

اثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين  
دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن

The impact of application human resource development strategy  
on the performance of employees

Case Study on the Al Hassan Industrial City–Jordan

د. فالح عبيدالله الحموان الخوالده - استاذ مساعد  
جامعة طيبة - المملكة العربية السعودية

موبايل:

00966569937987

00962779532828

faleh.Kh@hotmail.com

## ملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز) والمتغير التابع (أداء العاملين)، بالإضافة الى التأكد من وجود تأثير معنوي بين استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير استراتيجيات تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية على انجازات واداء العاملين في الشركات الصناعية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدينة الحسن الصناعية، يتكون مجتمع الدراسة من (١٣) مصنعا وشركة، اما العينة تم اخذ عينة عشوائية عن طريق المعاينة الطبقيّة حجمها (١٣١) موظفا ممثله من جميع العاملين في كل ادارة وقسم من مجتمع الدراسة. وقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة بيانات الدراسة وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) و (Minitab). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. تتوفر مقومات تطبيق استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم التنظيمي، بينما لا تتوفر مقومات تطبيق استراتيجية التحفيز.
٢. يوجد اعتمادية بين كلا من استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد اعتمادية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين.
٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم التنظيمي والمتغير التابع (اداء العاملين).
٤. هنالك تأثيرا معنويا لجميع الابعاد المستقلة (استراتيجية التعلم التنظيمي واستراتيجية التحفيز استراتيجية التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين).

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية تطوير الموارد البشرية، أداء العاملين، التعلم التنظيمي، التدريب، التحفيز، مدينة الحسن الصناعية.

**Abstract:**

This study aims to find out how the extent to which the availability of the components of human resources development strategies are applied and to determine the correlation between the independent variables related to human resources development strategies (training, organizational learning, motivation) and the dependent variables. As well as to ensure that there is a significant impact between strategies for the development of human resources and the performance of workers in the city of Hassan Industrial, Where the problem of the study was the extent of the impact of strategies to develop the skills and capabilities of human resources on the achievements and performance of workers in industrial companies, and to achieve the objective of the study has been identified the study community of all workers in the city of Hassan Industrial. The study population consists of (13) factories and companies. The sample was randomized by means of class sampling (131) represented by all employees in each department and a section of the study society. Statistical methods have been applied to the nature of the study data through the use of statistical program (SPSS) and (Minitab). The study found the following results:

1. The implementation of the training strategy and organizational learning strategy is available, while the implementation of the motivation strategy is not available.
2. There is reliability between both the training strategy and the motivation strategy and the performance of the employees, while there is no reliability between organizational learning strategy and employee performance.
3. There is statistically significant relationship between the training strategies, the motivation strategy and the performance of the employees, while there is no statistically significant relationship between the organizational learning strategy and the dependent variable (employee performance).
4. There is significant effect of all independent dimensions (organizational learning strategy and motivation strategy training strategy) on the dependent variable (employee performance).

**Key words:** human resource development strategy, the performance of workers, organizational learning, training, motivation, Hassan Industrial City.

## أولاً: الإطار العام للدراسة

### المقدمة

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة هي الركيزة الأساسية في عمل المنظمات لكونها تساهم في رفع القدرات الانتاجية وتخفيض التكاليف الغير ضرورية والتخلص من الوحدات الانتاجية المعيبة في ظل سعي المنظمات الى التخلص من الأخطاء والهدر والفاقد او ما يسمى (بالعيوب الصفرية)، وبسبب حدة التنافس بين منظمات الاعمال والتي تهدف إلى البقاء والاستمرار في عملها لا بل في تحقيق الازدهار في ظل تنوع المنظمات وزيادة المشاكل الاقتصادية ، مما ادى بها الى التوجه نحو الاستثمار في الموارد البشرية.

ومع تطور الفكر الاداري بدأت المنظمات في وضع استراتيجيات لتطوير الموارد البشرية على المدى البعيد من خلال تزويد العاملين بالمعرفة وزيادة مهارتهم وتغيير مواقفهم اتجاه اتقان العمل بالإضافة الى التحسين المستمر لكفاءات الموارد البشرية في جميع المجالات الادارية والانتاجية والخدمية وذلك للحصول على أكبر عائد من الاستثمار في راس المال البشري (Dessler, 2011).

على الرغم من اهمية وفعالية استراتيجية تطوير الموارد البشرية فان بعض المنظمات لأسباب ما تهمل اتباع استراتيجيات وتطبيق وسائل تنمية وتطوير الموارد البشرية من جهة ومن جهة اخرى فان بعض المنظمات ترى بان ذلك سيشكل عبئا إداريا وتكلفة اضافية على المنظمة وان نسبة العائد لهذه الاستراتيجيات قد تكون اقل من التكاليف التي ستخصص للتدريب وتطوير الموارد البشرية. وفي هذا السياق ارى ان طرح موضوع تنمية وتطوير البشرية في مجال البحث والدراسة من الاهمية بمكان لمعرفة تجربة وخبرة بعض المنظمات، ولإعطاء المزيد من المعلومات في هذا المجال لتكون بمثابة مرجع للمنظمات التي لديها اهتمام في مجال استثمار مواردها البشرية ومعرفة نسبة العائد المتوقع لهذا الاستثمار.

### ١-١ مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لفهم وللإجابة على التساؤل التالي: ما مدى تأثير استراتيجيات تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية على انجازات وأداء العاملين في المنظمات؟ حيث تكمن المشكلة بالسلبيات التي تترتب على عدم تبني المنظمات استراتيجيات متطورة ومواكبة لطبيعة مهام الموارد البشرية في منظمات الاعمال المعاصرة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ولذلك فان السلبيات قد تظهر في ضعف أداء العاملين وفي انخفاض إنتاجيتها وتظهر في انخفاض جودة منتجاتها بسبب عدم الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وعدم تشجيع التعلم التنظيمي وعدم وجود نظام شامل لتحفيز العاملين، مما يؤدي الى انخفاض مستوى الأداء وزيادة التكاليف بالإضافة الى بطء نمو اعمال المنظمة وعدم

قدرتها على الاستمرار في السوق، وللإجابة على هذه الاشكالية تضمنت الدراسة مجموعة من الأسئلة والتي تشكل مجموعها الكلي أساسا لمتطلبات فاعلية وكفاءة الموارد البشرية وكذلك ايجاد الحلول لأسباب انخفاض أداء العاملين في المنظمة وهذه الاسئلة هي:

١. هل هناك تطبيق لاستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية في مدينة الحسن الصناعية ؟
٢. هل توجد اعتمادية بين عناصر استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية ؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية ؟
٤. هل يوجد تأثير معنوي لعناصر استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية ؟

#### ٢-١ اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:-

- التعرف على مكتسبات استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال اعتماد التطوير كاستراتيجية تساهم في رفع مستوى مهارات الموارد البشرية كأساس لاستثمار راس المال البشري في المنظمة.
- التركيز على أهمية ودور كفاءة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف وزيادة انتاجية المنظمة.
- تقرير فيما اذا كانت هناك علاقة بين استراتيجيات تطوير الموارد البشرية ومستوى اداء العاملين.
- مدى الاستفادة من استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في رفع وتطوير مهارات وكفاءات المنظمة وزيادة انتاجيتها من أجل الوصول إلى التميز في ادائها.

#### ٣-١ أهمية الدراسة:-

- تكمن أهمية الدراسة العلمية في انها تركز على الوسائل والاليات التي تساهم في رفع مستوى اداء الموارد البشرية في المنظمات الانتاجية والخدمية، في ظل تزايد استراتيجيات وبرامج تنمية وتطوير الموارد البشرية مما يجعل التركيز على نوعية التطوير والبرامج كأساس يساهم في تميز الموارد البشرية في الاداء والاستفادة من الخبرات والمعارف التي يمتلكها وتوظيفها في المهارات والاعمال الابداعية والتطويرية في جميع مجالات عمل المنظمة. ولذلك جاءت هذه

الدراسة لتوضيح أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية بالإضافة إلى أهمية اعتمادها كاستراتيجية في رفع مستوى الاداء في المنظمة.

- اما بالنسبة لأهمية التطبيقية للدراسة في انها تركز على بعض متغيرات استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية في كيفية الاستفادة منها وتطبيقها لرفع كفاءة الموارد البشرية والوصول الى اداء متميز وانتاجية عالية. ولذلك لابد من العمل على تخصيص الموارد اللازمة لنجاح تطبيق استراتيجيات تطوير وتنمية الموارد البشرية في مجال اعمال المنظمات لكونها تعد من الوسائل والأساليب الحديثة التي حققت نجاحا في الارتقاء بمستوى الاداء والانتاجية في العديد من منظمات الأعمال التي حققت نجاحات في عملها واصبحت من المنظمات المنافسة والرائدة.

#### ١-٤ منهجية الدراسة

- تصميم الدراسة: أعتد الباحث في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لمواءمة هذا الأسلوب مع أهداف الدراسة. وقد تم تصميم استبانة من قبل الباحث وتم توزيعها على عينة الدراسة من العاملين في المنظمة. واعتمدت الدراسة على أسلوبين للحصول على البيانات اللازمة هما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

وتم تقسيم كل متغير من متغيرات الدراسة إلى عدد من الأبعاد القابلة للقياس ويضم المتغير المستقل استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية ولها ثلاثة عناصر هي: التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز. ويتمثل المتغير التابع بأداء العاملين، ثم قياس كل عنصر بعدد من الاسئلة التي تعكس دراستها وتم تعديل وتطوير استبانة الدراسة بناء على ملاحظات واقتراحات المختصين الذين قاموا بتقييمها.

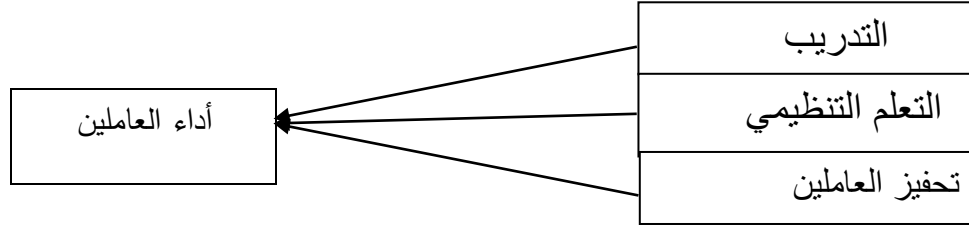
١-٥ الجانب التطبيقي: لقد تضمن الجانب التطبيقي في هذه الدراسة اختبار الفرضيات المتعلقة بتوفر مقومات عناصر استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وكذلك اختبار مدى الاعتمادية والاستقلالية بين عناصر الاستراتيجيات والمتغير التابع (أداء العاملين) في مجتمع الدراسة، بالإضافة لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي على الاداء ونموذج الدراسة في الشكل (١) يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتضم المتغيرات المستقلة العناصر التالية: التدريب  $X_1$ ، والتعلم التنظيمي  $X_2$ ، والتحفيز  $X_3$ . والمتغير التابع  $Y$  فيتمثل بأداء العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (N=490) موظف موزعين على (١٣) مصنعا وشركة، أما العينة فقد تم اخذ عينة عشوائية عن طريق المعاينة الطبقية حجمها (n=131) ممثله من جميع العاملين في كل ادارة وقسم من مجتمع الدراسة، وتمثل ما نسبته (27%) من اجمالي عدد العاملين وتم الحصول على (١٠٢) استبانة صالحة لأغراض التحليل وبنسبة استرجاع (٧٨%)، من عينة الدارسة.

## المتغير التابع

## المتغير المستقل

### استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية



الشكل (١) نموذج الدراسة

### ٦-١ التعريفات الاجرائية وتشمل ما يلي:

- استراتيجية تطوير الموارد البشرية: هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للموارد البشرية في جميع مجالات العمل لرفع مستوى الكفاية الإنتاجية. (Arnold, 2010)
- تنمية الموارد البشرية: من أهم أنشطة إدارات الموارد البشرية وأكثرها كلفة وتشمل التأهيل والتدريب، وإعادة التدريب، وعمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة، وكذلك التطوير التنظيمي وتقديم خدمات الأمن والسلامة والصحة للموظفين. (علاقي، ٢٠١٠)
- التدريب: هو العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد واكتساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار، والاسس المهنية السابقة لدى الافراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية. (جودة، ٢٠١٤، ص ١٧١)
- التعلم التنظيمي: هو الطريقة التي يتم بها زيادة القدرات الفكرية والانتاجية للعاملين والتي تكتسب من خلال الذاكرة والمعرفة التنظيمية والتجارب التنظيمية. (سويدان، ٢٠٠١)
- التحفيز: هو تلك العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ويتم تقديمه نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة إنتاجيته، ورضائه وولائه للمنظمة. (ابو الكشك، ٢٠٠٦)
- الاداء: مقدار الانجاز الذي تم التوصل اليه من خلال الجهود المبذولة على جميع المستويات الادارية في المنظمة وتحديد درجة النجاح لتحقيق الاهداف الموضوعية مسبقا (ماهر، ١٩٩٦)

### ٧-١ فروض الدراسة:

أما أهم الفروض:

### الفرض الرئيسي الأول

هناك توفر لمقومات تطبيق عناصر استراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية في مدينة الحسن الصناعية.

$$H_0: \mu=3.5$$

$$H_1: \mu>3.5$$

### الفرض الرئيسي الثاني

هناك اعتمادية (غير مستقلة) بين عناصر استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية.

ويقسم هذا الفرض الى ثلاثة فروض فرعية:

$H_0$ : عناصر تطوير الموارد البشرية مستقلة

$H_1$ : أداء العاملين متغير تابع

١. هناك اعتمادية بين التدريب وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية

٢. هناك اعتمادية بين التعلم التنظيمي وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية

٣. هناك اعتمادية بين التحفيز وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية

### الفرض الرئيسي الثالث

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية.

ويقسم هذا الفرض الى ثلاثة فروض فرعية:

$$H_0: \rho=0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$



١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية

٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية

٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية

#### الفرض الرئيسي الرابع

هناك تأثير معنوي لعناصر استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين، حيث تم اعتماد نموذج الانحدار المتعدد

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3$$

وان الفرضية المراد اختبارها

$$H_0 : \beta_i = 0 \quad i=1,2,\dots,3$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

#### ثانياً: الإطار النظري

##### ٢-١ مقدمة:

يقوم مفهوم إدارة الموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو اصل استثماري هام من أصول المنظمة وأن إدارة الموارد البشرية هي شريك هام في التخطيط الاستراتيجي الشامل من خلال رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية كجزء من استراتيجية المنظمة التي تهدف الى استخدام الطاقات البشرية بأقصى قدر

ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين.

وبالنظر الى أهمية الموارد البشرية فإن اتخاذ أي قرار حول برنامج للموارد البشرية يعتبر قابلاً للجدل داخل المنظمة، وذلك لأن مردوده الاقتصادي غير واضح بلغة الأرقام والحسابات مما يجعل المنظمة توجه إنفاقها إلى برامج ذات مردود ملموس ومباشر ك شراء آلات أو صيانتها بدلاً من توجيهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية أو صيانتها والمحافظة عليها، كما أن مفهوم إدارة الموارد البشرية هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الانساني خاصة في المنظمات الربحية، فهو يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية، وفي المقابل فإن سوء إدارة الموارد البشرية سيؤدي إلى أضرار وخسائر عديدة. ( علاقي، ص ٦٤، 2010)

## ٢-٢ مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية

يحتل موضوع تنمية (استثمار) الموارد البشرية، الصدارة في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تسعى للتنمية والتقدم. ونظراً لأهمية هذا الموضوع سواء على مستوى المجتمع عموماً والمنظمات خصوصاً فقد قيل في ذلك: ( إذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الارز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مئة عام علم الناس) وتم تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها:

مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم(الفارس واخرون، ٢٠٠٣). وإذا كانت تنمية الموارد البشرية هي الهدف، فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف. ويمكن تعريف التدريب بأنه جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. (النجار، ١٩٩٨)

## تدريب وتطوير الموارد البشرية

يعد التدريب أحد النشاطات الإدارية الأساسية التي تهتم بها المنظمات باعتباره أحد مدخلات عملية تنمية الموارد البشرية لأنه يؤثر على مدى فاعلية هذه المنظمات ومستويات إنجازها بالتالي زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق التي تعمل بها. فالتدريب نشاط تعليمي منظم يهدف إلى إكساب الموظفين المهارات والسلوك والمعرفة اللازمة لتبني استراتيجيات تطويرية لتحقيق أهداف المنظمة (البرنوطي، ٢٠٠٦).

أما التطوير فهو عملية تعليم الموظفين داخل المنظمة بالمهارات التي يحتاجونها لعملهم الحالي والمستقبلي، ويهدف إلى إعداد الموظفين ليصبحوا مديرين ويركز على احتياجات معينة للموظف ويعني بالأداء الأساسي والمتفوق في موقع العمل. وعلى هذا فالتطوير مستوى إداري أشمل من التدريب، حيث يعتبر التدريب جزءاً من التطوير (زويلف، ٢٠٠١).

## أهمية التدريب في المنظمات

تحتاج مهارات العاملين الى تنمية وتطوير باستمرار، فالتقدم التقني في تغير سريع يجعل المهارات الحالية بحاجة الى متابعة وتطوير كما أن تغيير العاملين لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات جديدة ومختلفة عن متطلبات أعمالهم السابقة. وهناك منظمات اعمال تنفق على تطوير مهارات العاملين وبرامج التدريب مبالغ كبيرة من اجل رفع مستوى الأداء والإنتاجية. ومن أهم فوائد التدريب للمنظمات (الفارس واخرون، ٢٠٠٣):

- زيادة رضا العاملين
- تخفيض التكاليف
- زيادة الإنتاجية
- ضمان الاستمرارية
- تخفيض حوادث العمل

## ٢-٣ التعلم التنظيمي

هو عملية استثمار خبرات وتجارب العاملين في المنظمة ويتم الاستفادة من المعلومات الناجمة عن خبرات المنظمة في حل القضايا الإنتاجية والإدارية، ويعرفه (Senge, 1990) بأنه عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لتحقيق أهدافها. (الأحمد، واخرون، ٢٠١٠)

يعتبر التعلم التنظيمي العملية التي يتم بها اجراء التغيير المخطط واعدادها لتكون قابلة للتكيف مع تغييرات البيئة المحيطة وذلك بتمكين العاملين واستخدام التقنية بشكل فعال وإدارة المعرفة وتحسين الأداء، ضمن اطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة للعاملين في المنظمة ومشجعة للتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يساعد المنظمة على سرعة التعلم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### مستويات التعلم التنظيمي: ينقسم التعلم التنظيمي للمستويات الثلاثة التالية:

الأول: مستوى التعلم الفردي: يعبر التعلم هنا عن التغير المستمر في سلوك الفرد وهو نتيجة الخبرة والتجارب السابقة، ويتم تعزيزه بالتغذية الراجعة وتقوم عملية التعلم على مجموعة من الأسس التي يسعى الفرد من خلالها لتحقيق اهدافه

الثاني: مستوى تعلم الفريق : غالبا ما يكون مرتبطا بالمنظمات المتعلمة والتي تعمل بها فرق الأداء المتميز، وترى هذه المنظمات ان التغيير فرصة للتطوير وان التعلم عملية مستمرة تركز على المستقبل وايجاد حلول دائمة وليست المؤقتة.

الثالث: مستوى تعلم المنظمة: في هذه الحالة تكون المنظمة هي وحدة متكاملة يتم فيها تبادل المعرفة والمهارات والخبرات بين جميع العاملين في الأقسام والمستويات الإدارية وذلك باعتماد ثقافة تنظيمية في الاستراتيجيات والسياسات والأنظمة للمساعدة في عملية التعلم وحل مشاكل العمل.

**التعلم التنظيمي:** هو عمل يومي تلقائي وجزء من نشاط وثقافة المنظمة ومن خصائص التعلم التنظيمي:

- يحتاج التعلم التنظيمي الى دعم إدارة المنظمة لتحقيق أهدافه

- لا بد من وجود رؤية مشتركة لجميع العاملين حول غايات واهداف المنظمة

- التعلم التنظيمي هو عبارة عن تفاعل الخبرة والمعرفة والتجارب الداخلية والخارجية في المنظمة

(الأحمد، وآخرون، ٢٠١٠)

## ٢-٤ الحوافز

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا، منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة حيث أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة من الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

فمهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادرا على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم. يعد التحفيز والحوافز عالمين واسعين من القيم المادية والمعنوية ومحورين اساسيين لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل. فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات... ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضا الوظيفي مثل : استقرار العمل ، المشاركة في صنع القرار، الالتزام والانتماء و الترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء، ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية العاملين وتقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء. ولما كان العنصر البشري هو اهم عنصر من عناصر الانتاج حيث يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليه، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء للمنظمة، وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة انتاجيتهم. وفي هذا الصدد يقول تشارلز شواب: (إنني أعتبر قدرتي على

إثارة الحماس بين الناس أعظم رصيد أمتلكه وأفضل طريقة لإخراج أفضل ما في الرجال، تكون بتقديرهم وتشجيعهم)

### أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التصنيفات هي:-

- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها.
- الحوافز من حيث أثرها أو فعاليتها.
- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين.
- الحوافز من حيث ارتباطها.
- وتنقسم الحوافز من حيث طبيعتها وقيمتها الى:-

### حوافز مادية:-

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فهي تشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، والاستفادة مما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات. والحوافز المادية تشمل كل الطرائق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج؛ لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما حصل على كسب أكبر. وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك، فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته، يعد عاملاً هاماً في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

### الحوافز الإيجابية:-

هي تلك الحوافز التي تلي حاجات ودوافع العاملين من جهة وتلبي أيضاً مصالح المنظمة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية وتطوير المنتجات وإجراء الاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية للعاملين وللمنظمة، وفي المقابل تقوم المنظمة بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية والاجتماعية.

### الحوافز السلبية:-

هي الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد والعاملين مثل إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل و هذا ينبع منه أسلوب التنبه و التحذير ومنع بعض الامتيازات عنه لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية وربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد ، و يمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة و تعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل.( الفارس، واخرون ٢٠٠٣).

## ٢-٥ الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء هو درجة تحقيق واتمام مهام ومسؤوليات وظيفة الفرد وبما يحقق اهداف المنظمة وذلك بتحسين جودة الأداء من خلال التدريب المستمر للعاملين. ويرتبط الأداء الوظيفي بمؤشر الكفاءة الذي يشير الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات والذي يفسر كيفية انجاز الاعمال بأفضل الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف، اما المؤشر الثاني للأداء الوظيفي هو الفعالية التي تعبر عن العلاقة بين النتائج الفعلية والاهداف المخططة مسبقاً وهو ما يفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح. (Martory, B. and others, 2002)

## محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين المحددات التالية (الجهد، القدرات، إدراك المهام)

- الجهد: هو ناتج الطاقة الجسمانية والعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته من جراء حصوله على الحوافز

- القدرات: هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في الأداء الوظيفي ولا تتغير هذه القدرات خلال فترة زمنية قصيرة

- ادراك المهمة: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه

## ثالثاً: الدراسات السابقة

### الدراسات السابقة

١. دراسة عطا الله (٢٠٠٤) دراسة ميدانية، اهتمت الدراسة بالتعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني، من خلال التعرف على مدى اتباعها مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية، في منظمات كلا القطاعين

والمقارنة بينهما. وتوصلت الى ان الممارسة المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين تمارس بدرجة متوسطة، وظهرت النتائج عدم وجود فروقات بين منظمات كلا القطاعين فيما يتعلق بتلك الأنشطة و الممارسات باستثناء المرحلة الاخيرة المتعلقة بتسيق المنظمة ما بين ادارتها وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية وقد كانت لصالح القطاع الخاص، بالإضافة لوجود اتجاهات ايجابية لدى مديري ادارة الموارد البشرية في كلا القطاعين نحو الفوائد المرجوة من جراء ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال.

٢. دراسة مسودة (٢٠٠٤) هدفت الدراسة الى فحص اثر متغيرات تطوير الموارد البشرية الصحية التالية (القيادة، الثقافة التنظيمية، التمكين، الاستقطاب والاختيار، التوجيه والإرشاد، تقويم الأداء، التطوير والتدريب) في تحقيق الجودة ( مستوى رضا مقدم الرعاية الصحية، مستوى التحسين المستمر لعمليات تقنيات الرعاية، الخدمات الادارية والسريية والفنية، مستوى التحسين المستمر للعلاقات مع المرضى، مستوى الكفاءة التشغيلية) وذلك بوجود عناصر اخرى داعمة هي (الدعم الإداري، وجود وصف وظيفي، السياسات الادارية) وقد اجريت الدراسة على المستشفيات الاردنية الخاصة. وتوصلت الى ان المستشفيات تهتم بعناصر تطوير الموارد البشرية الصحية بدرجات مختلفة، لكنها لا تختلف في تركيزها على متغير وحيد، وهو التطوير و التدريب، ووجد ان اهم متغيرات التطوير للمصادر البشرية المؤثرة في تحقيق الجودة هي (الثقافة التنظيمية، التطوير الوظيفي، التمكين والقيادة الادارية).

٣. اما دراسة أبو دولة و طهماز (٢٠٠٤) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة منظمات الاعمال الصناعية الاردنية لعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية ادارة الموارد البشرية فيها، كذلك حاولت الدراسة معرفة ابرز المعوقات التي تحد من تحقيق منظمات الاعمال الصناعية الاردنية لعملية الربط والتكامل تلك. وقد توصلت الى ان ٧٦,٥% من مديري ادارة الموارد البشرية لديهم مفهوم ادارة الموارد البشرية غير واضح، مما يؤثر سلباً على ممارسة الأنشطة المتعلقة بإعدادها وصياغتها. والى وجود معوقات بارزة تحد من تبني منظمات الاعمال الاردنية لعملية الربط والتكامل، ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية، في منظمات الاعمال الصناعية الاردنية .

٤. دراسة ابو دوله و صالحية (٢٠٠٥) هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة منظمات القطاع العام والخاص الاردنية لوظائف ادارة الموارد البشرية وفق الطرح والنهج الاداري الحديث وتتمثل هذه الوظائف في عملية تخطيط الموارد البشرية وعملية تحليل الوظائف وعملية التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وعملية التدريب والتطوير، ونظام تقييم الأداء، ونظام التعويضات والحوافز، ونظام الترقيات، وسياسات وتعليمات الصحة والسلامة المهنية. كما حاولت الدراسة التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية ما بين منظمات القطاع العام والخاص الاردنية. وتوصلت الى ان غالبية أنشطة وظائف ادارة الموارد البشرية تتم ممارستها من قبل المنظمات

المشمولة بدرجة متدنية. كما توصلت الى عدم وجود فروقات بين منظمات القطاعين فيما يتعلق بممارسة أنشطة وظائف ادارة الموارد البشرية ما عدا أنشطة الحوافز والتعويضات حيث كانت لصالح القطاع الخاص .

٥. دراسة الضمور (٢٠٠٨) اهتمت الدراسة بالتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني، بالإضافة الى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية. وتوصلت الى وجود ارتباط بين أنشطة ادارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية، بالإضافة الى عدم وجود اثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

٦. دراسة دروزة، واخرون (٢٠١٤) ركزت الدراسة على تقييم اثر التعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على عناصر ثقافة الجودة ( قيم الجودة، وإخلاق الجودة، والحوافز، ونمط القرار) في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وقامت بإجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على الجائزة والتي لم تحصل. وتوصلت الى وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للتعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وبالمقارنة بين الشركات التي حصلت على الجائزة والتي لم تحصل أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة

٧. دراسة البطينة (٢٠١٦) هدفت الدراسة الى بيان اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من وجهة المديرين في البنوك التجارية الأردنية في محافظة اربد. وتوصلت الى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من استراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة (Delancy & Huselid, 1996) هدفت الدراسة الى البحث في اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على ادراك اداء المنظمات وذلك في (٥٩٠) شركة ربحية وغير ربحية في الولايات المتحدة الامريكية. وتوصلت الى وجود ارتباطاً ايجابياً بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب، الاختيار، والتعيين)، ومقاييس اداء المنظمات

٢. دراسة (Akhtar, Field, Ding, 1997) هدفت الدراسة الى التعرف على سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركات المستثمرة أجنبياً في منطقة شيزن الاقتصادية الخاصة في الصين.



وتوصلت الى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تعتبر خليطاً من الاسلوب الغربي مع المحافظة على بعض عناصر الاسلوب الاشتراكي الصيني، ووجدت الدراسة ان الاغلبية من الشركات تقوم باستقطاب افرادها من داخل الشركة، بالإضافة الى ان ٧٢% من المديرين يتلقون تقييم اداء واضح بشكل سنوي، ووجدت الدراسة ان هناك تفاوتاً في استخدام خبرة العمل كمعيار للترقية بين الشركات

٣. دراسة (Arif Fey, et.al,2000) اهتمت الدراسة بمعرفة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على

اداء المنظمات الاجنبية في روسيا في شركات عددها (٣٩٥) شركة، ولتحقيق ذلك قام الباحثون بتطوير نموذج يتضمن مخرجات الموارد البشرية مثل( التحفيز والتدريب والمهارات)، وقد افترض الباحثون ان هذه المخرجات تقف عاملاً وسيطاً بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء المنظمات. لقد ركزت هذه الدراسة على عدد من ممارسات ادارة الموارد البشرية التي لها علاقة مباشرة بحافزيه الموظفين ومهاراتهم ومدى تدريبهم وجاهزيتهم للعمل، وهذه الممارسات هي: نظام الحوافز والتعويضات ، التدريب ، الترقية ، وحل المشاكل . وحاولت الدراسة ربط الممارسات ومدى الفعالية في تطبيقها بإداء المنظمة الكلي.

٤. دراسة (Huang,2002) هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية ، وأداء

المنظمة الكلي. واجريت الدراسة على منطمتين كبيرتين في تايوان، وشملت على ٣١٥ مديراً وخبيراً. وتوصلت الى ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية واداء المنظمة مرتبطان معا ارتباطاً وثيقاً، كذلك كلما كان مستوى اداء المنظمة مرتفعاً فإنها تسعى الى توفير الخبرة والمسارات الوظيفية للعاملين، ووجدت الدراسة ان المنظمات المتميزة بإداء عال تسعى الى تقييم وظيفي شامل للعاملين، إضافة الى ان المنظمات ذات الاداء العالي تحرص على عملية تدريب موظفيها وتطويرهم على المدى البعيد.

٥. دراسة (Boselie,et.al.,2003) اهتمت الدراسة بالتعرف على مدى اثر ادارة الموارد البشرية على الاداء

لثلاثة قطاعات مختلفة ومحاولة التعرف على اسباب الاختلافات، وقد اجريت الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية في ثلاثة قطاعات ( المستشفيات، والادارة المحلية، وادارة الفنادق). وتوصلت الى وجود اختلافات بين القطاعات حيث كان اثر فعالية ادارة الموارد البشرية على الاداء في المستشفيات هو الاعلى ثم على الادارة المحلية ثم الفنادق، وكان ذلك بسبب تبني القطاع الصحي لممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة مثل (الاثراء الوظيفي، الرواتب حسب الخبرات، نظم التقييم، الاداء المزدوج، فرق العمل، التدريب و التطوير، المشاركة في العمل)

٦. دراسة (Naresh,2006) هدفت الدراسة الى التعرف على واقع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، في

القطاع الصحي الامريكي، وذلك بعمل مقارنة بين المستشفيات العامة والجامعية. وتوصلت الدراسة الى ان المستشفيات العامة والجامعية لديها عدم وضوح في مفهوم الاستراتيجية، وبالتالي ممارسات ادارة الموارد البشرية غير واضحة. كما توصلت الى ان المستشفيات العامة لديها فهم واضح لعلاقة الثقافة بإدارة الموارد البشرية، بينما الجامعية تعتقد هذا الشيء، بالإضافة الى ان المستشفيات العامة كانت الاقدر على اختيار افضل الكوادر البشرية وبالتالي الاقدر على تطبيق الممارسات الفعالة التي تؤدي الى تحسين الاداء.

٧. دراسة ( Bartram,et.al.,2007 ) تم إجراء هذه الدراسة على القطاع الصحي في استراليا، وهدفت الدراسة الى معرفة اتجاهات المديرين العاملين، ومديري الاقسام ورؤساء اقسام ادارة الموارد البشرية اتجاه ممارسات ادارة الموارد البشرية، واثرها على الاداء في تلك المستشفيات. وتوصلت الى وجود اختلاف في وجهات النظر بين المديرين العاملين، ومديري الاقسام، ورؤساء اقسام ادارة الموارد البشرية فيما يتعلق باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية، بالإضافة الى نقص الربط بين ادارة الموارد البشرية واداء المنظمات الصحية، مع وجود اختلافات في وضع الاولويات، بخصوص ترتيب ممارسات الموارد البشرية.

٨. دراسة ( Gautam (2015) تهدف هذه الدراسة الى معرفة مستوى تنمية ادارة الموارد البشرية، ومدى إشراكهم من قبل المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتقاسم مسؤولية الموارد البشرية والتغيرات في أدوار الإدارة التنفيذية لبرامج تنمية الموارد البشرية في احدى الشركات التجارية في نيبال. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان من الإدارة التنفيذية ومديري الموارد البشرية من (105) منظمة بالاعتماد على وحدة التحليل التي حديثة الانشاء وتحليلها. وتوصلت الى أن معظم المنظمات لا تقوم بصياغة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على مستوى الشركات عن طريق مشاركة جميع ادارات الشركة. وان معدل اختيار مدراء الموارد البشرية من المصادر الداخلية كان بنسبة عالية إلى حد ما وفي الوقت نفسه يتزايد فيه تعيين مدراء ادارة الموارد البشرية من خارج الشركة والتوجه نحو إشراكهم في صياغة الاستراتيجيات. وتسهم هذه الدراسة كذلك في نظرية ادارة الموارد البشرية القائمة وتساعد على تنفيذ السياسات والبرامج من قبل مديري الأعمال النيبالية من اجل تسريع أداء الأعمال بشكل عام.

٩. دراسة ( A Hardeep, and others, 2016 ) تهدف الدراسة الى معرفة تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الاداء وتشمل الممارسات على(التدريب المكثف، ادارة وتقييم الاداء، تمكين وتنمية الكفاءات) على أداء الموظفين في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في شمال الهند، بالإضافة لمعرفة دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بين ممارسات الموارد البشرية عالية الاداء وأداء العاملين. وقد تم استخدام أسلوب الإحصاء (Census) لجمع البيانات من العاملين في قطاع الاتصالات، وقد استخدم أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات. وتشير النتائج إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء يؤثر إيجاباً على أداء الأعمال، وكذلك فإن التعلم التنظيمي يعمل كمتغير وسيط بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وأداء الأعمال، بالإضافة للأثار الإدارية المترتبة على هذه الممارسات.

ما يميز هذه الدراسة: من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين ان هناك مجموعة من الدراسات تناولت استراتيجيات الدراسة بشكل منفصل واثرها على متغيرات أخرى مثل استراتيجية الاختيار والتعيين، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بشكل عام في القطاعين العام والخاص، ومجموعة أخرى ركزت على اثر التعلم التنظيمي على ثقافة الجودة في المنظمة. وبالتالي فان هذه الدراسة ركزت بشكل مباشر على اثر استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز) على أداء العاملين، وبالاستفادة

من الدراسات السابقة لتحقيق هدف هذا الدراسة فيما يخص تطوير الموارد البشرية كمصدر استثماري وحيوي في منظمات الاعمال.

#### رابعاً: التحليل والمناقشة

##### مناقشة نتائج الدراسة:

لقد تم جمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة وفق الاستبانة التي تم اعدادها . لغرض اجراء التحليل الاحصائي والتحقق من فرضيات الدراسة، وفيما يلي استعراض لأهم النتائج:

##### أولاً: الفرض الأول

تم اختبار الفرض الأول للتحقق من مدى توفر مقومات لتطبيق عناصر استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية المتمثلة بمقومات كل من التدريب والتعلم التنظيمي والتحفيز . الجدول (1) يبين قيم الاختبار t مع مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل عنصر، حيث تبين ان الاختبارات كانت معنوية لكل من مقومات التدريب ومقومات التعلم التنظيمي حيث يتوفر في مجتمع الدراسة مقومات لتطبيق استراتيجية التدريب بمتوسط حسابي قدره (3.67) ومستوى الدلالة (0.002)، وكذلك تفعيل لمقومات تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي في برامجها وخطتها حيث كان المتوسط الحسابي (3.54) ومستوى الدلالة (0.038)، وبذلك فان نتيجة الفرض الاول ايجابية فيما يخص التدريب والتعلم التنظيمي وان اجابات عينة الدراسة في مدينة الحسن الصناعية تفيد بان هناك اهتمام بكفاءة ومهارات العاملين. في حين ان مقومات تطبيق استراتيجية التحفيز حسب قيم الاختبار في الجدول لم تكن معنوية ولا توجد دلالة إحصائية على توفر نظام واضح للتحفيز في مجتمع الدراسة حيث كان المتوسط الحسابي (2.90) وهو اقل من المطلوب ومستوى الدلالة (0.683)، حيث تشير اجابات عينة الدراسة بان موضوع التحفيز لا يعمل على اسس واضحة ويحتاج الى اهتمام اكثر من خلال اعتماد نظام تحفيز متطور يساهم في زيادة الانتاجية.

الجدول رقم (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لأبعاد المتغير المستقل

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة p-value
مقومات التدريب	3.67	.456	.0464	.60	.002
مقومات التعلم التنظيمي	3.54	.510	.0417	1.91	.038
مقومات التحفيز	2.90	.560	.0429	-.59	.683

#### ثانياً: الفرض الثاني

تم اختبار الفرض الثاني لمعرفة فيما اذا كانت هنالك اعتمادية (غير مستقلة) بين عناصر استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية في مجتمع الدراسة، الجدول (2) يبين نتائج الاختبار، حيث نلاحظ ان هناك اعتمادية بين استراتيجية التدريب بمستوى دلالة (0.114) والمتغير التابع أداء العاملين، وكذلك هناك اعتمادية بين استراتيجية التحفيز بمستوى دلالة (0.460) والمتغير التابع أداء العاملين وانهما غير مستقلين عن المتغير التابع وهذا يعني ان هناك علاقة طردية بينهما، حيث

يظهر ذلك في حدوث أي تركيز وتنمية لاستراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز سيكون لهما تأثير إيجابي على أداء العاملين بشكل واضح. بينما تبين ان استراتيجية التعلم التنظيمي هي عنصر مستقل عن المتغير التابع (أداء العاملين) ولا يوجد اعتمادية بينهما حيث كان مستوى الدلالة (.000).

الجدول رقم (٢): اختبار الاستقلالية (مستوى الدلالة المحسوبة) لأبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع

الابعاد المستقلة	اداء العاملين p-value
التدريب	.114
التعلم التنظيمي	.000
التحفيز	.460

### ثالثاً: نتائج الفرض الثالث

تضمن الفرض الثالث اختبار العلاقة بين ابعاد استراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية والأداء، حيث تم الاعتماد على صيغة ارتباط الرتب لسبيرمان في حساب معامل الارتباط بين تلك المتغيرات. الجدول رقم (٣) يبين قيم الارتباط واختبار معنويتها، حيث تبين هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والمتغير التابع (اداء العاملين) حيث كانت قيمة الارتباط (.032) وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحفيز والمتغير التابع (اداء العاملين) حيث كانت قيمة الارتباط كانت (.089)، مما يشير الى العلاقة الترابطية بينهما بشكل واضح حسب اجابات عينة الدراسة. بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم التنظيمي والمتغير التابع (اداء العاملين) وقيمة كانت (.207)، وهذا يوضح ان استراتيجية التعلم التنظيمي حسب اجابات العينة انها لا تساهم في رفع مستوى اداء العاملين بشكل مباشر.

الجدول رقم (٣): اختبار معامل الارتباط لأبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع

الابعاد المستقلة	اداء العاملين قيمة r p-value

التدريب	-.147*	.032
التعلم التنظيمي	-.056	.207
التحفيز	-.162*	.089

\* ارتباط معنوي عند  $\alpha=0.05$  (1-tailed).

#### رابعاً: نتائج الفرض الرابع

يهدف هذا الفرض لمعرفة ما اذا كانت الابعاد المستقلة المتمثلة بكل من التدريب والتعلم التنظيمي والتحفيز لها تأثير معنوي على أداء العاملين، فقد تم اعتماد نموذج الانحدار المتعدد، والجدول (٤) يبين قيم المعلمات المقدرة في النموذج بالإضافة الى قيم مستوى المعنوية الخاصة باختبار معلمات النموذج. حيث يبين الجدول ان جميع الابعاد المستقلة لها تأثيراً معنوياً على المتغير التابع (أداء العاملين) حيث كانت لاستراتيجية التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.008)، وكذلك كانت استراتيجية التحفيز بمستوى دلالة (0.009). واستراتيجية التدريب كانت عند مستوى الدلالة لها (0.023)، وعليه فان اجابات العينة تؤكد اهمية الابعاد المستقلة لدى اداء العاملين في شركات ومصانع مدينة الحرس الصناعية من حيث دورها في تحقيق مستوى عالي من الاداء.

الجدول رقم (٤): اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد للأبعاد المستقلة

الابعاد المستقلة	رمز المتغير	قيمة $\hat{\beta}$	قيمة t	p- value
التدريب	(X1)	-.035	-.675	.023

التعلم التنظيمي	(X2)	-0.126	-1.670	0.008
التحفيز	(X3)	-0.135	-1.840	0.009

### خامسا: نتائج الدراسة

#### ١-٥ نتائج الدراسة

بناء على اختبار الفروض، توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١. تتوفر مقومات لتطبيق استراتيجية التدريب التعلم التنظيمي لدى مجتمع الدراسة
٢. لا تتوفر مقومات لتطبيق استراتيجية التحفيز.
٣. يوجد اعتمادية بين كلا من استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين.
٤. لا توجد اعتمادية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين.
٥. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين.
٦. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم التنظيمي والمتغير التابع (أداء العاملين).
٧. هنالك تأثيرا معنويا لجميع الابعاد المستقلة (استراتيجية التعلم التنظيمي واستراتيجية التحفيز استراتيجية التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين).

#### ٢-٥ توصيات الدراسة

- بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث ادارة الشركات والمصانع في مجتمع الدراسة بالتوصيات التالية:-
١. العمل على توفير متطلبات ومقومات نظام الحوافز كونه من الاستراتيجيات التي تساعد في زيادة الإنتاجية
  ٢. على الشركات الاستفادة من برامج التدريب المتطورة للاستفادة منها في تطوير مهارات وقدرات العاملين.
  ٣. تفعيل استراتيجية تمكين العاملين وتقويض الصلاحيات من اجل تنمية مواردها البشرية.
  ٤. توفير بيئة عمل مناسبة للاستفادة من مكتسبات التعلم التنظيمي.

## المراجع

### المراجع العربية

١. ابو شيخة، نادر احمد (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٢. الأحمد، طلال وآخرون (٢٠١٠)، التنظيم وأداء المنظمات، بحث محكم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.



٣. البطاينة، محمد (٢٠١٦)، اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية، بحث منشور، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد ٤٣، العدد ١، عمان.
٤. الحواجره، كامل محمد. (٢٠١١). الاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال. الاردن. مج ٧، ع ٣.
٥. الفارس، سليمان خليل واخرون (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق.
٦. النجار، محمد عدنان(١٩٩٨)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق.
٧. دورزة، سوزان والمعشر، واخرون (٢٠١٤) تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الاعمال في الأردن، بحث منشور، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية، المجلد ١٠، العدد ٤، عمان.
٨. درة، عبدالباري والصباغ، زهير(2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
٩. رضوان، محمود عبدالفتاح (٢٠١٢)، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، مدينة نصر، القاهرة.
١٠. علاقي، مدني عبدالقادر (٢٠١٢)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، جدة، خوارزم العلمية للنشر.
١١. مراد ، علة (٢٠١٢)، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية : مدخل للمنظمة المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة دراسات وأبحاث - جامعة الجلفة - الجزائر.

#### المراجع الأجنبية:

1. Bartram,et.al., (2007), "Lost in Translation: Exploring the Link Between HRM and Performance in Health care" , Australie.
2. Dessler, gary (2010), human resource management, 12<sup>th</sup> edition, person, USA.
3. Gautam, Dhruba tumar (2015), Strategic Human Resource Development: Shifting Paradigm in Nepalese Listed Companies, Article, SDMIMD Journal of Management, Vol. 6 Issue 2, p1-8. 8p, Tribhuvan University, Kathmandu, Nepal.
4. Henrich R. Grave (2003), organizational learning from performance feedback, abehavioral perspective on innovation and change, 1st edition, university press, Cambridge CB2 IRP, united kingdom.

5. Jon M.Werner & Randy L. DeSimone (2009), Human Resource Development, 5<sup>th</sup> edition, South–Western Cengage learning, USA.
6. Naresh, M. (2006), "Strategic HRM Issues in Hospitals" published study, USA.
7. Martory( B) , and others (2002) ressources humaine, pilotage social et performance, imprimerie chirat, Paris.

## استبانة

تحية احترام وبعد:-

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان اثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين، يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة على ضوء واقع منطمتكم بموضوعية، ان دقة إجابتكم على فقرات الاستبانة له الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الدراسة،

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومقدرين دعمكم المتواصل للدراسات والأبحاث العلمية مع حرصنا الشديد على سرية معلومات الاستبانة وسيتم توظيفها للأغراض البحث العلمي فقط.

### أولاً: المعلومات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (✓) أمام الإجابات التي تعكس اختيارك:

١- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

٢- المؤهل العلمي:

( ) ثانوية عامة واصل ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( )  
دكتوراه

٣- المسمى الوظيفي:

( ) مدير ( ) رئيس قسم ( ) مشرف ( ) موظف اداري

٤- سنوات الخبرة:

( ) من ١-٥ ( ) من ٦-١٠ ( ) أكثر من ١١ سنة

### ثانياً: استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية

درجة الموافقة					الرقم	
موافق بشدة (5)	موافق (4)	متوسطة (3)	غير موافق (2)	غير موافق مطلقا (1)		
					أولاً: التدريب تقوم الشركة بوضع برامج تدريبية فعالة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة اثناء	1

					العمل	
					تمتلك الشركة نظام اتصالات حديث يساهم في تنفيذ البرامج التدريبية لتعزيز عمل الفريق	2
					توفر المنظمة متطلبات التدريب المناسب لجميع المستويات الادارية والفنية	3
					هناك تحديث مستمر لبرامج التدريب تساعد في نمو وتطوير الوظائف والنهوض بها	4
					تتبنى الشركة التدريب كعملية مستمرة وهادفة	5
					<b>ثانياً: التعلم التنظيمي</b>	
					يرتبط التعلم التنظيمي باحتياجات الفرد ودوافعه	6
					هناك استراتيجية لدى الشركة تشجع على التعلم الفردي والتنظيمي	7
					يساهم التعلم التنظيمي في زيادة القدرة التنافسية والاستجابة للتغيرات البيئية	8
					يعمل التعلم التنظيمي على بناء البعد الاستراتيجي والثقافي للشركة	9
					يساعد التعلم التنظيمي على تمكين العاملين ومواجهة المواقف بمرونة	10
					<b>ثالثاً: التحفيز</b>	
					توفر المنظمة برامج متنوعة لتحفيز ومكافأة العاملين على الأداء المتميز	11
					يلبي نظام الحوافز حاجات ودوافع العاملين والمنظمة على حد سواء	12
					يعتبر التحفيز نظام فعال قادر على التأثير الإيجابي على مستوى كفاءة وأداء العاملين	13
					يعتبر التحفيز نظام فعال يزيد من ولاء العاملين للمنظمة ويساعدها على الاستمرارية	14
					يشجع نظام التحفيز العاملين على بذل قصارى جهدهم للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم	15

### ثالثاً: أداء العاملين

الرقم	درجة الموافقة				
	موافق بشدة (5)	موافق (4)	متوسطة (3)	غير موافق (2)	غير موافق مطلقاً (1)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

شاكرين لكم حسن تعاونكم