

أهمية الاستثمار البشري في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة نفطال الجزائرية فضيل نعيمة جامعة : الجزائر 03

ملخص:

جاء إنشاء حقل إدارة الأفراد متأخرا بالقياس مع الحقول الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري. ولقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري في منتصف القرن العشرين تقريبا، حيث أدى النمو السريع في فنون الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية وبالذات في الدول الصناعية المتقدمة إلى إحداث تغيرات نوعية طبيعية في القوى العاملة، ولعل أهم هذه المتغيرات هو زيادة الحاجة إلى يد عاملة أكثر معرفة وأكثر مهارة وتخصصا. هذا وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة يتوقف على كفاءة إدارة العنصر البشري بل ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها في المؤسسة هي مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها.

Résumé :

La création du secteur de la gestion du personnel a pris du retard par rapport à d'autres domaines de l'administration des affaires, où l'accent était mis sur les aspects physiques du processus de production plutôt que sur le facteur humain.

L'intérêt pour l'élément humain a commencé au milieu du XXe siècle : l'évolution rapide de l'industrie après la Seconde Guerre mondiale, en particulier dans les pays industrialisés développés, a entraîné des modifications naturelles de la main-d'œuvre, l'une des plus importantes étant le besoin accru d'une main-d'œuvre mieux informée et plus qualifiée. Et spécialisation.

Ainsi les universitaires et les praticiens ont reconnu que l'efficacité de la performance des entreprises en général dépendait de la gestion efficace de l'élément humain, certains estimant même que la tâche principale de la gestion à tous les niveaux de l'entreprise est de créer et de développer une équipe de personnes travaillant dans divers domaines d'activité.

مقدمة:

لقد أصبحت الأبحاث والدراسات بتباين مجالاتها لا تكتف بمجرد التفسيرات النظرية، بل هي الأخرى أضحت تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي بإجراء دراسات ميدانية للخروج من دائرة الجمود النظري سعيا لتحقيق الكثير من النتائج والأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي والتصور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي. ولا تزال النتائج الوفيرة حاليا تبرز في الدول المتقدمة خاصة نظرا لتقدم أساليب البحث العلمي واستخدام المناهج والتقنيات المختلفة لاستغلالها في تحليل ودراسة الواقع الاجتماعي والوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك. ولا يتأتى ذلك إلا بالنزول إلى أرض الواقع وهو الجانب المهم في الدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري محاولة لإسقاطه على أرض الواقع وتبسيط الضوء على المفاهيم ومبادئ الأساسية لأنه يساعد على التوفيق والتكامل المنهجي في الدراسة

بأن يربط بين التصور النظري والواقع الميداني لاستخلاص النتائج الجيدة ومن ثمة اقتراح الحلول اللازمة كمعالجة للمشاكل والعراقيل.

إشكالية الدراسة:

نظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، وباعتبار هذا الاهتمام الذي يعكس اتساع دور التكوين في المؤسسة وإدراك أهميته في تضيق الفجوة بين مهارات وكفاءات الأفراد وبين متطلبات الوظائف يتجلى التساؤل التالي:

إلى أي مدى أدى تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية كاستثمار بشري في مؤسسة نפטال الجزائرية؟

فرضية الدراسة: للإجابة على هذا السؤال سنحاول في هذه الورقة البحثية إثبات صحة الفرضية التالية:

● لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية بين تقييم البرامج التكوينية والمشرفين عليها في مؤسسة نפטال الجزائرية.

أهمية الدراسة:

التكوين هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية لاسيما في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة فهذه التغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف التي تعلمها الأفراد في السابق وفي وقت قصير لذلك نجد الفرد يسعى لتحديث مهاراته ومعارفه واكتساب مهارات ومعارف جديدة من خلال إخضاعه لبرامج تكوين تكون مبنية من جانب كبير على أساس نتائج تقييم الأداء.

هدف الدراسة: على ضوء إشكالية هذه الورقة البحثية فإننا نهدف إلى محاولة تسليط الضوء على دراسة وتحليل تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية كاستثمار بشري في مؤسسة نפטال، كما نهدف إلى تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل وتحسين جودة البرامج التكوينية التي من الممكن في حال الأخذ بها المساهمة في تحسين أداء العامل وزيادة مردوديته كما ونوعا.

أسلوب الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على أسلوبين اثنين:

➤ **أسلوب الدراسة النظرية:** تم استخدام هذا الأسلوب بوضع الإطار النظري لهذه الدراسة من خلال الاطلاع

على جملة من المراجع تضمنت بعض الكتب والبحوث والدراسات العلمية والمواقع الإلكترونية.

➤ **أسلوب الدراسة الميدانية:** استخدم هذا الأسلوب للإجابة عن جزء الإشكالية وإثبات صحة الفرضية والوقوف

على أهم المشكلات التي تواجه البرامج التكوينية في نפטال حيث تمت الدراسة الميدانية على النحو التالي:

أ - **مجتمع الدراسة:** تعمل مؤسسة نפטال التي أنشأت عام 1982 وهي تابعة مائة بالمائة (100%) لمؤسسة سوناطراك، برأس مال 15.650.000.000.00 دج، على تسويق وتوزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني وتتدخل في الميادين التالية: الوقود، غاز البوتان المميع (GPL)، الزيوت، الزفت، العجلات المطاطية وموارد أخرى. وقد تم إعادة هيكلتها إلى مؤسستين⁽¹⁾:

- ✓ مؤسسة مكلفة بتكرير البترول تحت اسم "NAFTAC".
- ✓ مؤسسة مكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية تحت اسم "NAFTAL" والتي تعتبر من فروع سونطراك. ويرجع أصل كلمة نפטال إلى:

▪ NAFET : مصطلح عالمي يقصد به النفط.

▪ AL : الحرفين الأوليين من كلمة الجزائر "ALGERIE".

هذا ويمثل الفرع الإداري الكائن بالخروبة العينة المدروسة والتي تمثل حوالي 20% من المجتمع المدروس في شكل عينة طبقية عشوائية. كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن اختيار مجتمع وعينة الدراسة يعود إلى التجربة الناجحة في ميدان الاستثمار البشري حيث يوجد لدى مسيري مؤسسة نפטال خبرة رغم العقبات التي مرت بها فمن ناحية هناك نوع من الرضا عن البرامج المعمول بها في التكوين إلا أن هناك إجابات متحيزة.

ب - أسلوب جمع البيانات وتحليلها: قامت الدراسة على جمع البيانات من مصادرها الأولية في مجتمع الدراسة عن طريق الاستبيان لتحديد الصعوبات والعراقيل التي تواجه مؤسسة نפטال والتي تعيقها عن الوصول إلى الهدف المنشود.

الإطار النظري:

1. مفهوم التكوين: يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري⁽²⁾، فالتكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل⁽³⁾. ويقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهارتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر⁽⁴⁾.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة⁽⁵⁾.

2. أهداف التكوين: لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس، ومن أهم الأهداف التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي:

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.

أهمية الاستثمار البشري في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة نفضال الجزائرية

● كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

● ومن نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعديتها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة نتيجة لرفع روحه المعنوية⁽⁶⁾.

3. أهمية التكوين لقد أحدثت التغيرات السريعة التي جرت خلال الثلاثين سنة الماضية انتشارا واسعا للتكنولوجيا، والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة مما خلف ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع هذه التغيرات هذا ما أوجب أن تنحصر أهمية التكوين فيما يلي:

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالمهارة الكبيرة تسفر في فترة التعليم مع ازدياد لاحق في الإنتاجية.

- تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فيهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور الأفراد أو عجزهم على نوعين هما: قصور في المهارة وقصور في الفكر أو الرأي.

- تخفيض من حدة الإشراف: الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف القريب (أو المباشر) لا يستنفذ وقت ومواهب هذا الإشراف فحسب بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوسين. ومن الأفضل أن يتوخى المسؤولون السرعة والفعالية في إعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدة هذا الإشراف.

- زيادة الاستقرار والمرونة في الأعمال: الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة عن طريق العمل في زيادة الاستقرار والمرونة وذلك بالاستمرار في ممارسة النشاط بكفاءة تامة، وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكوينهم كي يتيسر إجراء عملية استبدال، أما المرونة فهي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها.

- رفع الروح المعنوية: يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه، حيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعا أكثر للمنظمة ويقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية⁽⁷⁾.

4. تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها:

● تحديد الاحتياجات التدريبية: تمثل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في صناعة التكوين الأساس في صناعة التكوين، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية، فعملية تحديد الاحتياجات

أهمية الاستثمار البشري في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة نفضال الجزائرية

التكوينية تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم معرفة الأسباب المحتملة للمشكلات التكوينية، إلى جانب وضع الحلول المناسبة لذلك. الشكل التالي يوضح أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية.

الجدول رقم (1): يوضح بعض الأمثلة التي تدل على وجود احتياج تكويني⁽⁸⁾:

تحليل المعلومات المتوفرة	الظواهر الدالة على وجود احتياج تكويني
الامكانيات المادية	- وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المكونين. - وجود معدات وأجهزة حديثة دون إعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها.
النظم والإجراءات	- بطء الإجراءات وتعقدها. - انخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة. - اشتراك أكثر من فرد في أداء نفس العمل الذي يمكن لفرد واحد أن يؤديه.
التنظيم الإداري	- استحداث وظائف جديدة. - تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف.
الأهداف والسياسات	- عدم وضوح الأهداف وعدم إقناع العاملين بها. - تناقض القرارات في موضوعات متشابهة. - الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية. - تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة.
تطور النشاط	- زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية من العاملين. - توقع إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل.
ممارسة الوظائف الإدارية	- عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات. - كثرة الأخطاء في المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ لقرارات. - ارتفاع معدلات شكاوى العملاء.
الأفراد	- اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف. - اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. - عدم تناسب التأهيل العلمي لبعض الأفراد مع متطلبات الوظيفة. - ازدياد معدلات توقيع الجزائيات على الأفراد.

تصميم الدورات التدريبية: يلي تحديد الحاجة للتكوين لتصميم برنامج التكوين الذي يفى هذه الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني وتحديد المحتوى التكويني ثم تحديد

أساليب التكوين ثم تحديد مساعدات التكوين وتحديد المكونات والمكونات في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين (9).

5. تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها:

أولاً: تنفيذ البرامج التكوينية: إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع أن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم. وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

✓ التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.

✓ التأكد من تهيئة المكونات في المكان والوقت المحدد.

✓ توفير مستلزمات التكوين من قاعات ومساعدات تكوينية.

✓ إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.

✓ التعرف على خبرات وتطلعات المكونات.

✓ دفع مخصصات المكون بالوقت المناسب وتقدير المكون على جهوده المبذولة.

تنفيذ برنامج التكوين يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التكوين والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

ثانياً: تقييم البرامج التكوينية: يعتبر التقييم جزءاً متمماً لعملية التكوين، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المكونات ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك قياس كفاءة المكونات الذين نفذوا البرامج التكوينية. وتنقسم هذه الطريقة إلى:

- الطرق الوصفية في متابعة وتقييم التكوين. - الطرق الكمية في متابعة وتقييم التكوين (10).

6. صعوبات تقييم التكوين:

- أن كثيراً من البرامج التكوينية تأتي بغير أهداف أو أهدافها مصاغة بطريقة عامة أو نابعة من الخيال.

- عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتكوين.

- صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في النجاح وإخفاق البرنامج التكويني، هل السبب البرنامج أو المادة العلمية أو المكونات أو المكونات، أو ظروف المؤسسة.

- قلة الاهتمام لدى المؤسسة في تطوير معايير القياس وتقييم أثر التكوين خاصة بما تعكس أهداف وطبيعة وثقافة المؤسسة (11).

الإطار التطبيقي:

تتعامل وحدة نفضال مع حوالي 1500 نقطة توزيع ويعمل بها حوالي 1500 عامل من بينهم 425 عامل مؤقت، زيادة على هذا فهي تملك محطات توزيع خاصة بها.

مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة نفضال بجميع مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا، وسطى، وودنيا)، وقد قدر عددهم حسب الإحصائيات الصادرة عن المؤسسة 1500 عامل في جميع المستويات الإدارية.

ثانياً: عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تكونت عينة الدراسة من (80) عامل من جميع المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا)، أسترد منها (60) استبانة، بحيث تم ضياع (11) استبانة، أما (9) استمارات استبعدت وذلك لعدم مطابقتها لشروط تتيح لنا إمكانية الحصول على البيانات المرغوبة.

ثالثاً: أداة الدراسة: تم إعداد استبانة حول تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية كاستثمار بشري في مؤسسة نفضال، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما: **القسم الأول:** يتمثل في المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجوب وهي على النحو التالي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب).

القسم الثاني: فقد تمثل في محاور الدراسة، بحيث تتكون الاستبانة من (32) عبارة موزعة على جزأين رئيسيين هما:

- **الجزء الأول: (أداة قياس التكوين):** تضمن محور تكوين الموارد البشرية أربعة أبعاد هي (تحديد الاحتياجات التكوينية، اختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية)، ويتكون هذا الجزء في مجمله من 21 عبارة، والجدول التالي يوضح توزيع عبارات محور تكوين الموارد البشرية:

البعد	مجال العبارة
تحديد الاحتياجات التكوينية	من 1 إلى 5
اختيار المكونين	من 6 إلى 10
تصميم الدورات التكوينية	من 11 إلى 15
تقييم العملية التكوينية	من 16 إلى 21

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الإستبانة.

الجزء الثاني (أداة قياس أداء الموارد البشرية): تضمن محور أداء الموارد البشرية ثلاث أبعاد وهي جودة الخدمة، المهارات البشرية، والسلوك الإبداعي، ويتكون هذا الجزء في مجمله من (11) عبارة، ويوضح الجدول التالي توزيع عبارات تتمحور حول أداء الموارد البشرية

البعد	مجال العبارة
جودة الخدمة	من 22 إلى 25
المهارات البشرية	من 26 إلى 28

من 29 إلى 32	السلوك الإبداعي
--------------	-----------------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الإستبانة

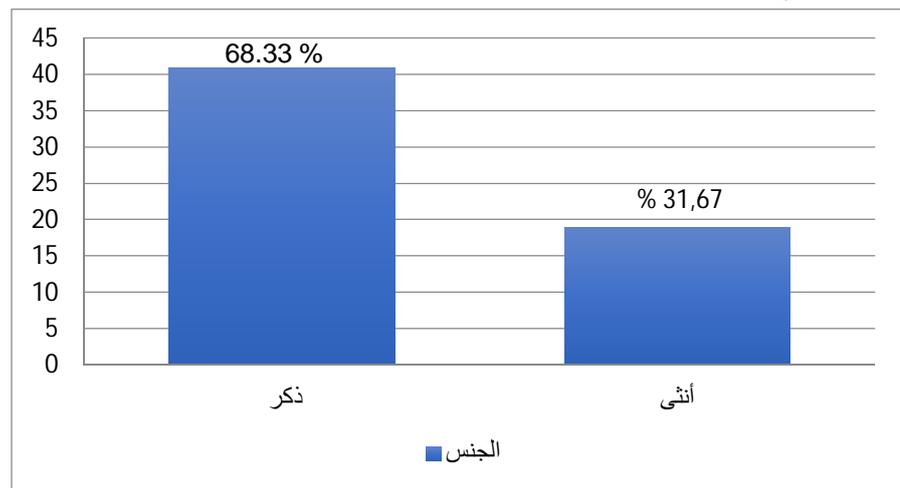
وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول أدناه.

درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:



المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير الجنس.

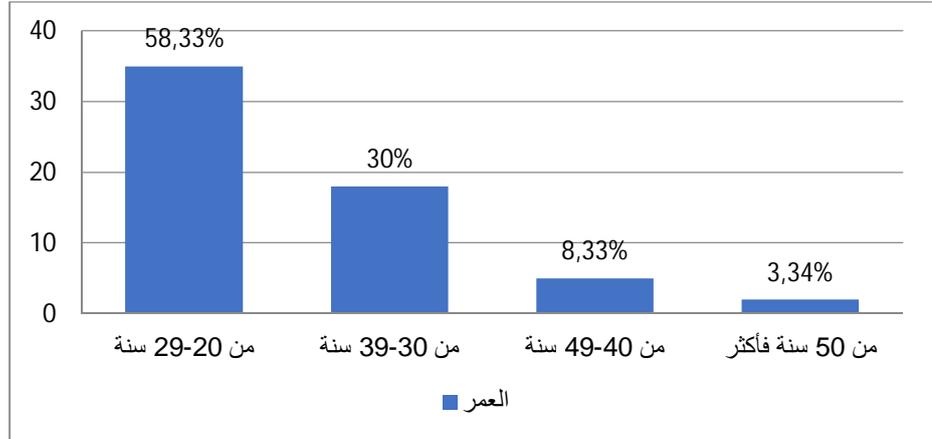
يلاحظ من خلال الشكل أن غالبية أفراد العينة كانت ذكور، حيث بلغت نسبة الذكور (68,33%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (31,67%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وبالتالي هذا يعكس واقع القوى البشرية في مؤسسة نفضال. وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

نلاحظ من خلال الشكل أدناه أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة (من 20 - 29 سنة) وذلك بنسبة 58,34% وعدد أفرادها هو 35 ، أما نسبة 30% فهي تمثل أعمار الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 - 39 سنة) وتمثل عدد أفرادها هو 18 ، أما الفئة (40 - 49 سنة) فتتمثل نسبتها 8,3% وعدد أفرادها من مجموع أفراد العينة هو 5 ، أما الفئة (من 50 سنة فما أكثر) كان عدد أفرادها هو 2 أي بنسبة 3,33% ، وبالتالي يمكن القول

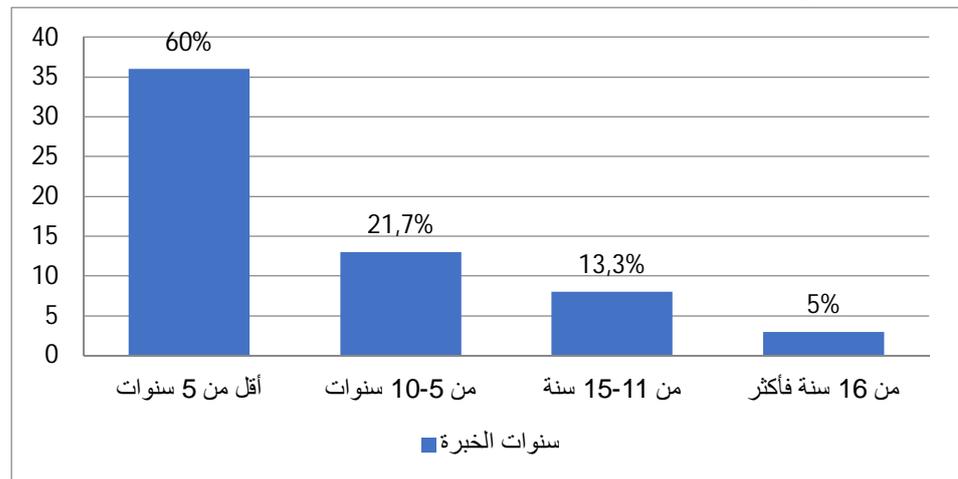
أهمية الاستثمار البشري في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة نفضال الجزائرية

بأن هذه المؤسسة تتميز بارتفاع نسبة الشباب فيها وذلك راجع لطبيعة عملها الذي يعتمد على القوى العاملة الشابة القادرة على بذل الجهود وإنجاز المهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة.



المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير العمر.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة: يلاحظ من الشكل أدناه أن سنوات الخبرة توزعت على أفراد عينة الدراسة كالآتي: الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) بنسبة (60%) وكان العدد (36) فرد، والفئة الثانية (من 10-5 سنوات) بنسبة (21.7%) وكان العدد (16) فرد، بينما الفئة الثالثة (من 15-11 سنة) فكان عدد الأفراد (8) أي بنسبة (13.3%) والفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) كان العدد (3) أي بنسبة (5%). وهذا راجع إلى توسع النشاط الإنتاجي للمؤسسة مما يتطلب زيادة عدد العمال بها.



المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة.

عرض نتائج الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة سنتناول من خلال اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وتحليل محاور الاستبانة.

أهمية الاستثمار البشري في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة نفضال الجزائرية

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي: بحيث يتم اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء $^{(1)}$ ومعامل التفرطح $^{(2)}$ للمتغيرات المستقلة ، وتشير بعض الدراسات $^{(12)}$ إلى أن قيمة معامل الالتواء تتراوح بين [3 و -3] ومعامل التفرطح بين [7 و -7] بينما تشير دراسات أخرى إلى أن معامل الالتواء تتراوح قيمته بين [1 و -1] ومعامل التفرطح بين [3 و -3] ، ويظهر الجدول أن قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد ومعامل التفرطح أقل من 3 مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً و يعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
تحديد الاحتياجات التكوينية	- 0.912	- 0.381
اختيار المكونين	- 1.203	1.068
تصميم الدورات التكوينية	- 0.933	0.393
تقييم العملية التكوينية	- 1.092	1.932
تكوين الموارد البشرية	- 1.074	0.980
أداء الموارد البشرية	- 1.263	1.559

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

ثانياً: تحليل محاور الاستبانة: سنقوم بتحليل محاور الاستبانة وذلك من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرث 1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين تكوين الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية. تحليل فقرات القسم الأول: تكوين الموارد البشرية ويوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية.

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	متساو	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
	تحديد الاحتياجات التكوينية						3.89	1.06	مرتفعة	3
1	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.	3	7	0	25	25	4.03	1.16	مرتفعة	
2	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة بالمؤسسة.	2	8	0	32	18	3.93	1.07	مرتفعة	

أهمية الاستثمار البشري في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة نفضال الجزائرية

3	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل.	0	0	1	38	21	4.33	0.51	مرتفعة جدا
4	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.	1	8	3	32	16	3.90	1.00	مرتفعة
5	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.	3	10	2	29	16	3.75	1.17	مرتفعة
2	اختيار المكونين								
6	المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية أكثر من المكونين الخارجيين.	10	1	23	0	26	3.90	1.42	مرتفعة
7	توفير المكونين من خارج يزيد من خبرات المكونين.	3	1	0	35	21	4.17	0.92	مرتفعة
8	تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمكونين نحو أداء أفضل.	3	0	1	42	14	4.07	0.84	مرتفعة
9	المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية.	0	2	7	41	10	3.98	0.65	مرتفعة
10	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية.	2	1	5	43	9	3.93	0.73	مرتفعة
1	تصميم الدورات التكوينية								
11	يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة.	2	0	0	33	25	4.32	0.79	مرتفعة جدا
12	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.	2	0	2	37	19	4.18	0.79	مرتفعة
13	الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة.	1	1	8	35	15	4.03	0.78	مرتفعة
14	يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل.	1	1	4	41	13	4.07	0.71	مرتفعة
15	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.	2	4	4	35	15	3.95	0.94	مرتفعة
4	تقييم العملية التكوينية								
16	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعد.	6	6	6	34	8	3.53	1.15	مرتفعة
17	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكونين.	3	3	7	36	11	3.82	0.96	مرتفعة

أهمية الاستثمار البشري في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة نفضال الجزائرية

18	تنطبق أهداف العملية التكوينية مع أهداف التي ترمي إليها المؤسسة.	1	1	8	36	14	4.02	0.77	مرتفعة
19	يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية.	3	3	3	34	17	3.98	1.00	مرتفعة
20	يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية.	3	3	2	35	17	4.00	0.99	مرتفعة
21	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للمؤسسة.	1	3	3	29	24	4.20	0.87	مرتفعة
تكوين الموارد البشرية									مرتفعة
									0.71
									4.12

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

1. تحديد الاحتياجات التكوينية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لهذا البعد من قبل عينة الدراسة ، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (3.89) ، أما الانحراف المعياري فكان (1.06) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة ، وأيضا نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.75 و 4.33) كذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.51 و 1.16) هذا يعني أن المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها التكوينية حسب احتياجات العمل و ذلك من خلال وضع معايير علمية مناسبة لذلك.

2. اختيار المكونين: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد اختيار المكونين جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (3.92) بانحراف معياري (0.85) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.90 و 4.17) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.73 و 1.42) هذا يدل على أن الإدارة تراعي في اختيارها للمكونين الخبرة والكفاءة والمؤهلات الأكاديمية المناسبة مما ينعكس إيجابا على المتكونين وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بجوانب العمل المختلفة.

3. تصميم الدورات التكوينية: فمن خلال الجدول نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (4.13) بانحراف معياري (0.65) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ ، من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.95 و 4.32) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.71 و 0.9) هذا يدل على أن الإدارة تقوم بتصميم

أهمية الاستثمار البشري في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة نفضال الجزائرية

الدورات التكوينية بما يتناسب مع متطلبات العمل والعمل على التجديد في نوعية الدورات التكوينية ومتابعة التطورات الحديثة لمواكبة الأساليب الحديثة والتطوير في أساليب العمل.

4. تقييم العملية التكوينية: فمن خلال الجدول نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (3.53) بانحراف معياري (0.76) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ ، من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.53 و 4.20) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.77 و 1.15) هذا يدل على مدى اهتمام الإدارة بالعملية التكوينية وذلك لما لها أثر واضح على طبيعة العمل والذي يمكن أن ينعكس على أداء الأفراد العاملين

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء الموارد البشرية

الترتيب	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	متحيد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
جودة الخدمة										
3							4.10	0.75	مرتفعة	
22	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	5	0	5	26	24	4.07	1.11	مرتفعة	
23	يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	6	1	6	25	22	3.93	1.20	مرتفعة	
24	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	3	2	5	36	14	3.93	0.95	مرتفعة جدا	
25	تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقا للخطط والبرامج المعتمدة.	1	1	4	37	17	4.13	0.74	مرتفعة	
المهارات البشرية										
2							4.16	0.58	مرتفعة	
26	توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين.	1	3	4	30	22	4.15	0.88	مرتفعة	
27	لدى العاملون المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.	0	3	5	36	16	4.08	0.74	مرتفعة جدا	
28	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.	1	1	2	39	17	4.17	0.71	مرتفعة	
السلوك الإبداعي										
1							4.46	0.54	مرتفعة	
29	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع.	0	1	1	32	26	4.38	0.61	مرتفعة	

أهمية الاستثمار البشري في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة نفضال الجزائرية

4	مرتفعة	0.86	4.37	32	22	3	2	1	يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع.	30
2	مرتفعة	0.82	4.38	31	25	1	2	1	لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.	31
1	مرتفعة جدا	0.59	4.53	34	0	25	1	0	تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	32
	مرتفعة جدا	0.63	4.30	أداء الموارد البشرية بشكل عام						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

1- جودة الخدمة: يلاحظ من الجدول أعلاه أن جودة الخدمة جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث

حقق هذا البعد وسطا حسابيا (4.10) وانحرافا معياريا (0.75) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.93 و 4.13) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (0.74 و 1.11) مما يدل أن المؤسسة توفر للعاملين فيها الوسائل اللازمة من أجل تأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفق معايير الجودة.

2- المهارات البشرية: يلاحظ من الجدول أن بعد المهارات البشرية جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية

حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (4.46) وانحرافا معياريا (0.58) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.08 و 4.17) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (0.71 و 0.88) مما يدل أن العاملين بالمؤسسة تتوفر فيهم المهارات والقدرات الكافية من أجل تأدية المهام المطلوبة.

3- السلوك الإبداعي: يلاحظ من الجدول أن بعد السلوك الإبداعي جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية

النسبية حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (4.16) وانحرافا معياريا (0.54) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.37 و 4.53) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (0.59 و 0.86) مما يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تأدية المهام وتمنح لهم الحوافز والمكافآت من أجل تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.

اختبار فرضية الدراسة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التكوينية والمشرفين عليها في مؤسسة نפטال ($0.05 \geq 0$)؟
للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الانحراف المعياري وقيمة المتوسط الحسابي باختبار T والجدول التالي يوضح ذلك:

نتائج اختبار (T) (independentsample T-Test) لإيجاد أثر بين تقييم البرامج التكوينية والمشرفين عليها في مؤسسة نפטال

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
تقييم البرامج التكوينية	3.87	0.769	8.724	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول يتضح قيم T المحسوبة البالغة (8.724) كانت كبيرة، والوسط الحسابي البالغ (3.87) الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (0.769) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التكوينية والمشرفين عليها في مؤسسة نפטال عند مستوى دلالة ($0.05 \geq 0$).

خاتمة: إن المساهمة في إثراء وتحسين وتوسيع نطاق استعمال برنامج التكوين في كافة المؤسسات جعلنا نقدم هذه الدراسة التي كشفت عن جملة من الصعوبات والأسباب التي تدعو إلى ضرورة تعديل أو تحسين نظام لتقييم أداء العامل والتي أدلى بها العمال المستجوبين من جهة واستخلصتها الباحثة من زيارتها الميدانية من جهة أخرى فنجد من بين الأخطاء التي حالت دون الوصول إلى التحسين في مؤسسة نפטال ما يمكن تلخيصه فيما يلي:

- صعوبة الوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة تحقق الأهداف المطلوبة.
- قصور المنظومة القانونية المنظمة لأسلوب تقييم أداء العامل.
- ترك الحرية كاملة لكل مؤسسة في وضع نظام التكوين في التقييم دون مشاركة أو رقابة فعلية من بعض الجهات الخارجية (السلطة الوصية، النقابة، مفتشية العمل....)
- عدم إخضاع السلطات العليا في الشركة كإلطات السامية فوق السلم لنظام الاستثمار البشري في التقييم واقتصارها على الفئات الأخرى.
- ميل بعض الرؤساء بمعاملة مرؤوسيه في إعطائهم تقديرات مرتفعة.
- تأثير الخصائص الشخصية على المشرف مثلا الحالة الصحية، الإرهاق والتعب، المزاج، الأرق الذي يؤثر على الأعصاب.... الخ.
- الضغوط التي تتعلق بالتوقيت تؤثر على التدريب في التقييم.

هوامش الدراسة:

- 1 _ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 05.
- 2 _ زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص 255.
- 3 - Wearther J.R. La gestion de ressources humaines, Canada, 1990, p108.
- 4- عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن 2008، ص 308.
- 5- المرجع نفسه، ص 309.
- 6- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 236.
- 7- Patrick Rivard & Martin Lauzier , La gestion de la formation et du développement de ressource humain , édition presses de l'université du Québec , canada , 2014 , p 79 .
- 8 - أنور أبو موسى و يحيى كلاب ، الاحتراق الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين ، رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم مهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني ، غزة ، 2011-2012، ص30.
- 9- توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري لمديري القطاع العام ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2009 ، ص 64.
- 10- عبد الفتاح خليفات وشربين المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (2+1)، 2010، ص 606.
- 11- عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010-2011، ص 106.
- 12- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 34.

قائمة المراجع:• الكتب باللغة العربية:

- 1 -خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 2 -زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989.
- 3- عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن 2008،
- 4-نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،

• الكتب باللغة الأجنبية:

5-Patrick Rivard & Martin Lauzier , La gestion de la formation et du développement de ressource humain , édition presses de l'université du Québec , canada , 2014 .

6-Wearther J.R. La gestion des ressources humains , édition Québec, Canada, 1990.

• الأطروحات والرسائل:

7-أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

8-أنور أبو موسى ويحيى كلاب، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم مهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2011-2012.

9-توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

10-عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010-2011.

• المجلات والدوريات:

11-عبد الفتاح خليفات وشرين المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (2+1)، 2010.