وفي أي مستوى وظيفي.
4. النظر في تحليل الوظائف: من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، ومراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.
5. الاستقطاب: وهو البداية العملية لجذب العمالة. (اللبدى، 2015)

والخطوة التالية هي تحديد المصادر التي سيتم الاعتماد عليها في استقطاب المرشحين لشغل تلك الوظيفة، فقد يتم الاعتماد على المصدر الداخلي أو عن طريق المصادر الخارجية (ديسلر، 2000)

3.1.3 مصادر الاستقطاب:

مصادر الاستقطاب (محمد، 2014):

• داخلية:

يعتبر العاملون بالمنظمة من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المنظمة ويتقدم لها من تتوافر فيه شروط شغلها ومن أهم هذه المصادر:

- الترقية: تقوم المنظمة بإعداد خطة متكاملة تكون واضحة ومعلنـة لكافة العاملين، تتضمن الطرق والإجراءات التي يتم اتباعها للترقية، ولا بد أن تبني على أسس موضوعية وعادلة.
- النقل والتحويل: عن طريق النقل الداخلي من وظيفة إلى أخرى، والهدف خلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة.

- **الموظفوون السابقون:** من خلال توظيف الموظفين السابقين والراغبين بالعودة للعمل.
- **مخزون المهارات** (ويقصد به الرجوع إلى سجل قدرات ومهارات العاملين والبحث عن توافر فيهم الصفات وشغل الوظيفة إما بالنقل أو الترقية)
- **الإعلان الداخلي:** من خلال النشر بلوحة الإعلان بالمنظمة ويقوم العاملون بالمنظمة بنشر تلك الوظائف حيث يتقدم من يمتلك المواصفات المطلوبة.
- **أصدقاء وعارف الموظفين:** خصوصاً للوظائف ذات التخصصات النادرة حيث تطلب الشركة من العاملين إغراء من توافر فيهم الشروط من أصدقائهم وعارفthem لهم للالتحاق بالعمل.

• خارجية:

- تلجا المنظمة للمصادر الخارجية للحصول على العاملين ذوي الكفاءات الخاصة، وأهم هذه المصادر:
- **مكاتب العمل الحكومية:** تشرف على هذه المكاتب وزارة العمل وتنتشر في مختلف المناطق الجغرافية حيث تقوم بدور الوسيط بين طالبي الوظائف والمنظمة الباحثة عن طالبي العمل.
 - **مكاتب التوظيف الخاصة:** حيث تدفع رسوم خاصة لهذه المكاتب يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.
 - **التقديم المباشر للمنظمة:** من خلال الأفراد الذين يتقدمون مباشرةً أو عن طريق البريد بغرض طلب الوظائف، حيث تحفظ المنظمة بطلبات التقديم والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وتقوم بتصنيفها والاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم.
 - **الإعلان الخارجي:** باستخدام الوسيلة المناسبة وفقاً لطبيعة الوظيفة عبر (صحف، مجلات، الراديو، التلفزيون، وسائل التواصل الاجتماعي، موقع الانترنت).
 - **المدارس والجامعات:** تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر المهمة، من خلال جذب الخريجين للعمل، أو تدريب الطلاب خلال العطل الصيفية ويوفر هذا الأسلوب فرصة لتقدير الأفراد وملحوظة سلوكهم لاختار من تقوم بتعيينه.
 - **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، حيث تقوم بتدريبهم ومنحهم إجازات وترخيص العمل في مجال محدد ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين.

○ النقابات العمالية: حيث يمكن للمنظمات الحصول على بيانات الأفراد الباحثين عن العمل وتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة.

○ آراء الخبراء وأساتذة الجامعة: يميل بعض أصحاب العمل إلى تعيين الأفراد الذين يوصي بهم أفراد وأصحاب أعمال آخرين، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات عبر توصيتهم بأفراد معينين.

وتجدر الإشارة إلى وجود مزايا وعيوب لكل أسلوب من الأساليب السابقة، و يتم اختيار الأسلوب المناسب وفقاً للحالة و طبيعة الوظيفة.

يعد شكل الإعلان من الأمور الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التصميم فمن أهم الأسس (AIDA) وتعني جذب الانتباه Attention، وإثارة الاهتمام Interest و خلق الرغبة Desire و الحث على التصرف Action فيجب أن تراعى الأسس الأربع عند تصميم الإعلان. (ديسلر، 2000)

4.1.3 الاختيار:

الاختيار: هو تلك العملية التي يتم خلالها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم وذلك من خلال مجموعة مراحل وخطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد، وذلك بهدف تحديد أولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تتطابق على شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة تمهدأ لتعيينهم في تلك الوظائف، أي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب. (محمد، 2014)

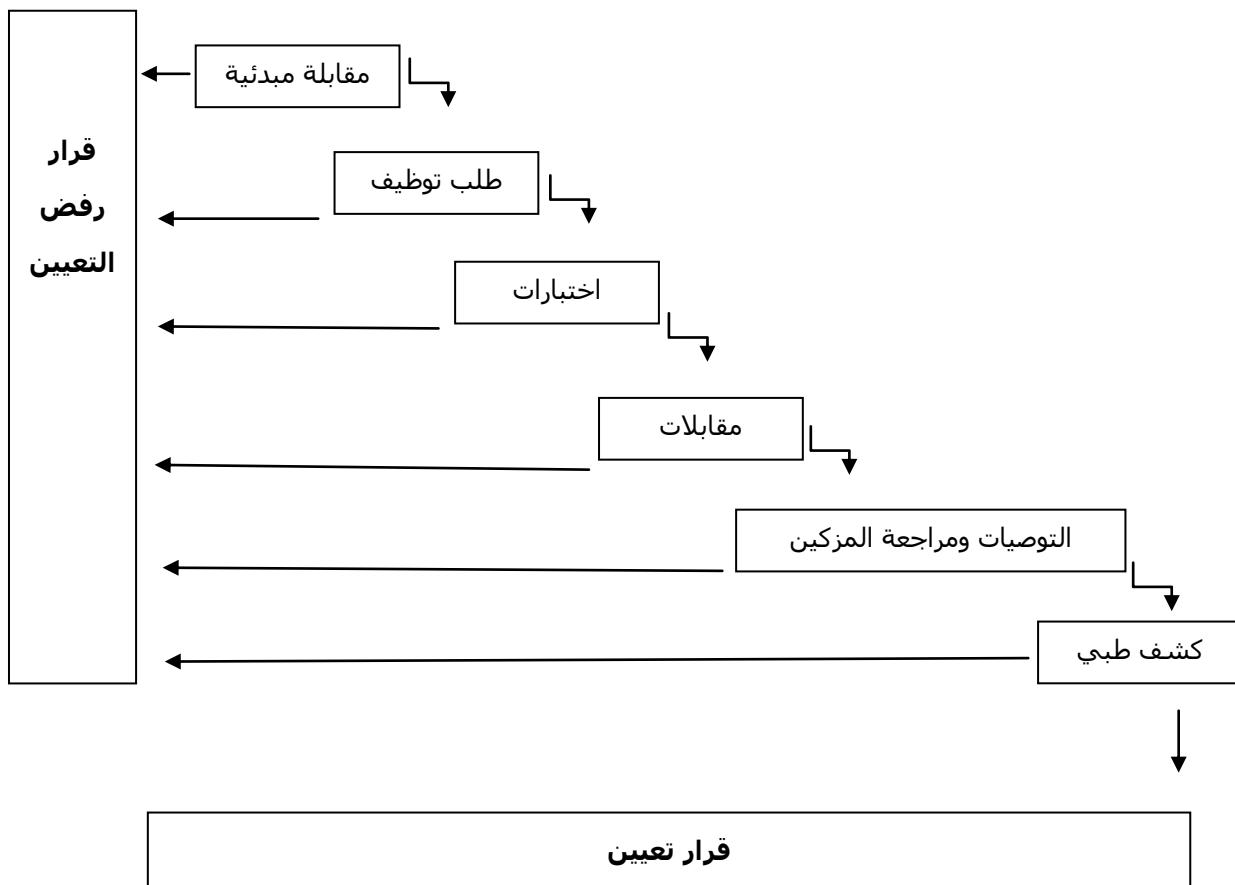
الاختيار: هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافق فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار وفقاً للمعايير التي تطبقها المنظمة. (ماهر، 2004)

فمع وجود الفيض من طلبات العمل فإن الخطوة التالية هي اختيار الشخص المناسب للوظيفة، وتبرز أهمية هذا الاختيار لأسباب منها:

أولاً: الأداء يعتمد جزئياً على المرؤوسين، فالموظفون ذوي لمهارات الجيدة سوف يقدمون خدمة أفضل للمنظمة والعكس صحيح.

ثانياً: إن تكلفة التوظيف والتدريب مرتفعة. (ديسلر، 2000)

ويوضح الشكل التالي إجراءات الاختيار:



الشكل رقم (3): إجراءات الاختيار

المصدر: ماهر، أحمد. (2004). "إدارة الموارد البشرية" ص 159

حيث يتم عقد مقابلة مبدئية مع المرشح يكون الغرض منها التعرف على المتقدم وتلعب هذه مقابلة دوراً في تصفيية المتقدمين للعمل فإذا كان المرشح مستوفياً للشروط فإنه ينتقل للمرحلة التالية لاستكمال بيانات طلب التوظيف ومن ثم إجراء اختبارات متنوعة (في حال تم اختيار المرشح) وهذه الاختبارات بحسب (ديسلر، 2000) هي:

- اختبارات الذكاء: وذلك بقياس معامل الذكاء IQ وهو اختصار ل Intelligence Quotient وهو قياس القدرات العقلية والذاكرة والقدرة الحسابية.
- اختبارات القدرات الحركية والبدنية.

- قياس الشخصية والاهتمامات: من حيث الانطواء والاستقرار العاطفي ورد الفعل الوعي والاستعداد للتقدم وأخذ الخبرات.

- اختبارات الإنجاز: قياس "المعرفة الوظيفية" في مجالات مثل الاقتصاد أو التسويق.

ويعرف الاختبار الجيد بأنه: الاختبار الذي يحقق الغرض من استخدامه، أي أن جودة الاختبار تقاس بمدى قدرته على قياس الصفات والخصائص المطلوب قياسها.

تحتاج وظيفة الاستقطاب والاختيار إلى تكاليف كبيرة، يضاف إليها إمكانية اختيار غير الأكفاء أو وجود أكفاء ضمن المتقدمين لم يتم اختيارهم يمكن اعتبارهم جزءاً من هذه التكلفة.

أما العائد، فإنه غير مباشر ويتميز بأنه معنوي ويتمثل في حسن وكفاءة الأداء العام. (ماهر، 2004)

2.3 التدريب:

يعتبر التدريب من أهم الوسائل لتزويد الأفراد بالخبرات المناسبة التي تساعدهم على أداء عملهم وزيادة معرفتهم.

1.2.3 مفهوم التدريب:

التدريب هو عملية صقل وتنمية المهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي، وهو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم.

التدريب: عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارية مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة في المستقبل من أعمال. (جميل، 2016)

التدريب: هو العملية التي تستهدف تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات الأساسية لأداء وظائفهم بنجاح. (ديسلر، 2000)

لقد زاد الاهتمام بالتدريب، حيث كان يستخدم في تزويد الموظف بالمهارات الفنية، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع المتغيرات التكنولوجية المتسرعة والمترافق، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

ولاشك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بإجراء العديد من البرامج التدريبية.

فما ينفق على التدريب يعتبر استثماراً في الموارد البشرية قد يكون له عائد على شكل زيادة في الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل. (ماهر، 2004)

2.2.3 المراحل الأساسية للبرامج التدريبية:

تمر عملية التدريب بعدة مراحل على الشكل التالي:

1- تخطيط وتحليل الاحتياجات التدريبية:

عبر تحديد التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.

2- تصميم برنامج التدريب:

عبر تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية.

3- تنفيذ البرنامج التدريبي:

إخراج برنامج التدريب إلى حيز الوجود ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق، المدربين، نوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج وكذلك نوع البرنامج التدريبي.

4- تقييم البرنامج التدريبي:

من خلال معرفة مدى تحقيق التدريب لطلعات المنظمة ورفع كفاءة عامليها وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها وقياس الأثر الذي أحدثه التدريب وتقييم كفاءة المدربين. (جميل، 2016)

3.2.3 أنواع البرامج التدريبية:

تنعدد الخيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية ويوضح الجدول التالي بعض أنواعها.

الجدول رقم (1): أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1 - داخل الشركة 2 - خارج الشركة	1- التدريب المهني والفنى 2- التدريب التخصصي 3- التدريب الإداري	1- توجيه الموظف الجديد 2- التدريب أثناء العمل 3- تدريب لتجديد المعرفة والمهارات 4- تدريب بغرض الترقية أو النقل 5- التدريب للتهيئة للمعاش (التقاعد)

المصدر: ماهر، أحمد. (2004) "إدارة الموارد البشرية" ص 323

4.2.3 أساليب التدريب:

- التدريب العملي: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويناسب هذا النوع الأعمال اليدوية والإنتاجية مع جماعات تدريب صغيرة الحجم.
- تمثيل الأدوار: يقوم المدرب بعرض مشكلة في محاولة لتقليد الواقع كمثال للمتدربين، على أن يقوموا بتنفيذها، وهذا النوع يناسب حالات معينة مثل مواجهة العملاء والتدريب على البيع.
- دراسة الحالات: حيث يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة.
- البريد الوارد: يتم إعطاء مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترده في بريده اليومي، وعلى الدارس أن يحدد أنساب تصرف.
- الواقع الحرجة: يقوم المدرب بتشجيع الدراسين على ذكر بعض الأمثلة (الواقع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) وتحليلها بصورة علمية دقيقة.
- العصف الذهني: يقوم المدرب بعرض مشكلة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة دون التردد في التفكير عبر وابل من الأفكار الغزيرة.
- نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم باللحظة والتقليد.

- المناقشة الجماعية: يستخدم لإثارة المشاركة والتعاون بين الدارسين على شكل جماعات صغيرة من 4-6 أشخاص حيث يتبادل أفراد المجموعة وجهات النظر لتكوين حصيلة من الحلول والأفكار والاقتراحات.

- تدريب الحساسية: يهدف إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة عبر تشكيل جماعة من (10-20) فرد وتساعد هذه الطريقة في حالات الرغبة بإشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

- المباريات الإدارية: يشابه هذا الأسلوب دراسة الحالة، إلا إن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، حيث أن اتخاذ قرار ينتج تأثيراً يمس الجوانب الأخرى، يساعد هذا النوع من التدريب المديرين على اكتساب نظرة إلى الأمور بصورة شاملية. (ماهر، 2004)

كما يوجد أساليب أخرى للتدريب (ديسلر، 2000) مثل:

- التدريب باستخدام التقنيات السمعية والبصرية: وتشمل الأفلام ومؤتمرات الفيديو والأشرطة السمعية حيث تتمتع بخواص مميزة كالإيقاف وإعادة العرض، كما يمكنها تقديم أحداث لا يمكن وضعها في شكل حي ضمن المحاضرة مثل عملية القلب المفتوح.

- التدريب باستخدام الحاسوب الآلي والانترنت.

تحتاج وظيفة التدريب إلى تكاليف مباشرة تختلف قيمتها حسب نوع البرنامج ومكان التدريب ومصاريف الاشتراك، ونفقات غير مباشرة تمثل بالتكاليف التي أنفقتها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب والبحث عن برامج تدريبية والاتصالات لتنسيق عملية التدريب وأي تكاليف أخرى.

أما العائد، المباشر فهو تحسن الأداء من خلال:

- التحسن في الجودة والالتزام بمعايير العمل

- التحسن في سرعة الأداء

- التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية. (ماهر، 2004)

3.3 تقييم الأداء:

بعد تقييم الأداء مهماً لتحقيق وظائف الإدارة المتمثلة بمتابعة ومراقبة أداء الموظف وضمان الاستمرار في مستوى الكفاءة في أداء العمل.

1.3.3 مفهوم تقييم الأداء:

يحتاج الأفراد لمعرفة معلومات عن أدائهم وتقييم المشرف المباشر لهم، وتعرف عملية تقييم الأداء بأنها: تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أداء. (ديسلر، 2000)

تقييم الأداء: نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. (ماهر، 2004)

وبالتالي تتضمن عملية تقييم الأداء:

1. وضع وإعداد معدلات أداء.

2. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.

3. توفير تغذية عكسية للموظف بهدف حثه على تحسين الأداء.

يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمحترف المباشر هو من يقوم بتقييم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، وينبغي للمشرف أن يكون عادلاً في عملية التقييم ولضمان حسن عملية التقييم فلا بد للمشرف من الإلمام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على المشكلات التي تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها (ديسلر، 2000)، كما يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء ويوضح الجدول التالي دور كل من المدير التنفيذي (المشرف المباشر) وإدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (2): دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام تقييم أداء العاملين.

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين - كتابة تقارير الأداء بشكل سليم - إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم نظام تقييم الأداء - تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم - توزيع استمارات التقييم في مواعيدها - مراجعة دقة التقييم - الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها

المصدر: ماهر، أحمد. (2004). "إدارة الموارد البشرية" ص 285

2.3.3 عناصر نظام تقييم الأداء:

- تحديد الغرض من تقييم الأداء: تركز المنظمات على غرض أو أكثر عند تقييم الأداء و يؤثر الغرض في شكل نظام تقييم الأداء، فقد يكون الغرض تقديم معلومات عن كفاءة العاملين أو لتحديد زيادات الأجر والكافآت أو لتحديد أوجه القصور لدى الفرد و تحديد حاجات التطوير والتنمية.. إلخ.
- تحديد المسؤول عن تقييم الأداء: يمكن أن يقيم الرئيس مرؤوسيه أو أن يقيم المرؤوسون رئيسهم أو أن يقيم الزملاء بعضهم البعض، وكل طريقة من الطرق السابقة أهداف و مجالات استخدام محددة.
- تحديد متى يتم تقييم الأداء: من حيث عدد المرات في السنة و متى يتم التقييم أي في نهاية فترة الأداء أم خلال فترة الأداء مع ملاحظة مستوى التقدم في الإنجاز.
- تحديد معايير تقييم الأداء: ويقصد بالمعايير تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، ومن الأمثلة عنها: كمية الأداء، جودة الأداء، مستوى التعاون، الدافعية... إلخ. ويجب يستخدم أكثر من معيار عند تقييم الأداء لتغطية جميع أنشطة الفرد كما يجب أن يكون المعيار موضوعياً ويساعد تحليل العمل و توصيف الوظائف في التعرف على معايير تقييم الأداء.
- تحديد طرق تقييم الأداء: توجد طرق مختلفة لتقييم الأداء ومن أشهرها:
 - قائمة معايير التقييم: تعتبر من أبسط الطرق وأكثرها انتشاراً، حيث يتم تحديد معايير التقييم و تحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد من خلال مقياس به درجات تحدد المستوى.
 - ترتيب العاملين: يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ على أساس الأداء.
 - المقارنة بين العاملين: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد ضمن الفريق وفق ثنائيات يتحدد في كل منها أي فرد أفضل، و بتجميع المقارنات يمكن معرفة ترتيب العاملين.
 - التوزيع الإجباري: يكون كل مشرف مجبراً على توزيع مرؤوسيه بشكل تحدده المنظمة وفق ما يعرف بالتوزيع الطبيعي حيث يأخذ الغالبية درجة وسيلة.
 - الإدارة بالأهداف: تعتمد مبدأ العبرة بالنتائج، وهي طريقة تتميز بالموضوعية وتحتاج إلى مجهود زائد في تحديد أهداف محددة وواضحة و مقبولة من المرؤوسيين.
 - قائمة المراجعة: يتم إعداد القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي قوائم تشرح جوانب من سلوك المرؤوسيين والصفات الواجب توافرها فيهم حيث

توضع أهمية لكل نقطة من النقاط من قبل إدارة الموارد البشرية إلا أن الرئيس المباشر لا يعلم بهذه القيم لكيلا يتحيز لمروءوسيه.

- إخبار الأفراد بنتائج التقييم: تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء وعدم إخبار العاملين بنتائج التقييم إلا أنه من الأفضل أن تكون علنية وفق نتائج بحوث السلوك التنظيمي والإدارة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بنشر النتائج أو يقوم المشرف المباشر بإخبار المرؤوسين من خلال مقابلة.
- إدارة واستخدام نتائج التقييم: تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة نتائج تقييم كل رئيس مباشر على حدي للتأكد من عدم وجود نقص أو تحيز أو تظلم، ويتم استخدام نتائج التقييم في الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية. (ماهر، 2004)

3.3.3 مشاكل تقييم الأداء:

- عدم وضوح المعايير: وجود عبارات لقياس الإبداع مثل ممتاز، جيد، مقبول، يمكن أن يتم تفسيرها بشكل مختلف من قبل المشرفين، ويكون الحل لهذه المشكلة بإدراج عبارات وصفية تحدد المقصود بكل عبارة.
- تأثير الهالة: تأثير الانطباع العام لخصائص وسمات من يتم تقييمه، فتقدير صفة يؤثر على تقييم صفات أخرى.
- النزعة المركزية: يمتلك المشرفون اتجاهًا مركزياً فيتجنبون القيم العليا والدنيا ويستخدمون القيم الوسطى.
- الميل إلى التساهل أو التشدد: حيث يميل المشرفون إلى التساهل عند تقييم الموظفين لغرض زيادة الراتب والترقية وإلى التشدد لغرض تقويم الأداء وتلافي العيوب.
- التحيز والمحاباة: حيث تختلف نتائج التقييم اعتماداً على الجنس أو العمر أو العرق. (ديسلر، 2000)
تحتاج وظيفة تقييم الأداء إلى تكاليف مباشرة تتعلق ببرامج الكمبيوتر الخاصة بعملية التقييم والوقت والأجر المتعلق بالمسؤولين عن عملية التقييم.

أما العائد فهو غير مباشر، فهي تساعد الوظائف الأخرى كالتدريب وتحطيط المسار الوظيفي وتحليل مستوى أداء المنظمة قياساً بالنتائج السابقة لقياس درجة الارتفاع والانخفاض في الأداء إضافة إلى تحسين معايير التقييم. (ماهر، 2004)

4.3 الحوافز:

تبرز أهمية التحفيز في دفع العاملين لكي يبذلوا الكثير من الجهد ويحافظوا على مستوى عال من التميز والنجاح.

1.4.3 مفهوم التحفيز:

التحفيز: هو محاولة الربط بين الإنجاز والمكافأة في محاولة لزيادة الإنتاج أكثر من المعدل العادي ودفع مكافأة مقابل ذلك.

يشكل الاهتمام بالحوافز مؤشراً مميزاً للمنظمات الفاعلة والنشطة عن المنظمات غير الفاعلة وغير النشطة، كما أن امتلاك المنظمة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن منظمة الأعمال التي لا تمتلك هذه الميزة.

مررت سياسة الحوافز بمراحل عديدة من التنوع والتطور وزاد الاهتمام بها نتيجة ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات في جذب المهارات وصيانتها والحفظ عليها وتتبع أهميتها في كونها تساهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية. (الكلادة، 2016)

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ولا يمكن اعتبارها جزءاً مكملاً للأجور والرواتب حيث أنها تعتبرها في هذه الحالة بديلاً عن انخفاض الأجر والرواتب وتفقد دورها الحافزي. (ماهر، 2004)

لا بد من التفريق بين الدافع والحافز والتحفيز، فالدافع ينبع من داخل الفرد ويقوم بتوجيهه تصرفات الإنسان أما الحافز فهو عامل أو مؤثر خارجي يدفع الفرد للأداء الأعمال بشكل أفضل والتحفيز هو إدراك واستقبال المؤثر الخارجي حيث يهدف إلى استثمار المؤثر الخارجي للدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى.

تكافئ المنظمة السلوك المرغوب وتعاقب على السلوك الغير مرغوب، فالمكافأة تعتبر تحفيز إيجابي والعقوبة تعتبر تحفيز سلبي من جانب نظرة الفرد إليها،

ومن نتائج تطبيق نظام الحوافز:

- زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- خلق الشعور بالولاء والاستقرار.
- تخفيض كلف العمل من خلال تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة بالإنتاج.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب ودوران العمل وانخفاض المعنويات. (الكلادة، 2016)

2.4.3 معايير منح الحوافز:

تمنح الحوافز وفقاً لعدة معايير وهي:

- الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وهو ما يعني الزيادة عن المعدل النمطي للأداء سواء في الكمية أو الجودة أو توفير الوقت أو توفير التكاليف.
- المجهود: يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، ففيتم منح الحوافز وفقاً للمحاولة وليس النتيجة أو بناء على الوسيلة التي تم استخدامها في الأداء.
- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضتها الشخص في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء.
- المهارة: تكافئ بعض الشركات الموظفين عند الحصول على شهادات أو إجازات أو دورات تدريبية، ويعتبر نصيب هذا المعيار ضئيل جداً ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب الحوافز. (ماهر، 2004)

3.4.3 نظريات التحفيز:

1. نظرية هرمية الحاجات لマسلو:

لاحظ ابراهام ماسلو أن الناس يحاولون إشباع بعض الحاجات عندما يكونوا قد أشعروا حاجات أساسية، حيث وضع ماسلو هرم للحاجات ينقسم إلى خمس فئات رئيسية كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم (4): هرم ماسلو للحاجات.

المصدر: العلاق، بشير. (2017) "تنمية المهارات الإشرافية والقيادية" ص 139

حيث كلما تم إشباع حاجة في مستوى معين كلما قل ضغطها وإلحاحها، فإذا تم إشباع حاجة فسيولوجية تبرز حاجة فسيولوجية أخرى بالإضافة إلى إمكان بروز حاجات أخرى في المستوى الأعلى وهكذا.

وطبقاً لهذه النظرية يتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد. فال حاجات الغير مشبعة هي الدافع للسلوك البشري، وال الحاجة التي أشبعت لا تصلح أن تكون حافزاً.

2. نظرية هرزلبرغ:

وضعها فرديريك هرزلبرغ ويقوم جوهر النظرية على اعتبار العمل ذاته هو المصدر الأساسي - إن لم يكن الوحيـد- لـتحفيـز العـاملـين. وتقـرـضـ النـظـرـيـة وجودـ نوعـينـ أـسـاسـيـنـ مـنـ العـوـامـلـ،ـ الأولـ العـوـامـلـ الصـحـيـةـ وـمـنـ أـمـثـلـهـ الـأـجـرـ وـالـعـلـاقـاتـ الشـخـصـيـةـ وـالـإـشـرافـ وـسـيـاسـيـةـ الـمنـظـمةـ وـظـرـوفـ الـعـلـمـ وـالـأـمـنـ الـوـظـيفـيـ،ـ أماـ النـوـعـ الثـانـيـ فـهـيـ الـعـوـامـلـ الـمـحـفـزـةـ وـمـنـ أـمـثـلـهـ طـبـيـعـةـ الـعـلـمـ ذاتـهـ وـالـاعـتـرـافـ بـالـأـهـمـيـةـ وـالـشـعـورـ بـالـمـسـؤـولـيـةـ وـمـوـاجـهـةـ التـحـديـاتـ.

إنـ كـافـةـ الـعـوـامـلـ تـتـعـلـقـ بـالـعـلـمـ ذاتـهـ وـلـيـسـ بـالـبـيـئـةـ الـمـحـيـطـ سـوـاءـ أـكـانـتـ طـبـيـعـةـ أوـ إـدـارـيـةـ.

3. نظرية التوقعات:

في العام 1964 تقدم فيكتور فروم بنظرية جوهرها أن: الرغبة أو الميل للعمل بطريقة ما، يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في قبول تلك النتائج.

كأن يبذل الفرد جهد ويعمل بجد مما يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية والحصول على المكافأة.

4. نظرية الثواب والعقاب:

يعتبر أسلوب الثواب والعقاب في الحفـزـ منـ أـقـدـمـ أـسـالـيـبـ الحـفـزـ الـمـعـرـوـفـةـ،ـ وـهـوـ أـسـلـوـبـ تقـليـديـ يـقـومـ عـلـىـ أـسـاسـ مـكـافـأـةـ الـأـفـرـادـ بـزـيـادـةـ الـأـجـرـ أـوـ بـالـتـرـقـيـةـ أـوـ بـالـمـدـيـحـ،ـ أـوـ تـوجـيهـ الـعـقـوبـةـ مـنـ خـلـالـ التـوـبـيـخـ أـوـ الـطـرـدـ أـوـ خـصـمـ الـرـاتـبـ.

إنـ خـوفـ العـاـمـلـ مـنـ الـعـقـابـ أـوـ رـغـبـتـهـ فـيـ الـحـصـولـ عـلـىـ الـحـافـزـ الـمـادـيـ أـوـ الـمـعـنـويـ يـدـفعـهـ إـلـىـ سـلـوكـ إـيجـابـيـ لـتـحـسـنـ الـأـدـاءـ.ـ (ـالـعـلـاقـ،ـ 2017ـ)

4.4.3 أنواع الحوافز:

تخـتاـرـ الـمـنـظـمـاتـ التـولـيـفـةـ الـمـنـاسـبـةـ مـنـ الـحـوـافـزـ الـتـيـ تـنـاسـبـهـاـ حـسـبـ اـحـتـيـاجـ الـعـاـمـلـيـنـ وـطـرـيـقـةـ الـعـلـمـ وـمـشاـكـلـ الـأـدـاءـ وـهـدـفـ الـمـنـظـمـةـ لـكـيـ يـكـونـ لـدـيـهـ نـظـامـ مـتـكـامـلـ يـحـفـزـ الـعـاـمـلـيـنـ عـلـىـ أـدـائـهـ الـمـتـمـيـزـ،ـ تـأـخـذـ الـحـوـافـزـ عـدـةـ

أشكال منها الحوافز الفردية، الحوافز الجماعية أو على مستوى المنظمة ككل، وحوافز حسب المستوى الوظيفي (عمال/إداريين).

كما يمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية أو سلبية (تمنع السلوك الغير مرغوب به) ومن أنواع الحوافز:

- حواجز الإنجاز المرتبطة بالكم أو الوقت: مثل مبلغ مالي عن كل قطعة منجزة فوق الحد المعياري الأدنى.
- العمولة: مثل نسبة عن كل صفة بيع.
- العلاوة: مثل زيادة على الأجر بناء على إنتاجية الفرد أو وفقاً لعدد سنوات الأقدمية.
- المشاركة في الأرباح: اقتطاع نسبة من الأرباح ثم توزيعها على العاملين وفق معايير.
- ملكية أسهم في الشركة.
- رحلة مجانية.
- هدايا (سيارة/ أدوات منزلية/ساعة.. الخ).
- رسالة شكر.
- دروع أو كؤوس امتياز (ماهر، 2004)

5.4.3 مراحل تصميم نظام الحوافز:

- تحديد الهدف:

على من يقوم بوضع بنظام الحوافز أن يقوم بدراسة أهداف واستراتيجيات المنظمة ويحاول ترجمة ذلك في هدف نظام الحوافز، فقد يكون الهدف زيادة الأرباح أو رفع المبيعات أو تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تحسين الجودة.

- دراسة الأداء:

يتم تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وكذلك تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي من خلال:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود عدد كاف من العاملين.

- وجود ظروف عمل ملائمة.
 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
 - تحديد الميزانية:
- تحديد المبلغ المتاح لكي ينفق على النظام، ويجب أن يغطي النفقات التالية:
- قيمة الحوافز والجوائز والتي تمثل الميزانية العظمى.
 - التكاليف الإدارية، مثل تكاليف تصميم النظام واجتماعاته والنشرات والكتيبات التعريفية والحفلات.
- (القطارنة، 2017)

6.3 القيادة:

تبرز أهمية القيادة في خلق التأثير لدى الأفراد لتوجيه سلوكهم وجعلهم يرغبون في إنجاز أهداف المجموعة المشتركة.

1.6.3 مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة من أهم مداخل تنمية الموارد البشرية كأسلوب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها وذلك بما يتناسب وأهداف التنظيم، كما تقوم بدور هام في تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد والعاملين وتوحيد أهدافهم، كما لها دور فعال في توظيف ودمج وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتتبع مسارهم المهني كالترقية والرقابة، فطبيعة القيادة تحدد خصائص بيئه العمل على المستوى النفسي مما يؤثر في رضا العاملين.

لا يوجد تعريف واحد للقيادة حيث تعتبر من المفاهيم المركبة وتتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة حيث تعرف بأنها:

القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال النفوذ والسلطة الرسمية عند الضرورة.

كما تعرف بأنها قوة التأثير في الآخرين لجعلهم ينفذون الأفعال المنوطة بهم والتي تحقق أهداف المنظمة.

(عبد العزيز، 2019)

2.6.3 نظريات القيادة:

تلعب القيادة دوراً كبيراً وهاماً في نجاح المنظمات، حيث تعمل على تحريك المسؤولين نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما دفع الباحثين في مجال الإدارة إلى الاهتمام بها بشكل كبير وهذا بدوره أفرز العديد من النظريات المتباينة والمتشعبة التي تحاول وصف القيادة الناجحة والفعالة. ومن هذه النظريات (محمود، 2019):

نظريات السمات القيادية:

تفترض النظرية وجود مجموعة من السمات الضرورية للقيادة، ويمكن إذا توافرت في قائد ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً، إلا أن هناك اختلافاً بخصوص تلك السمات ويعتبر Ralph Stogdill أشهر من قام بدراسة شاملة لنظرية السمات حيث توصل من خلال الدراسة الميدانية إلى تحديد أهم السمات وهي:

- **المقدرة على القيادة:** وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، الأصالة والعدالة.
- **مهارة الإنجاز:** وتتضمن التعليم والثقافة، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- **تحمل المسؤولية:** وتتطلب الثقة بالنفس، المثابرة، الرغبة في التفوق والطموح.
- **المكانة الاجتماعية:** أن يكون القائد محبوباً سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأن يكون له مركز اجتماعي ومالي.
- **روح المشاركة:** وتتطلب النشاط والتعاون، القدرة على المشاركة، روح الفكاهة.
- **القدرة على تفهم الموقف:** تتطلب مستوى ذهني جيد، مهارة في تلبية حاجات المسؤولين ومصالحهم، القدرة على تحقيق أهداف المنظمة في مختلف الظروف.

نظريات الشبكة الإدارية:

اقترح بلاك وموتون أن التفاعل بين بعدين بدرجات مختلفة مما الاهتمام بالعمل (المotor الأفقي) والاهتمام بالعلاقات (المotor العمودي) يحدد نمط القيادة السائد حيث تم تقسيم كل محور إلى ثلاثة مستويات منخفض، متوسط، عالي. وهذه أنماط هي:

- **النمط المتسلط:** يهتم بالعمل بشكل كبير وفي المقابل الاهتمام بالعاملين في أدنى صورة، إذ أن شعاره الإنتاج فقط أما الأفراد فهم أدوات إنتاج. يتخذ كل القرارات ويطلب طاعة مطلقة ولا يتوانى عن العقاب ويضحي بكل شيء في سبيل إنجاز العمل.

- النمط الأبوي (قيادة النادي): يعطي أولوية لجو العمل ولا يهتم بالإنتاج بشكل كبير، يشغل بتجنب الصراعات ويمارس رقابة قليلة ويعتقد أن رضا الأفراد سيساهم في زيادة الإنتاج.
- القيادة الضعيفة: يهتم بشكل قليل بكل من الأفراد والإنتاج، ويترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها، يبذل الحد الأدنى من الجهد ويعطي للمرؤوسين كل الحرية ما لم ينتهكوا سياسة المنظمة.
- النمط التوفيقى (الحل الوسط): يحاول الممازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وحاجات العاملين (العلاقات الإنسانية) بحيث لا يعطى أحدهما على الآخر.
- النمط المتكامل (قيادة الفريق): يعطي اهتماماً عالياً لكل من العمل والعاملين ويعمل على بناء فريق العمل عبر حث العاملين على تحقيق الأهداف ويعمل على خلق جو من الثقة ومشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات.

نظيرية دورة حياة القيادة:

نظراً لأن قدرات المرؤوسين على القيام بالمهام ورغبتهم في العمل تتتطور خلال حياتهم المهنية، لذلك على القائد أن يكيف نمط قيادته مع خصائص مرؤوسيه وأن ينتقل من نمط قيادة إلى آخر وهذا ما جعل القائد Kenneth Blanchard وPalu Hersy (1969) يعتبران أن للقيادة دورة حياة، حيث تقترح هذه النظرية أسلوب قيادة وفقاً لمراحل نضج المرؤوسين والتي قسمت على أربعة مراحل بناء على قدرة الموظفين ورغبتهم في العمل:

- **المرحلة الأولى التوجيه:**
في هذه المرحلة يكون الموظف جديد في المنظمة أو العمل، ويعتبر ضعيف أو عديم الخبرة، لذا يركز القائد على إعطاء التوجيهات والإرشادات الكاملة له حتى يلم بالإجراءات والأساليب لإنجاز العمل.
- **المرحلة الثانية التدريب:**
في هذه المرحلة يكون الموظف اكتسب بعض الخبرة العملية، إلا أنها غير كافية، لذا فإن القائد يدعم ويساند المرؤوس لتعزيز ثقته بنفسه وحماسه للعمل.
- **المرحلة الثالثة المساعدة:**
في هذه المرحلة يكون الموظف اكتسب الخبرة الكافية وزادت قدرته على الإنجاز، والقائد هنا لا يهتم بالعمل بل بالعلاقات الإنسانية ودعم المرؤوس عبر مشاركته في صنع القرار.

• المرحلة الرابعة التفويض:

في هذه المرحلة يكون الموظف أكثر ثقة وقدرة على انجاز الأعمال وتحمل المسؤولية، فالقائد يخفف من التوجيه والتشجيع وينتقل إلى تحمله مسؤولية صنع القرارات والتنفيذ.

3.6.3 مبادئ القيادة الناجحة:

هناك العديد من المبادئ التي تساعد القائد في تكوين أسلوب قيادة ناجح ومناسب، وتطبق هذه المبادئ في كل الحالات تحت تأثير مختلف الظروف:

- أن يكون القائد على دراية بما يجب أن يفعله وأن يحدد مواطن الضعف والقوة لديه.
- أن يكون القائد ملماً بالتفاصيل ويلمك معرفة ميدانية واسعة داخل التنظيم.
- القدرة على تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب والصعاب.
- مساعدة العاملين واسراراهم في اتخاذ القرار.
- أن يكون القائد عادلاً وعلى قدر المساواة في المعاملة.
- إعطاء المرؤوسين قدرًا من الحرية في معالجة المشكلات.
- حسن الاصغاء للعاملين والانتباه لهم.
- الاهتمام بمصالح العاملين والتوفيق بينها وبين مصالح المؤسسة.
- اتباع المنهج العلمي للوصول إلى القرار السليم واستشارة أهل المعرفة والخبرة.
- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وضمان الراحة الجسدية والنفسية للعاملين. (عبد العزيز، 2019)

7.3 التكنولوجيا الحديثة:

يعيش العالم ثورة تكنولوجية جديدة يمثل الحاسوب الآلي محور الارتكاز فيها وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور الأعمدة الحاملة لها في شتى مجالات الإنتاج والنشاط الإنساني.

وأصبحت التكنولوجيا الأساس في اكتساب الميزة التنافسية حيث تسعى المنظمات والدول إلى تكوينها وتنميتها لتواجه التحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح الأسواق وانهيار الحواجز التجارية.

وقد أثرت التكنولوجيا على الموارد البشرية فبرزت الحاجة إلى وجود موظفين ذوي تحصيل علمي وخبرة ومهارة في استخدام التقنيات الجديدة، وفي الوقت نفسه أسهمت في تقليص قوى العمل في منظمات الإنتاج بالتزامن مع ارتفاع الإنتاجية بسبب التكنولوجيا الحديثة، كما أسهمت في اختفاء وظائف وظهور وظائف وقطاعات أعمال لم تكن موجودة مسبقاً كالفنين والمبرمجين والمدربيين المتخصصين مما دعا المؤسسات إلى مواكبة هذا التطور من خلال النقاط التالية:

- الاستفادة من ميزات التكنولوجيا: بهدف
 - زيادة الإنتاجية
 - تحسين الجودة
 - تخفيض التكاليف
 - تسريع زمن الاستجابة
 - زيادة القدرة على التنوع والتحديث
- إعداد المنظمات لاستقبال التكنولوجيا: عبر إعادة تصميم العمل وعمليات الإنتاج والاعتماد على هيكل تنظيمية مفاطحة والتوسع في استخدام الشبكات والعمل عن بعد واستثمار وتطبيق المفاهيم الحديثة كنظم الإنتاج بالوقت Just-In-Time. (السلمي، 1997)

الفصل الرابع: الدراسة العملية

1.4 لمحه عن شركة سيريتل:

تأسست شركة سيريتل موبайл تيليكوم عام 2000، وهي الشركة الرائدة في مجال الاتصالات، تؤمن شركة سيريتل بأن أولى مسؤولياتها هي تقديم مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات المميزة لمشتركيها بأسعار مناسبة بهدف تلبية احتياجاتهم وكسب رضاهem.

الرؤية: ملتزمون بأن نكون الشركة السورية الأولى.

الرسالة: نسعى لتقديم أفضل خدمات الاتصالات لزبائننا، ورعاية كوادرنا البشرية، مع استمرار النمو المربح للمستثمرين والمساهمة باعتزاز في خدمة وطننا سوريا.

رأس المال: 3,350,000,000 ل.س.

العنوان: ريف دمشق - طريق درعا الدولي - مفرق صحنايا.

الموقع الإلكتروني: www.syriatel.sy

في أيلول- 2004 قامت شركة سيريتل بطرح 7 ملايين سهم عادي للاكتتاب العام بمبلغ 400 ليرة للسهم الواحد وذلك بهدف زيادة رأسمالها وتوفير السيولة لتوسيع نطاق الاستثمار، وإتاحة الفرصة للجمهور ليكون شريكاً لسيريتل في مسيرة النجاح والتطور التي تشهدها الشركة، ومع بداية شهر كانون الثاني من عام 2005 أصبحت سيريتل شركة مساهمة عامة، وهي الآن مملوكة من قبل أكثر من 6,526 مساهم.

حصلت شركة سيريتل بتاريخ 24/12/2018 على الموافقة النهائية لإدراج أسهمها في سوق دمشق للأوراق المالية وبلغ سعر السهم بتاريخ 08/11/2021: 6831 ل.س

تميزت شركة سيريتل بنموها السريع كمشغل خليوي في سوريا، فلديها أكثر من 4,482 موظف من ذوي المهارات العالية يقدمون أفضل الخدمات لأكثر من 10,9 مليون مشترك.

ترعى سيريتل نشاطات اجتماعية مختلفة كالثقافة، والفن، والبيئة، والأعمال الخيرية...

وتسعى دوماً لتكون نموذجاً يحتذى به بين الشركات والمؤسسات العاملة في سوريا من خلال تكريس الاحترام المتبادل بين موظفيها وتشجيعهم لخلق بيئة عمل جماعية، وإيجاد فرص عمل وتطوير وترقية كوادرها ذوي الكفاءات العالية.

القيم التي تؤمن بها الشركة:

• النزاهة والاستقامة

- الاحترام
- التركيز على العملاء/ الزبائن
- روح الفريق
- الشغف
- المسؤولية
- الإصرار
- الثقة
- الإبداع
- التفوق

2.4 منهج البحث:

إن الغرض من هذه الدراسة هو وصف أثر كل من المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، القيادة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بيئة العمل) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) لدى العاملين في شركة سيريتل موبайл تيليكوم.

بغرض استكمال الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث، كما تم الاعتماد على الإحصاء الاستدلالي لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية من خلال استخدام برنامج SPSS V25 لدراسة العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.

3.4 مجتمع وعينة البحث:

يضم مجتمع البحث جزء من موظفي شركة سيريتل موبайл تيليكوم من جميع المستويات الوظيفية (موظف، مشرف قسم، مدير) والبالغ عددهم 504 موظف، حيث تم توزيع استبيان الكتروني عبر البريد استرد منه 213 إجابة خلال 10 أيام بما يشكل ما نسبته 42% تم إدخالها إلى البرنامج الاحصائي.

4.4 أداة البحث:

تم الاعتماد على الملاحظة الشخصية والمقابلة وتصميم استبانة للحصول على البيانات بعد الاطلاع على الدراسات السابقة.

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسين:

القسم الأول: الأسئلة الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة)

القسم الثاني: الأسئلة الأساسية مقسمة إلى ثمانية أقسام (7 للمتغيرات المستقلة وقسم للمتغير التابع)

- الاستقطاب والتعيین: وقد قيس من خلال 5 عبارات.
- التدريب: وقد قيس من خلال 7 عبارات.
- تقييم الأداء: وقد قيس من خلال 4 عبارات.
- التحفيز: وقد قيس من خلال 6 عبارات.
- القيادة: وقد قيست من خلال 7 عبارات.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: وقد قيست من خلال 7 عبارات.
- بيئة العمل: وقد قيست من خلال 5 عبارات.
- تنمية الموارد البشرية: وقد قيست من خلال 8 عبارات.

كما اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي على الشكل التالي:

الجدول (3) مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: إعداد الباحث

5.4 المعالجة الإحصائية:

تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 5% الذي يقابل مستوى ثقة 95% لتفسيير نتائج الاختبارات، وفيما يلي

أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسط الحسابي لقياس متوسط إجابات أفراد عينة الاستبيان على الأسئلة.
- الانحراف المعياري لقياس نشتت قيم إجابات أفراد العينة الدراسة عن الوسط الحسابي لكل عبارة.

- تحليل العامل Factor Analysis بهدف تعريف متغيرات جديدة تحل محل العبارات الموجودة لتسهيل عملية التحليل وإيجاد مجموعة العوامل التي تولد الاختلافات والقيم الأولية لمشاركات المتغير، حيث تشير القيمة أقل من 0.5 إلى عدم أهمية العبارة لاستبعادها من التحليل.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس وثوقية المقياس المكون من عبارات متعددة ، حيث تتراوح قيمته بين 0 و 1 و تشير القيمة التي تقل عن 0.6 عن عدم وثوقية المقياس.
- الارتباط الخطي Bivariate Linear Correlation لفحص العلاقة بين متغيرين كميين (المستقل والمتغير التابع).
- الانحدار الخطي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- اختبار T-Test لدراسة الفروق المعنوية في المتوسط الحسابي لتنمية الموارد البشرية حسب الجنس.
- تحليل التباين الأحادي Anova لدراسة الفروق المعنوية في المتوسط الحسابي لتنمية الموارد البشرية حسب العمر، سنوات الخبرة.

1.5.4 التحليل العاملی:

الاستقطاب والاختيار :

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5 وأن نسبة التباين المفسر تساوي 58.508% وتعتبر مقبولة كونها أكبر من 50%.

الجدول (4) مشاركات العبارات لمتغير الاستقطاب والاختيار

Communalities

	Initial	Extraction
تقوم الشركة باختيار المتقدمين للوظائف ذوي الكفاءة	1.000	.646
تسعى الشركة لاستقطاب الكوادر المميزة من خلال الإعلان عن الوظائف عبر مختلف الوسائل	1.000	.520
تقوم الشركة بإجراء الاختبارات الالزامية للمتقدمين للوظائف	1.000	.563
تقوم الشركة بتوضيح معايير الاختيار والقبول للمتقدمين للوظائف	1.000	.519
تسعى الشركة إلى جذب الكوادر المميزة	1.000	.677

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (5) نسبة التباين المفسر لمتغير الاستقطاب والاختيار

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.925	58.508	58.508	2.925	58.508	58.508
2	.664	13.279	71.788			
3	.578	11.556	83.343			
4	.472	9.450	92.793			
5	.360	7.207	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

التدريب:

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5 وأن نسبة التباين المفسر تساوي 63.706% وتعتبر مقبولة، وقد تم قبول العبارة الثالثة بسبب قربها لـ 0.5 بدرجة كبيرة.

الجدول (6) مشاركات العبارات لمتغير التدريب

Communalities

	Initial	Extraction
تهتم الشركة بخلق برامج تدريب فعالة لاكتساب المهارات	1.000	.669
تبني الشركة التدريب كعملية مستمرة	1.000	.678
تقوم الشركة بقياس آراء الموظفين حول فعالية برامج التدريب	1.000	.496
هناك تحديث دائم لبرامج التدريب الموجودة	1.000	.627
توفر الشركة جميع متطلبات العلمية التدريبية	1.000	.671
برامج التدريب المتوفرة تتلاءم مع الاحتياجات المطلوبة	1.000	.737
أستعيد من التدريب الذي أحصل عليه في أداء مهامي	1.000	.581

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (7) نسبة التباين المفسر لمتغير التدريب

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.459	63.706	63.706	4.459	63.706	63.706
2	.649	9.276	72.982			
3	.519	7.421	80.402			
4	.485	6.925	87.327			
5	.375	5.362	92.689			
6	.289	4.135	96.824			
7	.222	3.176	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

تقييم الأداء:

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5 وأن نسبة التباين المفسر 57.775% وتعتبر مقبولة.

الجدول (8) مشاركات العبارات لمتغير تقييم الأداء

Communalities

	Initial	Extraction
تقوم الشركة بتقييم الأداء بشكل دوري و ثابت	1.000	.596
توضح الشركة معايير تقييم الأداء مسبقاً للموظفين	1.000	.584
تستخدم الشركة نتائج تقييم الأداء كمعيار لوضع خطط تحسين أداء الموظفين	1.000	.628
تستخدم الشركة نتائج تقييم الأداء في الترقيات و الزيادات على الراتب	1.000	.503

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (9) نسبة التباين المفسر لمتغير تقييم الأداء

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.311	57.775	57.775	2.311	57.775	57.775
2	.775	19.374	77.149			
3	.529	13.214	90.363			
4	.385	9.637	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

التحفيز:

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5 ما عدا العبارة الثالثة، لذا تم إعادة التحليل بعد استبعادها.

Communalities

	Initial	Extraction
توفر الشركة برامج لمكافأة العاملين على الأداء الجيد (علاوات - رسالة شكر - حواجز .. الخ)	1.000	.637
يتم منح المكافآت وفقاً لمعايير التميز في الأداء	1.000	.676
العمل الذي أقوم به ممتع ومفضل بالنسبة إلي	1.000	.227
يشجع نظام التحفيز المتبعة علىبذل أقصى جهد ممكن	1.000	.584
تهتم الشركة بجمع آراء ومقترنات الموظفين	1.000	.753
يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في العمل	1.000	.696

Extraction Method: Principal Component Analysis.

وكانـت الـقيم الأولـية لـمشاركاتـ المتـغير Communalities بعد الاستـبعـاد أكـثر من 0.5 وـأنـ نسبةـ التـباـينـ المـفسـر 67.968% وـتعـتـبرـ مـقـبـولةـ.

الجدول (10) مشاركات العبارات لمتغير التحفيز

Communalities

	Initial	Extraction
توفر الشركة برامج لمكافأة العاملين على الأداء الجيد (علاوات – رسالة شكر – حواجز .. إلخ)	1.000	.682
يتم منح المكافآت وفقاً لمعايير التميز في الأداء	1.000	.712
يشجع نظام التحفيز المتبع على بذل أقصى جهد ممكن	1.000	.570
تهتم الشركة بجمع آراء ومقررات الموظفين	1.000	.745
يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في العمل	1.000	.688

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (11) نسبة التباين المفسر لمتغير التحفيز

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.398	67.968	67.968	3.398	67.968	67.968
2	.675	13.495	81.463			
3	.505	10.100	91.564			
4	.217	4.349	95.912			
5	.204	4.088	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

القيادة:

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5 وأن نسبة التباين المفسر 78.810% وتعتبر مقبولة.

الجدول (12) مشاركات العبارات لمتغير القيادة

Communalities

	Initial	Extraction
يحظى المشرف المباشر على احترام الجميع	1.000	.739
يعد المشرف المباشر قدوة لي في العمل	1.000	.812
يمتلك المشرف المباشر خبرة كافية تساعد في مواجهة المشكلات	1.000	.787
يخبرني المشرف المباشر عما يتوجب إنجازه	1.000	.713
يشجع المشرف المباشر على إبداء الآراء والأفكار	1.000	.832
يهتم المشرف المباشر في توجيهه وتدريب العاملين	1.000	.828
يساعد المشرف المباشر في تطوير نقاط القوة وإلغاء نقاط الضعف لدى العاملين	1.000	.806

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (13) نسبة التباين المفسر لمتغير القيادة

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.517	78.810	78.810	5.517	78.810	78.810
2	.356	5.092	83.903			
3	.339	4.845	88.748			
4	.269	3.838	92.586			
5	.221	3.152	95.738			
6	.163	2.333	98.070			
7	.135	1.930	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5 وأن نسبة التباين المفسر 64.64% وتعتبر مقبولة، مع ملاحظة أنه تم قبول العبارة الرابعة بسبب قربها من 0.5 بشكل كبير.

الجدول (14) مشاركات العبارات لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال

Communalities

	Initial	Extraction
تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء أعمالها (أجهزة، شبكات، برامج حاسوبية..)	1.000	.679
تمتلك الشركة البنية التحتية الملائمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات	1.000	.715
تسعى الشركة لمواكبة أحدث التقنيات المتوفرة	1.000	.671
يمتلك الموظفون المهارات الكافية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات	1.000	.453
تهتم الشركة بتدريب العاملين على استخدام البرمجيات بكفاءة	1.000	.550
تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتسريع العمل وزيادة الفعالية	1.000	.789
تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات للحصول على التقارير و المعلومات المطلوبة بدقة وسرعة	1.000	.669

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (15) نسبة التباين المفسر لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.525	64.641	64.641	4.525	64.641	64.641
2	.802	11.460	76.101			
3	.496	7.083	83.184			
4	.404	5.773	88.958			
5	.340	4.862	93.820			
6	.244	3.481	97.300			
7	.189	2.700	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

:بيئة العمل

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5 وأن نسبة التباين المفسر 58.620% وتعتبر مقبولة.

الجدول (16) مشاركات العبارات لمتغير بيئة العمل

Communalities

	Initial	Extraction
تقوم الشركة بتوفير المواد اللازمة لأداء العمل	1.000	.597
تهتم الشركة بعوامل السلامة والأمان ضمن العمل	1.000	.619
تهتم الشركة بتوفير الجو المناسب لأداء العمل (الإضاءة - التكييف - مستوى الضوضاء)	1.000	.522
توفر الشركة الخدمات الأساسية ضمن العمل (مواصلات - طعام وشراب - رعاية صحية)	1.000	.546
تشجع الشركة على التعاون والشفافية في العمل	1.000	.647

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (17) نسبة التباين المفسر لبيئة العمل

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.931	58.620	58.620	2.931	58.620	58.620
2	.678	13.557	72.177			
3	.568	11.369	83.546			
4	.443	8.855	92.400			
5	.380	7.600	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

تنمية الموارد البشرية:

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5 وأن نسبة التباين المفسر 67.401% وتعتبر مقبولة.

الجدول (18) مشاركات العبارات لمتغير تربية الموارد البشرية

Communalities

	Initial	Extraction
تهتم الشركة بإعداد الموظفين المؤهلين لتولي المناصب القيادية في المستقبل	1.000	.638
تشجع الشركة على ابتكار طرق إبداعية لأداء العمل	1.000	.725
تعطي الشركة الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقرراتهم	1.000	.741
تمتلك الشركة خطة لتطوير المسارات الوظيفية	1.000	.704
يترقى الموظفون بناء على إنجازاتهم ومهاراتهم	1.000	.628
تشجع الشركة الموظفين على رفع مهاراتهم ومعارفهم	1.000	.623
تعتمد الشركة نظام تواصل فعال بين الموظفين والإدارة	1.000	.696
تشجع الشركة الموظفين على تحسين النتائج وتحمل المسؤوليات	1.000	.637

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (19) نسبة التباين المفسر لمتغير تربية الموارد البشرية

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.392	67.401	67.401	5.392	67.401	67.401
2	.643	8.039	75.440			
3	.568	7.095	82.535			
4	.370	4.620	87.155			
5	.296	3.702	90.858			
6	.288	3.599	94.456			
7	.234	2.926	97.382			
8	.209	2.618	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

2.5.4 الوثوقية:

قام الباحث باختبار معامل كرونباخ ألفا لعبارات المتغيرات وكانت القيم تتراوح بين 0.745 (جيد) و 0.955 (ممتاز)، ثم قام الباحث بجمع عبارات المتغيرات ضمن متغيرات جديدة بعد التأكيد من الوثوقية (جميع المعاملات كانت أكبر من 0.6) كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (20) قيمة معامل كرونباخ ألفا لعبارات المتغيرات

المتغير الجديد	الحالة	قيمة معامل كرونباخ ألفا	عدد العبارات الصالحة	المتغير
Hiring	جيد جداً	0.819	5	الاستقطاب والاختيار
Training	ممتاز	0.904	7	التدريب
Evaluation	جيد	0.745	4	تقييم الأداء
Motivation	جيد جداً	0.880	5	التحفيز
Leadership	ممتاز	0.955	7	القيادة
Technology	ممتاز	0.905	7	تكنولوجيا المعلومات
Environment	جيد جداً	0.812	5	بيئة العمل
Development	ممتاز	0.928	8	تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

3.5.4 توصيف العينة إحصائياً:

- توزيع العينة حسب الجنس:

نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من الإناث، حيث بلغ عددهم 141 ذكر بنسبة 66.2% من أصل العينة 213 والإناث 72 بنسبة 33.8%.

الجدول (21) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	141	66.2	66.2
	أنثى	72	33.8	100.0
Total		213	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

• توزع العينة حسب العمر:

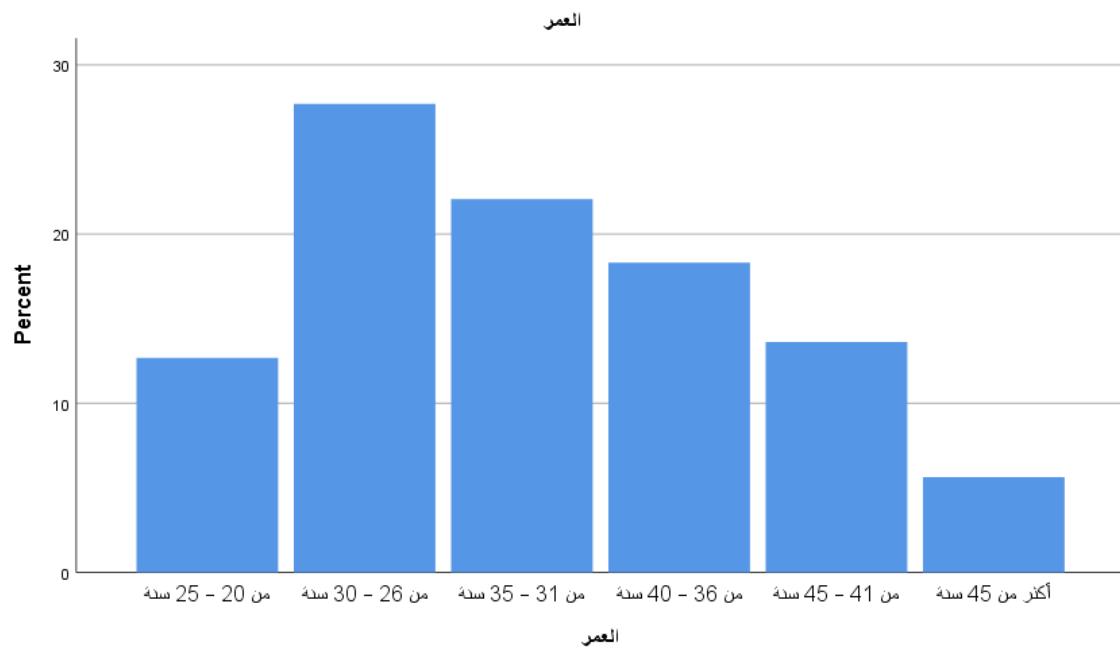
نلاحظ أن القسم الأكبر من الشريحة العمرية (26 – 30 سنة) بنسبة 27.7% وتليها الشريحة (31 – 35 سنة) بنسبة 22.1% حيث تشكل مجموعها ما يقارب نصف العينة، بينما كانت أقل نسبة هي للعاملين (أكثر من 45 سنة) بمعدل 5.6%， مما يدل على أن النسبة العظمى من العاملين هي من فئة الشباب.

الجدول (22) توزع العينة حسب العمر

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 - 25 سنة	27	12.7	12.7	12.7
	من 26 - 30 سنة	59	27.7	27.7	40.4
	من 31 - 35 سنة	47	22.1	22.1	62.4
	من 36 - 40 سنة	39	18.3	18.3	80.8
	من 41 - 45 سنة	29	13.6	13.6	94.4
	أكثر من 45 سنة	12	5.6	5.6	100.0
Total		213	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS



الشكل (5) توزع عينة البحث حسب العمر

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

- توزع العينة حسب المؤهل العلمي:

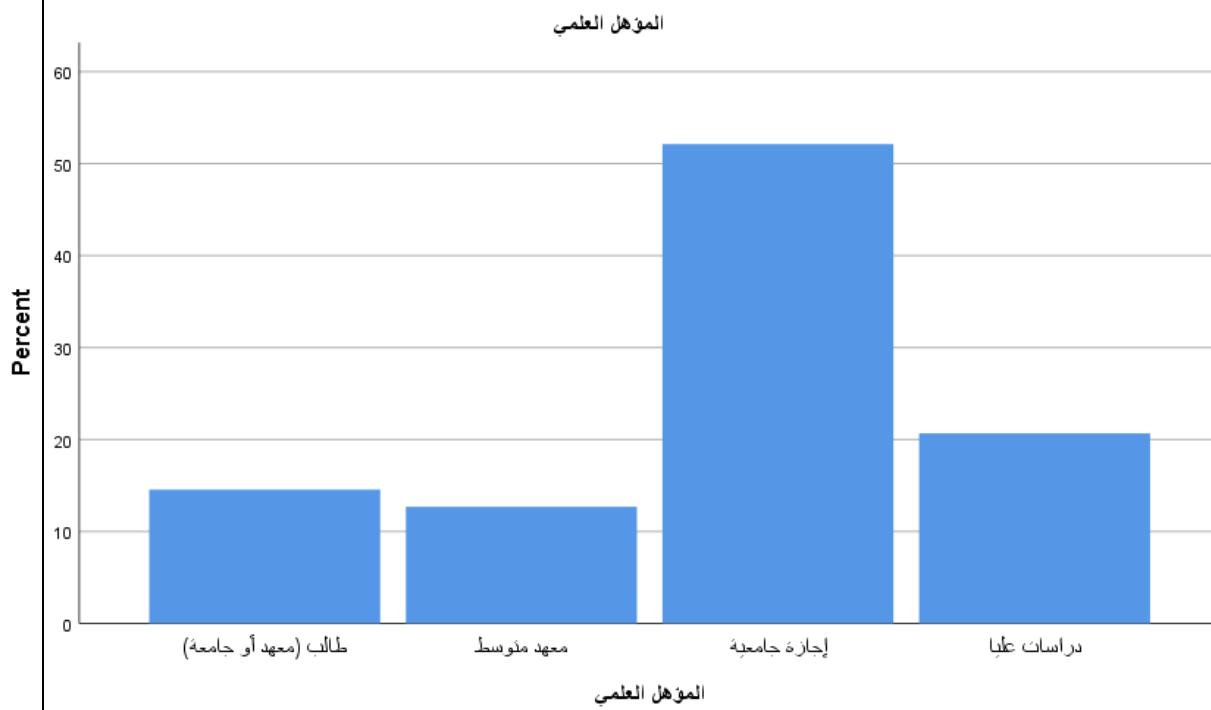
نلاحظ أن القسم الأكبر هم ممن يمتلكون إجازة جامعية 111 بنسبة 52.1%， كما بلغت نسبة من يمتلكون دراسات عليا 20.7% من أفراد العينة، مما يدل على وجود مستوى أكاديمي عالي.

الجدول (23) توزع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
طالب (معهد أو جامعة)	31	14.6	14.6	14.6
معهد متوسط	27	12.7	12.7	27.2
إجازة جامعية	111	52.1	52.1	79.3
دراسات عليا	44	20.7	20.7	100.0
Total	213	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS



الشكل (6) توزع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

- توزع العينة حسب المستوى الوظيفي:

نلاحظ أن النسبة الأكبر موظفين، حيث بلغ عددهم 164 موظف بنسبة (77%) من أصل العينة ومن مشرفي الأقسام 47 بنسبة (22.1%) وأخيراً المدراء 2 بنسبة (0.9%)، ويعتبر توزع مقبول لفئات مستويات السلم الوظيفي كشركة.

الجدول (24) توزع العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	164	77.0	77.0
	مشرف قسم	47	22.1	99.1
	مدير وحدة	2	.9	100.0
Total	213	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

- توزع العينة حسب سنوات الخبرة:

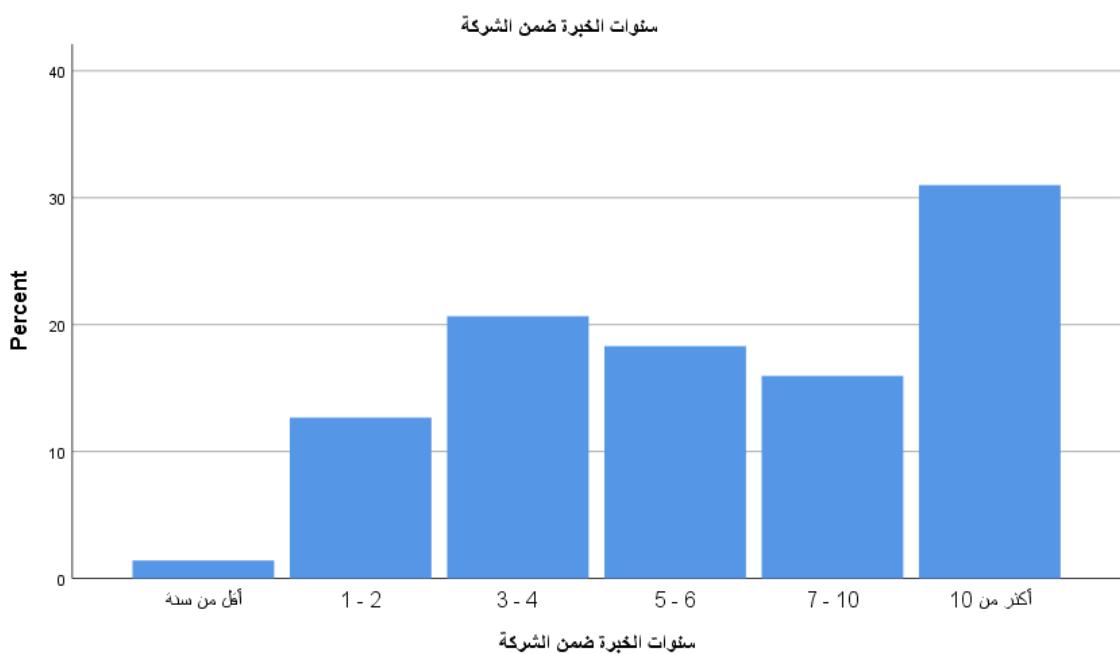
نلاحظ أن القسم الأكبر من يمتلكون أكثر من 10 سنوات خبرة، حيث بلغ عددهم 66 بنسبة (31%) ومن ثم (3 - 4) سنوات خبرة حيث بلغ عددهم 44 بنسبة (20.7%) حيث تشكل الشرائح السابقة ما يقارب نصف العينة، مما يدل أن الشركة تمتلك كفاءات.

الجدول (25) توزع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة ضمن الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	3	1.4	1.4
	1 - 2	27	12.7	14.1
	3 - 4	44	20.7	34.7
	5 - 6	39	18.3	53.1
	7 - 10	34	16.0	69.0
	أكثر من 10	66	31.0	100.0
	Total	213	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS



الشكل (7) توزع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

4.5.4 متوسط إجابات العينة على العبارات:

من خلال الجدول (25) نلاحظ أن التكنولوجيا حازت أعلى تقييم ، تليها القيادة و بيئة العمل ، مما يدل على أن الشركة تستخدم التكنولوجيا و تمتلك مدراء و مشرفي أقسام ذوي كفاءة ، كما توفر بيئة عمل مناسبة ، بينما كان التحفيز الأقل تقييماً مما يدل على ضرورة زيادة الاهتمام به من قبل الشركة.

الجدول (26) متوسط إجابات العينة على العبارات

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Technology	213	4.1408	.51908
Leadership	213	4.0168	.80789
Environment	213	4.0160	.64247
Training	213	3.9202	.61855
Hiring	213	3.8967	.59861
Evaluation	213	3.8897	.60815
Development	213	3.7711	.68260
Motivation	213	3.5643	.78683
Valid N (listwise)	213		

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

6.4 اختبار الفرضيات:

قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط الخطي للتأكد من وجود علاقة بين كل متغير المستقل و المتغير التابع ، وكانت النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول (27) نتائج اختبار الارتباط الخطي

Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000	.734**	Development	Hiring
.000	.681**	Development	Training
.000	.745**	Development	Evaluation
.000	.811**	Development	Motivation
.000	.673**	Development	Leadership
.000	.674**	Development	Technology
.000	.695**	Development	Environment

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

1.6.4 الفرضية الأولى: يوجد علاقة معنوية بين الاستقطاب والاختيار مع تنمية الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريتل.

حسب الجدول (27) نلاحظ وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل الاستقطاب والاختيار والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية لأن قيمة P أصغر من 0.05 والعلاقة بحسب معامل الارتباط Pearson هي علاقة موجبة وقوية نوعاً ما (0.734).

و بعد القيام بتحليل الانحدار الخطي البسيط أظهر تحليل Anova أن P أصغر من 0.05 وبالتالي يمكننا اعتماد القيم في نموذج الانحدار و الذي أظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية حيث يمكننا تمثيل المعادلة على الشكل التالي:

$$\text{Development} = 0.511 + \text{Hiring} * 0.837$$

كما أظهر معامل التحديد R Square أن الاستقطاب والاختيار يشرح نسبة 53.8% من تنمية الموارد البشرية.

وبالتالي تم قبول الفرضية الأولى.

الجدول (28) نتائج اختبار Anova لمتغير الاستقطاب والاختيار

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	53.187	1	53.187	246.143	.000 ^b
Residual	45.593	211	.216		
Total	98.780	212			

a. Dependent Variable: Development

b. Predictors: (Constant), Hiring

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (29) نتائج نموذج الانحدار لمتغير الاستقطاب والاختيار

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	.511	.210			2.429	.016
Hiring	.837	.053	.734		15.689	.000

a. Dependent Variable: Development

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (30) نتائج معامل التحديد R Square لمتغير الاستقطاب والاختيار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 ^a	.538	.536	.46485

a. Predictors: (Constant), Hiring

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

2.6.4 الفرضية الثانية: يوجد علاقة معنوية بين التدريب و تربية الموارد البشرية مما

يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريل.

حسب الجدول (27) نلاحظ وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل التدريب والمتغير

التابع تربية الموارد البشرية لأن قيمة P أصغر من 0.05 والعلاقة بحسب معامل الارتباط

Pearson هي علاقة موجبة وقوية نوعاً ما (0.681).

و بعد القيام بتحليل الانحدار الخطي البسيط أظهر تحليل Anova أن P أقل من 0.05 و بالتالي يمكننا اعتماد القيم في نموذج الانحدار و الذي أظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية حيث يمكننا تمثيل المعادلة على الشكل التالي:

$$\text{Development} = 0.827 + \text{Training} * 0.751$$

كما أظهر معامل التحديد R^2 أن التدريب يشرح نسبة 46.3% من تنمية الموارد البشرية.

وبالتالي تم قبول الفرضية الثانية.

الجدول (31) نتائج اختبار Anova لمتغير التدريب

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1	45.743	181.985	.000 ^b
	Residual	211	.251		
	Total	212			

a. Dependent Variable: Development

b. Predictors: (Constant), Training

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (32) نتائج نموذج الانحدار لمتغير التدريب

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	Coefficients		
1	(Constant)	.827	.221		3.744	.000
	Training	.751	.056	.681	13.490	.000

a. Dependent Variable: Development

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (33) نتائج معامل التحديد R Square لمتغير التدريب

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681 ^a	.463	.461	.50136

a. Predictors: (Constant), Training

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

3.6.4 الفرضية الثالثة:

يوجد علاقة معنوية بين نظام تقييم الأداء و تنمية الموارد البشرية

مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريل.

حسب الجدول (27) نلاحظ وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل تقييم الأداء والمتغير

التابع تنمية الموارد البشرية لأن قيمة P أصغر من 0.05 وال العلاقة بحسب معامل الارتباط

Pearson هي علاقة موجبة وقوية نوعاً ما (0.745).

و بعد القيام بتحليل الانحدار الخطي البسيط أظهر تحليل Anova أن P أصغر من 0.05 و

بالتالي يمكننا اعتماد القيم في نموذج الانحدار و الذي أظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية

حيث يمكننا تمثيل المعادلة على الشكل التالي:

$$\text{Development} = 0.517 + \text{Evaluation} * 0.837$$

كما أظهر معامل التحديد R Square أن تقييم الأداء يشرح نسبة 55.5% من تنمية الموارد البشرية.

وبالتالي تم قبول الفرضية الثالثة.

الجدول (34) نتائج اختبار Anova لمتغير تقييم الأداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	54.868	1	54.868	263.649	.000 ^b
Residual	43.912	211	.208		
Total	98.780	212			

a. Dependent Variable: Development

b. Predictors: (Constant), Evaluation

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (35) نتائج نموذج الانحدار لمتغير تقييم الأداء

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients ^a		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	Coefficients		
1	(Constant)	.517	.203		2.551	.011
	Evaluation	.837	.052	.745	16.237	.000

a. Dependent Variable: Development

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (36) نتائج معامل التحديد R Square لمتغير تقييم الأداء

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.745 ^a	.555	.553	.45619

a. Predictors: (Constant), Evaluation

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

4.6.4 الفرضية الرابعة: يوجد علاقة معنوية بين نظام التحفيز و تنمية الموارد البشرية

مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريتل.

حسب الجدول (27) نلاحظ وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل التحفيز والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية لأن قيمة P أصغر من 0.05 والعلاقة بحسب معامل الارتباط Pearson هي علاقة موجبة قوية (0.811).

و بعد القيام بتحليل الانحدار الخطي البسيط أظهر تحليل Anova أن P أصغر من 0.05 وبالتالي يمكننا اعتماد القيم في نموذج الانحدار و الذي أظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية حيث يمكننا تمثيل المعادلة على الشكل التالي:

$$\text{Development} = 1.264 + \text{Motivation} * 0.704$$

كما أظهر معامل التحديد R Square أن التحفيز يشرح نسبة 65.8% من تنمية الموارد البشرية.

وبالتالي تم قبول الفرضية الرابعة.

الجدول (37) نتائج اختبار Anova لمتغير التحفيز

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	64.959	1	64.959	405.271	.000 ^b
Residual	33.820	211	.160		
Total	98.780	212			

a. Dependent Variable: Development

b. Predictors: (Constant), Motivation

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (38) نتائج نموذج الانحدار لمتغير التحفيز

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.264	.128		9.907	.000
	.704	.035	.811	20.131	.000

a. Dependent Variable: Development

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (39) نتائج معامل التحديد R Square لمتغير التحفيز

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.658	.656	.40036

a. Predictors: (Constant), Motivation

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

2.6.5 الفرضية الخامسة: يوجد علاقة معنوية بين أسلوب القيادة المتبعة وتنمية الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريلل.

حسب الجدول (27) نلاحظ وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل القيادة والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية لأن قيمة P أصغر من 0.05 والعلاقة بحسب معامل الارتباط Pearson هي علاقة موجبة وقوية نوعاً ما (0.673).

و بعد القيام بتحليل الانحدار الخطي البسيط أظهر تحليل Anova أن P أصغر من 0.05 و بالتالي يمكننا اعتماد القيم في نموذج الانحدار و الذي أظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية حيث يمكننا تمثيل المعادلة على الشكل التالي:

$$\text{Development} = 1.488 + \text{Leadership} * 0.568$$

كما أظهر معامل التحديد R^2 أن القيادة تشرح نسبة 45.2% من تنمية الموارد البشرية.

وبالتالي تم قبول الفرضية الخامسة.

الجدول (40) نتائج اختبار Anova لمتغير القيادة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.693	1	44.693	.000 ^b
	Residual	54.087	211	.256	
	Total	98.780	212		

a. Dependent Variable: Development

b. Predictors: (Constant), Leadership

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (41) نتائج نموذج الانحدار لمتغير القيادة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		<i>t</i>	Sig.
	B	Std. Error	Beta	Coefficients		
1	(Constant)	1.488	.176		8.440	.000
	Leadership	.568	.043	.673	13.204	.000

a. Dependent Variable: Development

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (42) نتائج معامل التحديد R Square لمتغير القيادة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 ^a	.452	.450	.50630

a. Predictors: (Constant), Leadership

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

6.6.4 الفرضية السادسة: يوجد علاقة معنوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و تنمية

الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريل.

حسب الجدول (27) نلاحظ وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات

والاتصال والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية لأن قيمة P أصغر من 0.05 و العلاقة

بحسب معامل الارتباط Pearson هي علاقة موجبة وقوية نوعاً ما (0.674).

و بعد القيام بتحليل الانحدار الخطي البسيط أظهر تحليل Anova أن P أصغر من 0.05 و

بالتالي يمكننا اعتماد القيم في نموذج الانحدار و الذي أظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية

حيث يمكننا تمثيل المعادلة على الشكل التالي:

$$\text{Development} = 0.102 + \text{Technology} * 0.886$$

كما أظهر معامل التحديد R Square أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تشرح نسبة

45.4% من تنمية الموارد البشرية.

وبالتالي تم قبول الفرضية السادسة.

الجدول (43) نتائج اختبار Anova لمتغير تكنولوجيا المعلومات

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	44.852	1	44.852	175.487	.000 ^b
Residual	53.928	211	.256		
Total	98.780	212			

a. Dependent Variable: Development

b. Predictors: (Constant), Technology

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (44) نتائج نموذج الانحدار لمتغير تكنولوجيا المعلومات

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.102	.279		.365	.716
	Technology	.886	.067	.674		

a. Dependent Variable: Development

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (45) نتائج معامل التحديد R Square لمتغير تكنولوجيا المعلومات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.674 ^a	.454	.451	.50555

a. Predictors: (Constant), Technology

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

7.6.4 الفرضية السابعة: يوجد علاقة معنوية بين بيئة العمل و تنمية الموارد البشرية

مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريل.

حسب الجدول (27) نلاحظ وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل بيئة العمل والمتغير

التابع تنمية الموارد البشرية لأن قيمة P أصغر من 0.05 والعلاقة بحسب معامل الارتباط

Pearson هي علاقة موجبة وقوية نوعاً ما (0.695).

و بعد القيام بتحليل الانحدار الخطي البسيط أظهر تحليل Anova أن P أصغر من 0.05 و

بالتالي يمكننا اعتماد القيم في نموذج الانحدار و الذي أظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية

حيث يمكننا تمثيل المعادلة على الشكل التالي:

$$\text{Development} = 0.806 + \text{Environment} * 0.738$$

كما أظهر معامل التحديد R Square أن بيئة العمل تشرح نسبة 48.3% من تنمية الموارد البشرية.

وبالتالي تم قبول الفرضية السابعة.

الجدول (46) نتائج اختبار Anova لمتغير بيئة العمل

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	47.695	1	47.695	196.997	.000 ^b
Residual	51.085	211	.242		
Total	98.780	212			

a. Dependent Variable: Development

b. Predictors: (Constant), Environment

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (47) نتائج نموذج الانحدار لمتغير بيئة العمل

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	Coefficients		
1 (Constant)	.806	.214			3.769	.000
	.738	.053	.695		14.036	.000

a. Dependent Variable: Development

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (48) نتائج معامل التحديد R Square لمتغير بيئة العمل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Estimate	Std. Error of the
1	.695 ^a	.483	.480	.49205	

a. Predictors: (Constant), Environment

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

8.6.4 الفرضية الثامنة: يوجد علاقة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية و تربية

الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في شركة سيريتل.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في متوسط تربية الموارد

البشرية حسب النوع في شركة سيريتل.

قام الباحث باختبار T للعينات المستقلة.

الجدول (49) المتوسط الحسابي لتنمية الموارد حسب النوع

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Development	ذكر	141	3.7660	.72408	.06098
	أنثى	72	3.7813	.59773	.07044

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

و حسب الجدول التالي و من خلال اختبار Leven لتساوي التباينات نجد أن P أكبر من 0.05 و وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية عدم أي يوجد تساوي بالبيانات، نقرأ نتيجة -T من السطر الأول و حسب $P = 0.878 > 0.05$ و وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية عدم، و وبالتالي لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في متوسط تنمية الموارد البشرية حسب الجنس.

تم رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الثامنة.

الجدول (50) اختبار تساوي التباينات حسب النوع

Independent Samples Test

		Levene's				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		Test for Equality of Variances				Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lowe	Upper
		F	Sig.	t	df)	e	e	r		
Developme nt	Equal variance assumed	1.938	.165	- .154	211	.878	-.01529	.09910	- .21065	.18006	
	Equal variance not assumed			- .165	169.114	.870	-.01529	.09317	- .19922	.16863	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في متوسط تنمية الموارد البشرية حسب العمر في شركة سيريت.

قام الباحث باختبار التباين One Way Anova

الجدول (51) المتوسط الحسابي لتنمية الموارد البشرية حسب العمر

Descriptives

Development

	N	Mean	Std. Deviation	n	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
من 20 سنة – 25 من	27	3.9815	.67733	.13035	3.7135	4.2494	1.38	5.00	
من 26 سنة – 30 من	59	3.6398	.77927	.10145	3.4368	3.8429	1.00	5.00	
من 31 سنة – 35 من	47	3.7367	.72148	.10524	3.5249	3.9485	2.00	5.00	
من 36 سنة – 40 من	39	3.9103	.60150	.09632	3.7153	4.1052	2.25	5.00	
من 41 سنة – 45 من	29	3.7112	.50012	.09287	3.5210	3.9014	2.50	4.88	
أكثر من 45 سنة	12	3.7708	.58832	.16983	3.3970	4.1446	2.88	5.00	
Total	213	3.7711	.68260	.04677	3.6789	3.8633	1.00	5.00	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

حسب اختبار Levene نجد أن P أكبر من 0.05 ، لذلك يوجد تساوي بالبيانات و حسب تحليل Anova نجد أن P أكبر من 0.05 و بالتالي لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في متوسط تنمية الموارد البشرية حسب العمر.

تم رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الثامنة.

الجدول (52) اختبار تساوي التباينات حسب العمر

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Development	Based on Mean	1.109	5	207	.357
	Based on Median	.688	5	207	.633
	Based on Median and with adjusted df	.688	5	178.654	.633
	Based on trimmed mean	.886	5	207	.491

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (53) اختبار Anova لمتغير العمر

ANOVA

Development

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.127	5	.625	1.353	.243
Within Groups	95.653	207	.462		
Total	98.780	212			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في متوسط تربية الموارد البشرية حسب عدد سنوات العمل في شركة سيريتل.

قام الباحث باختبار التباين One Way Anova

و حسب اختبار Leven نجد أن P أكبر من 0.05 ، لذلك يوجد تساوي بالبيانات و حسب تحليل Anova نجد أن P أكبر من 0.05 و بالتالي لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في متوسط تربية الموارد البشرية حسب عدد سنوات الخبرة.

تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الثامنة.

الجدول (54) المتوسط الحسابي لتربية الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة

Development

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean				Minimum	Maximum		
				Lower Bound	Upper Bound						
						for	Mean				
أقل من سنة 3	4.2917	.40182	.23199	3.2935	5.2898			4.00	4.75		
1 - 2	3.7685	.85112	.16380	3.4318	4.1052			1.38	5.00		
3 - 4	3.8722	.59887	.09028	3.6901	4.0542			2.00	5.00		
5 - 6	3.6827	.79671	.12758	3.4244	3.9410			1.00	5.00		
7 - 10	3.7132	.75285	.12911	3.4506	3.9759			2.00	5.00		
أكثر من 10	3.7633	.55041	.06775	3.6280	3.8986			2.13	5.00		
Total	213	3.7711	.68260	.04677	3.6789	3.8633		1.00	5.00		

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

نلاحظ أن المتوسط الحسابي متقارب، بينما كانت أعلى قيمة للموظفين أقل من سنة، يعزى الباحث ذلك إلى أن الموظفين الجدد يحظون بتدريب وتأهيل وتوجيه بمستوى أعلى من باقي الموظفين من أجل دمجهم وتعريفهم بطبيعة العمل وسياسات وأقسام الشركة.

الجدول (55) اختبار تساوي التباينات حسب سنوات الخبرة

Test of Homogeneity of Variances

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Development	Based on Mean	1.165	5	207	.327
	Based on Median	.910	5	207	.475
	Based on Median and with adjusted df	.910	5	171.282	.476
	Based on trimmed mean	.981	5	207	.431

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (56) اختبار Anova لمتغير سنوات الخبرة

ANOVA

Development

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.685	5	.337	.719	.610
Within Groups	97.095	207	.469		
Total	98.780	212			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

7.4 النتائج والتوصيات

1.7.4 النتائج:

- بلغ أعلى متوسط في الإجابات لعبارات متغير استخدام تكنولوجيا المعلومات (4.14)، الأمر الذي يدل على موافقة أفراد العينة على استغلال سيريتل لتكنولوجيا المعلومات في عملها.

- بلغ ثانى أعلى متوسط في الإجابات لعبارات متغيرات القيادة وبيئة العمل (4.02)، الأمر الذي يدل على موافقة أفراد العينة على كفاءة القيادة الإدارية في سيريتل وتوفر بيئة عمل جيدة.

- بلغ أقل متوسط في الإجابات لعبارات التحفيز (3.6)، الأمر الذي يدل على ضرورة العمل على إعادة النظر في نظام التحفيز المتبعة والعمل على تطويره.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار على تنمية الموارد البشرية في شركة سيريتل، حيث كان الارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (0.734) في حين دل معامل التحديد R Square أن الاستقطاب والاختيار يفسر (53.8%) من التغييرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية.

وهذا يتفق مع دراسة (الشرف، ياسر. عبد العال، هاني، 2020)

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على تنمية الموارد البشرية في شركة سيريتل، حيث كان الارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (0.681) في حين دل معامل التحديد R Square أن التدريب يفسر (46.3%) من التغييرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية.

وهذا يتفق مع دراسة (شلتوت، أمانى. ، 2009)

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقدير الأداء على تنمية الموارد البشرية في شركة سيريتل، حيث كان الارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (0.745) في حين دل معامل التحديد R Square أن تقدير الأداء يفسر (55.5%) من التغييرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية.

وهذا يتفق مع دراسة (خيرة، قوبع. ، 2009)

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تنمية الموارد البشرية في شركة سيريتل، حيث كان الارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (0.811) في حين دل معامل التحديد R Square أن التحفيز يفسر (65.8%) من التغييرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية.

وهذا يتفق مع دراسة (ركاج، يحيى. العادلة، سمر، 2017)

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقيادة على تنمية الموارد البشرية في شركة سيريتل، حيث كان الارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (0.673) في حين دل معامل التحديد R Square أن القيادة تفسر (45.2%) من التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على تنمية الموارد البشرية في شركة سيريتل، حيث كان الارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (0.674) في حين دل معامل التحديد R Square أن تكنولوجيا المعلومات تفسر (45.4%) من التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية.

و هذا يتفق مع دراسة (عفيلي، عثمان. العمري، محمد. الغامدي، عادل، 2020)

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على تنمية الموارد البشرية في شركة سيريتل، حيث كان الارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (0.695) في حين دل معامل التحديد R Square أن بيئة العمل تفسر (48.3%) من التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية.

و هذا يتفق مع دراسة (فراح، منال، 2018)

- أظهرت الدراسة أن أكثر العوامل تأثيراً على تنمية الموارد البشرية في سيريتل هو التحفيز ثم تقييم الأداء ثم الاستقطاب والاختيار ثم التدريب، وهذا يدل على الدور الكبير لأنشطة قسم الموارد البشرية في عملية التنمية.

- لا توجد فروق جوهريّة لدى العاملين في درجة التنمية تبعاً للجنس.

- لا توجد فروق جوهريّة لدى العاملين في درجة التنمية تبعاً للعمر.

- لا توجد فروق جوهريّة لدى العاملين في درجة التنمية تبعاً لسنوات الخبرة.

2.7.4 التوصيات:

- الاستمرار بتشجيع الموظفين على إبداء الاقتراحات وزيادة إشرافهم في عملية اتخاذ القرار.

- استمرار الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحديثها وتطبيق كل ما يساهم في رفع سوية الأداء والمعرفة.

- زيادة برامج التدريب بأنواعها المختلفة وخصوصاً التي تساعد في أداء المهام المطلوبة من العاملين.

- تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم والعمل على الاستمرار بوضع خطط لتحسين أداء العاملين والاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تطوير نقاط الضعف.

- تقييم استراتيجية تحفيز الموارد البشرية الحالية، وزيادة التركيز على الحوافز المادية التي تمثل حافز مهم في ظل الظروف الحالية.
- إجراء دراسة عن مستوى التحفيز لدى العاملين في مختلف الأقسام في الشركة.
- زيادة الاهتمام بتطوير المسار المهني للعاملين.
- الاستمرار ببذل الجهد الممكن لاستقطاب الكفاءات التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية وتعزز مستويات الأداء.
- زيادة التركيز على الحفاظ على الكفاءات والموظفين ذوي الخبرة لتحقيق أهداف الشركة وتعزيز أرباحها.
- الاهتمام بتعزيز مناخ العمل المناسب من أجل زيادة الإنتاجية.
- استمرار الاهتمام بزيادة مهارات الموظفين ودفعهم لتحمل المزيد من المسؤوليات.
- توسيع الاعتماد على اللامركزية، لإتاحة الحرية للعاملين في تحليل المشاكل والعمل على ابتكار طرق إبداعية.
- الاستمرار بتأهيل وتمكين الموظفين الموهوبين لتولي المناصب الإدارية.
- زيادة الاهتمام بتأهيل وإرشاد الموظفين الجدد من قبل الموظفين الأكثر خبرة (إضافة إلى المشرف المباشر).

المراجع

الكتب:

- أبو النصر، محدث محمد (2009) **تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات.** الروابط العالمية للنشر.
- الجربوعة، مصطفى (2017) **إدارة الموارد البشرية.** المملكة الأردنية: دار ابن النفيس للنشر.
- جميل، عبد الكريم أحمد (2016) **تدريب وتنمية الموارد البشرية.** الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع.
- ديسler، جاري (2000) **إدارة الموارد البشرية.** دار المريخ للنشر والتوزيع، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، الطبعة الثامنة.
- السلمي، علي (1997) **إدارة الموارد البشرية.**
- عبد الرحمن، بن عنتر (2010) **إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات).** دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز، زواتيني (2019) **تنمية المورد البشري في التنظيم.** مركز الكتاب الأكاديمي.
- العلاق، بشير (2017) **تنمية المهارات الشرافية والقيادية.** دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- القطارنة، زياد حمد (2017) **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة.** شركة دار الأكاديميون للنشر.
- الكلادة، طاهر محمود (2016) **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.** دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- اللبدى، نزار عونى (2015) **إدارة الموارد البشرية وتنميتها.** الطبعة الأولى، دار مجلة للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2007) **إدارة الموارد البشرية.**
- محمد، محمد هانى (2014) **إدارة الموارد البشرية.** الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع.
- محمود، خالد أحمد علي (2019) **تنمية الموارد البشرية.** الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الموقع الالكترونية:

- سيريتل. <http://investorrelations.syriatel.sy/> ، تاريخ الدخول: 2021/11/08.
- سوق دمشق للأوراق المالية: <http://dse.sy/issuer-company/view/92> ، تاريخ الدخول: 2021/11/08.

الملاحق

الاستبيان:

الزملاء الأعزاء:

تم تصميم هذا الاستبيان في إطار دراسة لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال بموضوع:

"تنمية الموارد البشرية ووسائل زيادة كفاءتها وفعالية أدائها ضمن شركة سيريتل"

يرجى الإجابة على الأسئلة الواردة بدقة وموضوعية علماً أن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولكم جزيل الشكر والتقدير.

الأسئلة الديموغرافية:

الجنس:

أنثى	ذكر
------	-----

العمر:

أكثر من 45 سنة	41 – 45 سنة	36 – 40 سنة	31 – 35 سنة	26 – 30 سنة	20 – 25 سنة
----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

المؤهل العلمي:

دراسات عليا	إجازة جامعية	معهد متوسط	طالب (معهد أو جامعة)
-------------	--------------	------------	----------------------

المستوى الوظيفي:

Management إدارة عليها	Manager مدير وحدة	HOS مشرف قسم	Rep موظف
------------------------	-------------------	--------------	----------

سنوات الخبرة ضمن الشركة:

أكثر من 10	10 – 7	6 - 5	4 – 3	2 – 1	أقل من سنة
------------	--------	-------	-------	-------	------------

الاستقطاب والاختيار

الرقم	العبارة	غیر موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم الشركة باختيار المتقدمين للوظائف ذوي الكفاءة					
2	تسعى الشركة لاستقطاب الكوادر المميزة من خلال الإعلان عن الوظائف عبر مختلف الوسائل					
3	تقوم الشركة بإجراء الاختبارات الازمة للمتقدمين للوظائف عند التوظيف					
4	تقوم الشركة بتوضيح معايير الاختيار والقبول للمتقدمين للوظائف					
5	تسعى الشركة إلى جذب الكوادر المميزة					

التدريب

الرقم	العبارة	غیر موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تهتم الشركة بخلق برامج تدريب فعالة لاكتساب المهارات					
2	تنبني الشركة التدريب كعملية مستمرة					
3	تقوم الشركة بقياس آراء الموظفين حول فعالية برامج التدريب					
4	هناك تحديث دائم لبرامج التدريب الموجودة					
5	توفر الشركة جميع متطلبات العملية التدريبية					
6	برامج التدريب المتوفرة تتلاءم مع الاحتياجات المطلوبة					

نظام تقييم الأداء

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم الشركة بتقييم الأداء بشكل دوري و ثابت					
2	توضح الشركة معايير تقييم الأداء مسبقاً للموظفين					
3	تستخدم الشركة نتائج تقييم الأداء كمعيار لوضع خطط تحسين أداء الموظفين					
4	تستخدم الشركة نتائج تقييم الأداء في الترقيات و الزيادات على الراتب					

التحفيز

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر الشركة برامج لمكافأة العاملين على الأداء الجيد (علاوات – رسالة شكر – حواجز.. إلخ)					
2	يتم منح المكافآت وفقاً لمعيار التميز في الأداء					
3	العمل الذي أقوم به ممتع ومفضل بالنسبة إلي					
4	يشجع نظام التحفيز المتبعة علىبذل أقصى جهد ممكن					
5	تهتم الشركة بجمع آراء ومقترنات الموظفين					
6	يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات					

						القيادة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يحظى المشرف المباشر على احترام الجميع	1
					يعد المشرف المباشر قدوة لـي في العمل	2
					يمتلك المشرف المباشر خبرة كافية تساعدـه في مواجهة المشكلات	3
					يخبرـني المشرف المباشر عـما يتوجب إنجازه	4
					يشجعـ المشرف المباشر على إبداء الآراء والأفكار	5
					يهتمـ المشرف المباشر في توجيه وتدريب العاملين	6
					يساعـد المشرف المباشر في تطوير نقاط القوة وإلغـاء نقاط الضعف لدى العاملين	7

تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتمد الشركة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء أعمالها (أجهزة، شبكات، برامج حاسوبية..)					
2	تمتلك الشركة البنية التحتية الملائمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات					
3	تسعى الشركة لمراقبة أحدث التقنيات المتوفرة					
4	يمتلك الموظفون المهارات الكافية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات					
5	تهتم الشركة بتدريب العاملين على استخدام البرمجيات بكفاءة					
6	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتسريع العمل وزيادة الفعالية					
7	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات للحصول على التقارير المطلوبة بدقة وسرعة					

بيئة العمل

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم الشركة بتوفير المواد الازمة لأداء العمل					
2	تهتم الشركة بعوامل السلامة والأمان ضمن العمل					
3	تهتم الشركة بتوفير الجو المناسب لأداء العمل (الإضاءة - التكيف - مستوى الضوضاء)					
4	توفر الشركة الخدمات الأساسية ضمن العمل (مواصلات - طعام وشراب - رعاية صحية)					

تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تهتم الشركة بإعداد الموظفين المؤهلين لتولي المناصب القيادية في المستقبل					
2	تشجع الشركة على ابتكار طرق إبداعية لأداء العمل					
3	تعطي الشركة الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم					
4	تمتلك الشركة خطة لتطوير المسارات الوظيفية					
5	يترقى الموظفون بناء على إنجازاتهم ومهاراتهم					
6	تشجع الشركة الموظفين على رفع مهاراتهم ومهاراتهم					
7	تعتمد الشركة نظام تواصل فعال بين الموظفين والإدارة					
9	تشجع الشركة الموظفين على تحسين النتائج وتحمل المسؤوليات					

Abstract:

Student Name: Mhd Hussien Al-Nahhas

Title: Human Resources Development and Methods of Increasing Their Efficiency and Effectiveness (Case study: Syriatel Mobile Telecom)

Syrian Virtual University Year: 2021

Supervisor: Prof. Nidal Taleb

This study aims to define and measure the factors affecting the level of Human Resource Development in Syriatel Mobile Telecom, which help in focusing on these factors in order to increase productivity and competitive advantage.

Study population consists of Syriatel employees from all levels (Manager, Head of section, Representative), questionnaires were used to collect data by using a sample of 213, statistical methods used in order to analyze and test hypotheses (like Frequencies, Mean, Independent Sample T Test, One way Anova , Correlation and Regression) using SPSS program v25.

The study found that there is impact for Hiring, Training, Motivation, Performance Evaluation, Leadership, and Work Environment on Human Resource Development, the most impact was for Motivation and then for Performance Evaluation.

This research highlighted on the important role of Human Resource Department activities in development process.

Also, research found that Syriatel well-depend on Information Technology and has qualified leaders and healthy work environment.

The study recommends reviewing current motivation strategy, and encouraging employees to provide more ideas and suggestions and enroll them in decision making process, having more variant training programs, enhance performance measurement indicators constantly, and focusing on development of employees' career path program.

Key words: Human Resource Development, Hiring, Training, Performance Evaluation, Motivation, Work Environment, Information Technology, Leadership.