

أثر التطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية
بالتطبيق على شركة التأمينات أسيج في مدينة الرياض فرع "حي حطين"

اسم الطالبة

إحسان فتحي فوجو
2021205368

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا ونشكره على كل ما فضله علينا
والحمد لله الذي وفقنا إلى انجاز هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل وأسمى الأستاذة المشرفة الدكتورة "منى مصطفى العشري" على توجيهاتها
القيمة والسديدة، وعلى صبرها على طول فترة البحث، وأشكرها على نبل تواضعها وطيبه
أخلاقها.

كما لا يفوتني شكر جميع الأساتذة الكرام الذين لم ييخلوا علينا بمساعداتهم ونصائحهم القيمة، كما
نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية الإدارة في جامعة ميدأوشن.

وأخيرا نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة سواء كان من قريب أو من بعيد.

الإهداء

الحمد لله حباً وشكراً وامتنان على البدء والختام
"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "
لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات
وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

إلى من شرفني بحمل اسمه ، من كلل العرق جبينه و علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر
والإصرار ، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة.
(والدي العزيز)

الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى
القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي
(والدتي الغالية)

إلى شريك أيامي، الذي أمدني بالقوة وأمن بي ودعمني في كافة الأوقات لأصل إلى ما أنا عليه
الآن(زوجي).

إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي و ازاح عن طريقي المتاعب ممهداً لي الطريق زارعاً الثقة
و الإصرار بداخلي، سندي و الكتف الذي استند عليه دائماً "أخي وأخواتي"

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيت ، ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته بفضل من
الله عز وجل.

وأخيراً من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها، ما كنت لأفعل لولا توفيق من
الله، ها هو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت سنوات دراستي الشاقة حاملة بها حتى توالى بمنه
وكرمه لفرحة التمام، فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيراً وأملًا الا وأغرقني سروراً وفرحاً ينسيني
مشقتي.

جدول المحتويات:

1.....	الشكر والتقدير
2.....	الإهداء
5.....	قائمة الأشكال:
6.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
7.....	المقدمة
9.....	مشكلة البحث
9.....	الفجوات النظرية :
9.....	الفجوات التطبيقية :
10.....	أهمية البحث
10.....	أهمية نظرية :
10.....	أهمية تطبيقية :
11.....	أسئلة البحث
11.....	أهداف البحث
12.....	فرضيات البحث
12.....	نموذج البحث
13.....	الدراسة الميدانية
14.....	مخطط المشروع
15.....	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
16.....	المقدمة
23.....	الخاتمة
24.....	الفصل الثالث : منهجية البحث
25.....	المقدمة :
25.....	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
26.....	تصميم البحث
27.....	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة
28.....	طريقة جمع البيانات
29.....	أنواع البيانات
30.....	طرق و إجراءات تحليل البيانات
31.....	الخاتمة
32.....	الفصل الرابع :
32.....	التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة
33.....	المقدمة :
33.....	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

37	قياس صدق وثبات أدوات الدراسة :
41	التحليل الوصفي لمتغيرات البحث
43	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
45	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
45	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
50	الخاتمة
51	المراجع
55	الملاحق

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث	11
2	تصميم منهجية البحث	12
3	أبعاد التطوير التنظيمي	18
4	خطوات التدريب العملي	19
5	تعريف المسندة لمصطلح الكفاءة	20
6	أبعاد الكفاءات	22

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة:

أصبحت كافة المؤسسات والشركات والجهات الحكومية والخاصة تركز على العنصر البشري (الموظفين) ويلاحظ ذلك بشكل كبير لما لهم من أهمية وتأثير على واقع ومستقبل القطاع الذي يعملون فيه، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة مستخدمة للوصول إلى أهداف كافة المنظمات والشركات، واحدى وسائل الاستثمار في العنصر البشري في الزمن الحاضر هو التطوير والتدريب والذي أصبح أساسى ضمن أولويات عدد كبير من في مختلف المجالات في جميع أنحاء الدول، فالتدريب والتطوير الإداري للموظفين يكون هدفه تزويدهم بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة التي تعينهم على القيام بأعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وإمكانياتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وتكون النتيجة هي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية التي تنعكس بشكل إيجابي على نجاح المؤسسة أو الشركة (الغامدي، ٢٠١٤، ص 5).

أصبحت بيئة المؤسسات في الوقت الحالي تتسم بالتقلب وحدة المنافسة، حيث أصبحت تمارس على مستوى عالمي نتيجة لنمو مظاهر العولمة من ناحية الإنتاج والتوزيع، كما تتسم بالتطور التنظيمي، ولهذا فإن التحديات التي تواجه الشركات حالياً تعد تحديات كبيرة وشديدة الخطورة، لهذا يتوجب عليهم اتباع منهج عمل مركب من التكيف مع الضغوطات والتحولات المستمرة لمحيط العمل، مع استخدام الأدوات التي تسمح بالتأثير على الأحداث المستقبلية التي تساهم بتحقيق الأهداف بدل الاستسلام لها والسير في طريقها، وأيضاً يجب على المنظمات العمل على تطوير المناصب والمهن والهياكل التنظيمية تبعاً لمجريات الحياة وتحديات السوق (الشهري والشمري، ٢٠٢٢، ص ٤٥٦).

المشكلة الرئيسية اليوم لدى الإدارة هي مدى جودة تطبيق الموظفين لمهاراتهم، وإلى أي مدى يتم تحقق النتائج المرجوة من خلال ذلك، والنتيجة المرجوة هي أن أعضاء المؤسسة يقومون فعلاً بما يوكل لهم من مهام وأعمال، وأن هذه القياسات توضع لتحديد مدى جودة أدائهم الوظيفي والتي ترتبط ارتباط قوي بالنجاح التنظيمي للشركة، ويتم قياس جميع هذه المهارات من خلال برنامج يتم وضعه من قبل الإدارة، ومع تطوير التعلم التنظيمي للموظفين، فإن دور الإدارة هو الحصول على تأثير ومشاركة أكبر في صياغة قياس الأداء كتغذية راجعة لتقديم المؤسسة ومخرجاتها بشكل عام لتكون ضمن المتوقع أو المقبول (كريشان ٢٠٢٢، ص ٦٥٨).

من المتعارف به من قبل متخصص الإدارة هو أن إدارة أداء الموظفين هي التي يمكن أن توجه أداء الموظفين ويكون لها تأثير إيجابي كبير على النجاح التنظيمي، ومع هذا يرتبط إدارة أداء الموظفين بالتحكم والإدارة الهرمية للشركة، فإن عملية إدارة أداء الموظفين هي عملية تعتبر مثيرة للجدل ومربكة نوعاً ما، فالمدراء يُظهرون ازدراءهم في كثير من الأوقات. هناك أدلة متزايدة على أن مشكلة إدارة أداء الموظفين غير الفعالة قد يعود سببها جزئياً إلى المدير أو المشرف على الموظف، فلقد وجد أن العديد من المشرفين يطبقون أداء سيئ لإدارة أداء الموظفين وهذا بدوره يكون سبب أساسي مساهم في جعل إدارة أداء الموظفين غير فعالة، والأسوأ من ذلك أن نظام إدارة أداء الموظفين الذي يتم تنفيذه بشكل سيء يمكن أن يضر أكثر بيئة العمل. أن عمليات إدارة أداء الموظفين سيئة التنفيذ قد يكون احد أسبابها أيضاً نظام القيم الشخصية

نقطة الارتكاز الكبرى في الإدارة لجميع المؤسسات مهما كان مجالها هي رفع كفاءة أداء الموظفين، وأن عملية رفع الكفاءة الإدارية تحتاج إلى إعادة تعديل وتدريب وتطوير، وبناء برامج تدريب تطويرية حديثة تحسين وتطوير كفاءة أداء الموظفين ان التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين فقط، بل هو يعتبر استثمار في الإنسان الذي يعد من اهم عناصر الإنتاج والتنمية البشرية، ويعتبر التدريب والتطوير من المهام الأساسية لقسم إدارة الموارد البشرية، ويشير مفهوم التدريب إلى إعداد منهجي اي يتم تدريب الموظفين على المعرفة المهارية المتعلقة بوظائفهم بهدف التركيز على تعليم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، لزيادة كفاءتهم في العمل.

وتكتمل عملية اكتساب الموظفين للمهارات من خلال التدريب والتطوير فالتدريب عملية تعتبر مستمرة، حيث أن المنظمات تعمل في بيئة تتسم بأنها دائمة التغيير، فالتدريب يضيف للموظفين معرفة متنوعة ومهارات وقدرات تؤثر على أفعال وأفكار المتدرب وهكذا يكتسب مهارات العمل بما يتناسب مع متطلبات القطاع، ويرتبط نجاح أكثر المؤسسات والشركات بكفاءة الموظفين الذين يعملون فيها، لذلك أهتم الباحثون بالأداء الوظيفي لأهميته المنعكسة على كلاً من الموظفين والجهة التي يعملون فيها، فالمؤسسات تسعى دوماً للارتقاء بأداء موظفيهم لهذا نجد أن برامج التدريب تعد مهمة اتجاه موظفيهم لأنها تحفيزهم للوصول إلى أهداف المؤسسة(قرواط وآخرون ٢٠١٩، ص ٥٤-٥٧).

حتى تنجح برامج التدريب والتطوير في تحقيق الأهداف، فإن الأمر يتطلب عناية عالية من ناحية التخطيط والإعداد للبرامج التدريبية، وكذلك يجب التنفيذ والمتابعة والتقييم ليكون هناك ضمان لتحقيق الأهداف المرجوة، وحتى يتمكن الفرد الموظف من تأدية عمله بالشكل المثالي. تسعى عملية التدريب لتطوير الموظفين وإمدادهم بالخبرات والمعرفة، وتطوير قدراتهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأداء المثالي التي تتطلبها وظائفهم وأيضاً لتحقيق أهداف المنظمة التي تسعون إليها بكفاءة وفاعلية متكاملة، ويرتبط تحقيق النجاح في بيئة العمل بدرجة كبيرة مع كفاءة الموظفين ولهذا فإن الأمر يستحق الجهد المعطى من أجل احتواء هذه العملية بشكل شامل ومنتظم لصياغة برامج تدريب الموظفين في المستقبل والتي سوف ينتج عنها أفضل النتائج على المدى الطويل(الغامدي، ٢٠١٤، ص ٧).

مشكلة البحث:

مع أحداث رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، واهتمامها البارز بتطوير الموارد البشرية، أصبح من المهم أن تتبنى المنظمات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية المناهج الحديثة التي تكون مبنية على أساس علمي مدروس ليتم تدريب الموظفين بناءً عليها، وتظهر أهمية التدريب والتطوير الفعال من خلال البرامج الحديثة التي تكون على أسس علمية ممتازة وأثرها يظهر في رفع الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات ويمكن التعرف على أثر البرامج التدريبية على كفاءة وأداء الموظفين من خلال مراحل التدريب الفعال لقياس مدى تحقيق هذه البرامج للأهداف المطلوبة في زيادة الكفاءة الإدارية والأداء والانتاجي للموظفين.

الفجوات النظرية :

تُركز العديد من الدراسات على النتائج العامة للتطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية، دون التعمق في آليات عمله وكيفية تأثيره على سلوكيات الموظفين وأدائهم ، كما أن تُركز العديد من الدراسات على النتائج قصيرة المدى للتطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية، بينما قد يكون تأثيره أكثر وضوحاً على المدى الطويل، لذلك قد يختلف تأثير التطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية اعتماداً على خصائص الموظفين الفردية، مثل الدافع والقدرة على التعلم.

الفجوات التطبيقية :

قد تواجه المنظمات صعوبات في تطبيق مبادرات التطوير التنظيمي بشكل فعال، وذلك بسبب نقص الموارد أو الخبرة أو الالتزام من القيادة، أيضاً لا تقوم العديد من المنظمات بقياس تأثير مبادرات التطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية، مما يجعل من الصعب تحديد ما إذا كانت هذه المبادرات ناجحة أم لا، لذا إن معالجة هذه الفجوات التطبيقية ضروري لضمان نجاح مبادرات التطوير التنظيمي وتحقيق أثرها المطلوب على الكفاءة البشرية.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي

"ما هو أثر التطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟"

أهمية البحث:

للعنصر البشري (الموظفين) أهمية في عملية إدارة بيئة العمل كالمؤسسات والشركات والوصل بها إلى تحقيق أهدافها المرجوة، لهذا أصبحت العملية التدريبية جزء أساسي من أهداف أي مؤسسة فالتدريب يعتبر العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية الموظفين، وما يشهده العالم اليوم من تطور وتقدم وتحديداً في مجال التقنية جعل تدريب الموظفين وسيلة ضرورية حتى يكتسبوا المهارات والخبرات الضرورية في مجال عملهم، فتدريب الموظفين وإلحاقهم ببرامج تطويرية ذات مستوى مرتفع يُحسن من أدائهم ويرفع من مستوى كفاءتهم الوظيفية.

أهمية نظرية :

توضيح مفهوم التطوير التنظيمي وربطه بمتغير الكفاءة البشرية
وأيضاً الإشارة إلى ضرورة إجراء تقييم فعال لكفاءة الموظفين الذين شاركوا في دورات تطويرية.

أهمية تطبيقية :

الأهمية التطبيقية لهذا البحث هو مساعدة إدارة شركة أسيج للتأمينات على فهم أهمية التطوير التنظيمي وتحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة مستويات كفاءة الأداء البشري بعد عملية التدريب التطويرية.

أسئلة البحث :

سؤال البحث الرئيسي: ما هو أثر التطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟.

السؤال الفرعي 1 : ما هو أثر الأساليب والأدوات التكنولوجية على الكفاءة البشرية في شركة أسيج في مدينة الرياض؟.

السؤال الفرعي 2 : ما هو أثر تدريب وتطوير مهارات العاملين على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟.

السؤال الفرعي 3 : ما هو أثر الأنظمة والسياسات المتبعة على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟.

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير الأساليب والأدوات التكنولوجية على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟.

الهدف الفرعي 1 : دراسة تأثير الأساليب والأدوات التكنولوجية على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟.

الهدف الفرعي 2 : التحقق من تأثير تدريب وتطوير مهارات العاملين على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟.

الهدف الفرعي 3 : تقييم تأثير الأنظمة والسياسات المتبعة على الكفاءة البشرية في شركة أسيج في مدينة الرياض؟.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية.

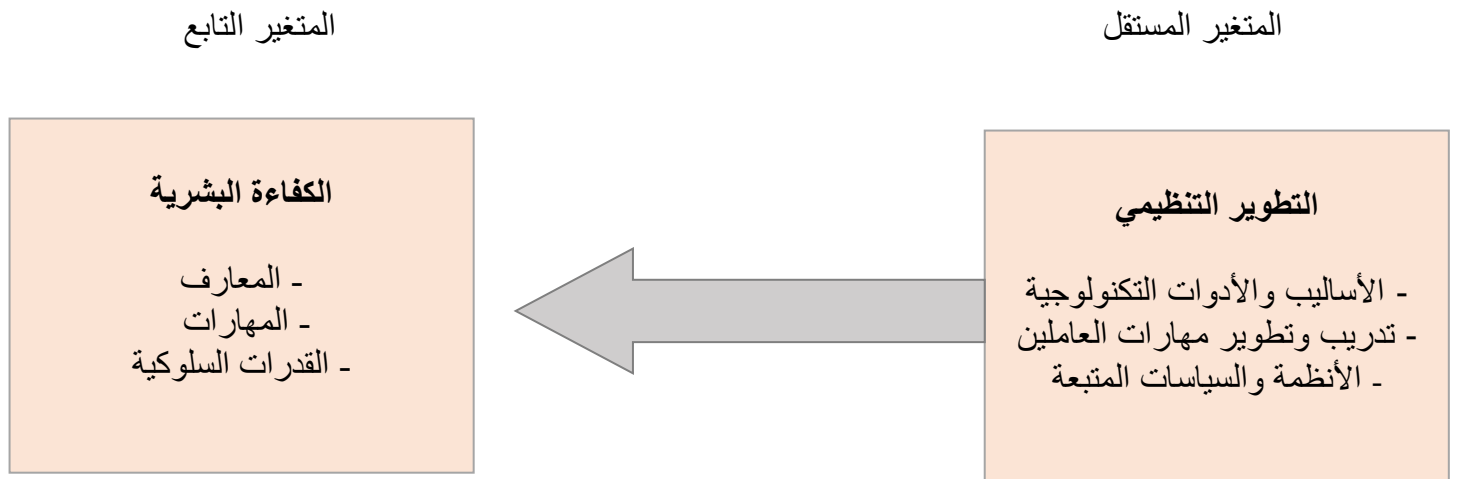
الفرضية الفرعية الأولى Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للأساليب والأدوات التكنولوجية على الكفاءة البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب وتطوير مهارات العاملين على الكفاءة البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للأنظمة والسياسات المتبعة على الكفاءة البشرية.

نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي :



الشكل (1) نموذج البحث
المصدر : الباحث

الدراسة الميدانية:

المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني(أسيج)

هي شركة مساهمة سعودية، تأسست في الثاني والعشرين من يوليو عام 2007 , برأس مال يبلغ مئة مليون ريال سعودي، يتمثل نشاط المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني في أنشطة التكافل العام في المملكة العربية السعودية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

تقدم خدمات ومنتجات الشركة من مختلف الأنواع التأمينية التكافلية ومنه ا:

- التأمين على المركبات بأنواعها,التأمين الشامل والتأمين الإلزامي.
- التأمين الطبي,يغطي تكاليف العلاج والرعاية الطبية.
- تأمين الممتلكات والمباني والعقارات.
- التأمين الهندسي والأعمال الإنشائية.
- التأمين البحري, يغطي الأخطار المرتبطة بالملاحة والنقل البحري.
- تأمين الطيران, يوفر الراحة والطمأنينة أثناء رحلات العمل والترفيه.

يقع المقر الرئيسي للشركة في الرياض، وتعمل على تقديم حلول تأمينية مبتكرة تلبي احتياجات الأفراد والشركات في المملكة العربية السعودية.

مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

الدراسات السابقة والإطار النظري:

المقدمة:

يُعتبر التطوير التنظيمي من الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تحفيز وإعادة ترتيب المكونات الداخلية للمنظمة لتحقيق أعلى نسبة من الأهداف التي وجدت من أجلها، ولا يمكن تحقيق هذا التطوير إلا من خلال دراسة معمقة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف تحديد نقاط القوة واستغلالها، ومعالجة نقاط الضعف (خضري&سفياني, 2022).

كما أن تعتبر الكفاءات البشرية هي العنصر الأساسي الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، حيث تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسماً بين المؤسسات وتساهم في تحقيق التفوق، كما أنها تمثل الرابط الحيوي بين إستراتيجية المؤسسة والعامل البشري (دخان&قيوب, 2023).

مفهوم التطوير التنظيمي:

يُعتبر التطوير التنظيمي من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة، حيث يُعد عملية هادفة لتطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد ومهاراتهم، يهدف هذا التطوير إلى تمكين المؤسسة من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة ومواجهة التحديات البيئية، مما يساهم في رفع مستوى الأداء (خضري&سفياني, 2022).

تعريفه:

هو تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها والتغلب على المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع التركيز بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية وباعتبار أن البيئة تتميز بالتسارع المستمر في تغيير كافة أبعادها وجوانبها (عبد السلام, 2023).

نشأة التطوير التنظيمي:

لم ينشأ مصطلح التطوير التنظيمي من فراغ، بل سبقه العديد من الجهود الحثيثة التي أُطلق عليها مسميات مختلفة مثل الإصلاح الإداري، والتنمية الإدارية، والعصرنة الإدارية، والتجديد وإعادة الهيكلة، هذه المصطلحات تعكس الأبحاث والجهود المبذولة لمعالجة المشاكل والتحديات والصراعات التي تهدد المنظمات، سواء من خلال بنيتها التنظيمية أو من خلال العاملين فيها والمتعاملين معها (خضري & سفياني، 2022).

لقد نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل المشاكل المنظمات، وبدأ في الانتشار مع نهاية عام 1940 في معهد (ماسوشوتيس للتكنولوجيا)، تحت تأثير (كارت لافين) Kurt Lewin و العالم كارل روجرز (Karl Rogers) و (ابراهيم ماسلو)، ومن ومساهمة كل من بلاك وموتون) في دراستهم الشهيرة (الشبكة الإدارية The Managerial Grid، ودراسات هيربرت شيرد) كرائد في التطوير التنظيمي، و ريتشارد بيكهارد) وآخرون في ظهوره عام 1957 ، ويمكن القول ان التطوير التنظيمي يعود الى مصدرين رئيسيين :

- تطبيقات الأساليب المعملية في التدريب .
- أسلوب البحث المسحي .

أبعاد التطوير التنظيمي:

1. تدريب وتطوير مهارات العاملين:

تدريب وتطوير مهارات العاملين يلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم، من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية لتحقيق أهدافهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، يسهم التدريب أيضًا في تعديل السلوكيات والاتجاهات، هذا التعديل يحدث نتيجة لاكتساب الأفراد لمعلومات وأفكار جديدة تساعد على تحسين سلوكهم نحو الأفضل وبالتالي لتحقيق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب، يتطلب تحسين ظروف وبيئة العمل في المنظمة وإجراء تغييرات في السياسات والقواعد المعمول بها، سواء كانت هذه المهارات فنية، فكرية،

أو سلوكية، فإن العاملين، باعتبارهم الأساس في عملية الإنتاج، يحتاجون إلى تجديد وتطوير مستمر(ديما, 2017).

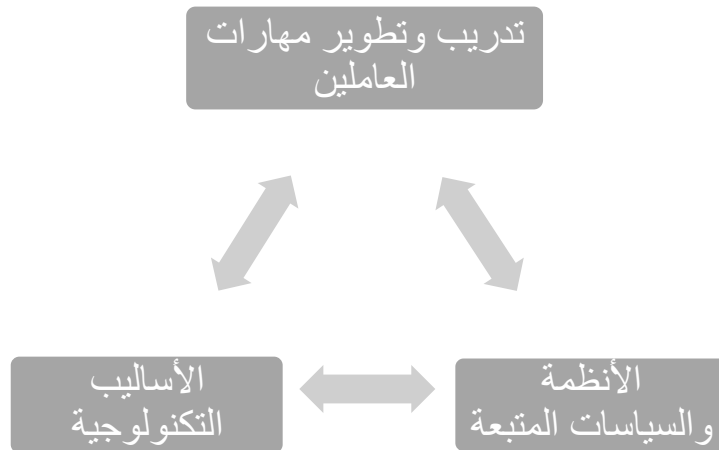
2. الأنظمة والسياسات المتبعة:

يتطلب تحسين ظروف وبيئة العمل في المنظمة إجراء تغييرات في السياسات والقواعد المعمول بها، سواء من خلال استحداث قواعد جديدة أو تطوير القواعد الحالية، لجعلها أكثر مرونة وأقل مركزية.(ديما, 2017).

3. الأساليب التكنولوجية:

تعد الوسائل والأدوات التقنية من أهم عناصر عملية التطوير التنظيمي، حيث تهدف إلى مواكبة التقدم التكنولوجي وتطوير نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة، من خلال دعم العاملين وتحسين مستوى العمل، تساهم هذه الوسائل في تقليل نسبة الأخطاء المتوقعة في إنجاز المهام، مما يؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإتمامها(مهند, 2023).

يوضح الشكل التالي أبعاد التطوير التنظيمي:

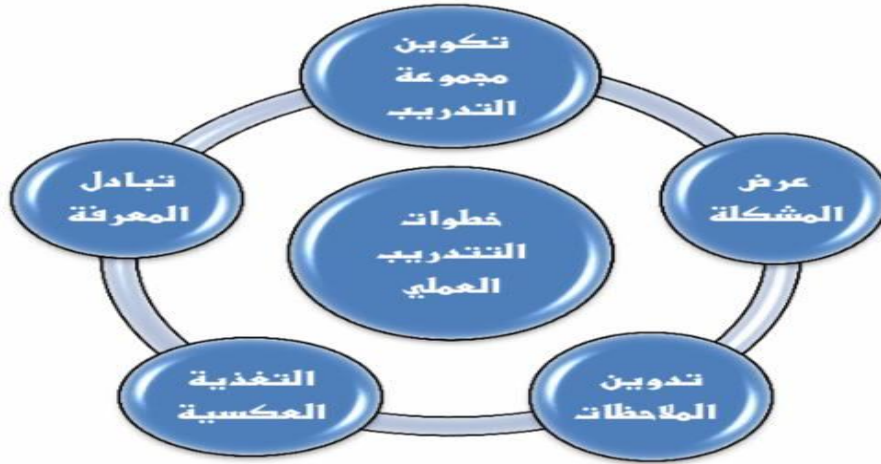


الشكل (3) أبعاد التطوير التنظيمي
المصدر: الباحث

نظريات التطوير التنظيمي:

1. نظرية التدريب العملي :

يقصد بها تكوين مجموعات لكي تتدرب من خلال المناقشات لتوصل الى تغيير سلوكي في الأوضاع التنظيمية، وهي تأخذ المنطق العملي لان هناك ملاحظة ورقابة على ما يتم داخل مجموعة التدريب، كما تتألف من عدد من الأفراد بما فيهم القائد مع وجود ملاحظتين. في الشكل التالي يبين خطوات التدريب العملي:



الشكل (4) خطوات التدريب العملي
المصدر: أحمد ماهر

2. نظرية التقنية الاجتماعية:

ظهرت في انكلترا وتركز على التفاعل بين عناصر الإدارة ، والعمال والتكنولوجيا والبيئة الداخلية والخارجية وتركز هذه النظرية على : (يونسى&زوزو, 2019).

- منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بتدريب العاملين.
- المشاركة في الإدارة.

3. نظرية الجودة الشاملة:

وترى هذه النظرية أن للتطوير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال الولاء ورضا الموظفين ويعني ذلك زيادة الاستثمار

والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين(يونسى&زوزو, 2019).

مفهوم الكفاءة البشرية:

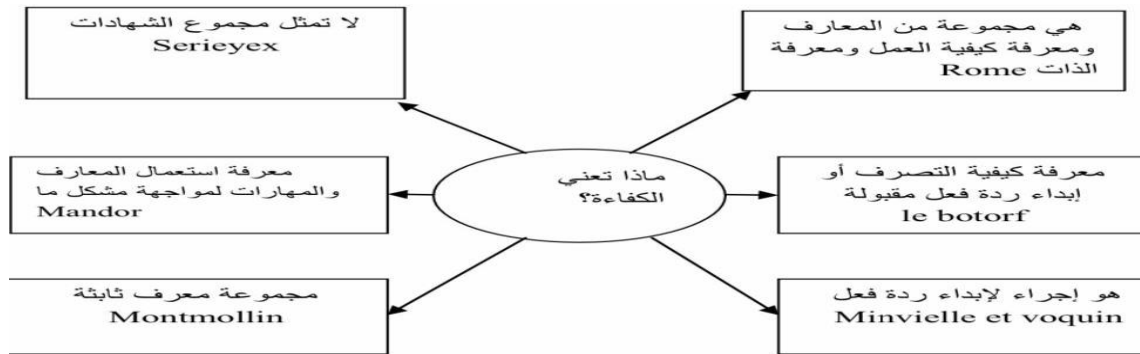
الكفاءات هي مفهوم متعدد الأوجه يختلف في تصوره والمجالات التي يطبق فيها، يعتبر وضع تعريف دقيق للكفاءات أمراً متنوعاً بين الباحثين، يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية، حيث يُعدّ مؤشراً مهماً للموارد غير الملموسة(طالب, 2014).

تعريفه:

الكفاءة البشرية هي مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد، وهي محكومة بمعايير محددة، تتضمن الكفاءة المعرفة والمهارة والقيم والدوافع والسمات، يتعين توفيق وتنسيق هذه العناصر وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة(دلال, 2022).

- يعرف G.leboterf الكفاءات بأنها القدرة على التعبئة ، ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة ، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم ، كما يمكنها أن تكون فردية وجماعية ،ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محددة من الأداء (زواويد&يمينة, 2018).

- يقصد بالكفاءة حسن الإستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة وكذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين (زواويد&يمينة, 2018).



الشكل (5) يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة
المصدر: عبد القادر هاملي

تنمية الكفاءة البشرية:

العنصر البشري يُعدّ أحد أهم الموارد وأكثرها قيمة بالنسبة للمؤسسات، يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتعزيز النجاح، يُعتبر دور مسيري المؤسسات في تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم أمراً أساسياً لتحقيق الأهداف (بن طبة & رقية, 2022).

التنمية وتطوير الموارد البشرية هما جزء أساسي من إستراتيجية نجاح أي مؤسسة، يعتبر العنصر البشري اليوم من أهم العناصر التي تحقق أهداف المنظمة، في السابق، كان يُعتقد أن تحقيق النجاح يعتمد فقط على العوامل المادية والآلات المتطورة، لكن اليوم ندرك أهمية العنصر البشري كركيزة أساسية لأي تنظيم لذا، يجب تطوير كفاءات الموظفين من خلال التدريب والتحفيز وتعزيز التواصل، هذه العناصر تساهم في تحقيق الهدف النهائي وتخلق الثروة وتحسين أداء المؤسسة وزيادة نجاحها (بن طبة & رقية, 2022).

أبعاد الكفاءات البشرية:

1. المعارف:

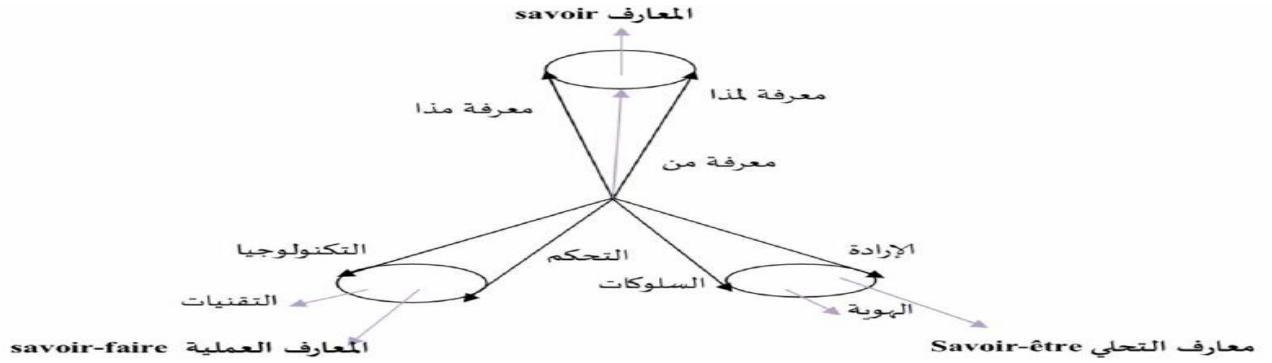
تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة المستوعبة، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة. كما أن تتضمن القدرة على جمع المعلومات من مصادر الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها. (دخان & قيبوب, 2023).

2. المهارات:

المهارات هي مجموعة من القدرات التي تمكن الأفراد من أداء مهام محددة بكفاءة، وهي ضرورية لنجاح أي مؤسسة، هذه القدرات تتطور باستمرار وتشمل القدرة على تطبيق المعرفة بشكل عملي لتحقيق نتائج ملموسة، على الرغم من ارتباط المهارات بالمعرفة، إلا أنها تمثل جانباً أكثر عملية وتتطلب التدريب والتمرين المستمر (طالب, 2014).

3. القدرات السلوكية:

إنّ إتقان الفرد لمهامه وتفوقه فيها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على تعلم سلوكيات جديدة وتطوير مهاراته. وتلعب العوامل الشخصية، كالدوافع والتوقعات، دوراً حاسماً في هذا السياق، حيث تدفعه إلى اكتساب المعارف والخبرات اللازمة للنجاح.(شوشان, 2028) .
ومنّه يمكن القول أن الكفاءة هي توليفة بين المعرفة والمهارة والسلوك كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل(6)أبعاد الكفاءات

المصدر: Thomas Durand

علاقة التطوير التنظيمي في الكفاءة البشرية:

- يُعرف التطوير التنظيمي بأنه إستراتيجية تستهدف تحسين، أداء وكفاءة المؤسسات، يتضمن تحليل الهيكل التنظيمي واستراتيجية الموارد البشرية وتنمية المهارات الإدارية.
 - يهدف إلى تحقيق التغيير المخطط في المنظمة، بهدف تحويلها من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية.
 - يساهم في تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين داخل الشركة، مما يؤدي إلى تمكين القادة والموظفين ورفع القدرات الإبداعية والابتكارية.
 - يساعد في تحسين المنتجات والخدمات، وزيادة الأرباح ورفع قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.
- باختصار، التطوير التنظيمي يسعى لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة، ويعد أداة أساسية للتكيف مع التحديات المتغيرة في العالم الحديث.

الخاتمة

ختامًا، يمكن القول إن التطوير التنظيمي يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الكفاءة البشرية داخل المؤسسات، فقد أظهرت الدراسة أن الاستثمار في برامج التطوير والتدريب يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. كما يساهم التطوير التنظيمي في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر، مما يمكن المنظمات من مواجهة التحديات المتغيرة والتكيف مع بيئة العمل الديناميكية.

كما يمكن القول إن التطوير التنظيمي هو عملية مستمرة تتطلب التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، يصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات تطوير تنظيمي مبتكرة تركز على تطوير المهارات الرقمية والتفكير النقدي والإبداع، كما يجب أن تولي المؤسسات اهتمامًا أكبر بالصحة النفسية للموظفين، حيث أن الصحة النفسية الجيدة تساهم بشكل كبير في تعزيز الكفاءة والإنتاجية.

تركز الشركات على تطوير المواهب يعود بمنافع كبيرة على الموظفين، يساهم التطوير التنظيمي في تحسين الأنظمة والعمليات الداخلية، واستغلال الموارد بشكل فعال، يعزز هذا التحسين الكفاءة الفردية والجماعية، وينعكس على رضا العملاء والنتائج الإيجابية في المؤسسة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحول السريع في بيئة الأعمال، فإن أهمية التطوير التنظيمي ستزداد في المستقبل، يجب على المؤسسات أن تستعد لهذه التحديات من خلال الاستثمار في تطوير قدرات موظفيها، وتمكينهم من مواكبة التغيرات المستمرة.

الفصل الثالث : منهجية البحث

المقدمة :

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات وتحليل الوثائق.

التطوير التنظيمي :

سيتم تقييم التطوير من خلال استبيان يعتمد على مجموعة من العوامل المتعلقة بالتطوير التنظيمي، سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من التطوير، مثل تدريب وتطوير مهارات العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأساليب والأدوات التكنولوجية، يتميز هذا الاستبيان بقدرته على تحديد القواعد والأدوات المستخدمة لتعزيز وتطوير بيئة العمل الإيجابية، سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين التطوير التنظيمي بناءً على النتائج المستخلصة.

الكفاءة البشرية :

سيتم تقييم الكفاءة البشرية من خلال استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس الجوانب المختلفة التي تؤثر على الكفاءة البشرية داخل المنظمة، سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الكفاءة البشرية بناءً على عناصر مثل المعارف، المهارات، والقدرات السلوكية، يهدف الاستبيان إلى فهم مدى الكفاءة البشرية في هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز الكفاءة، سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات لتعزيز الكفاءة البشرية بناءً على النتائج المستخلصة.

تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

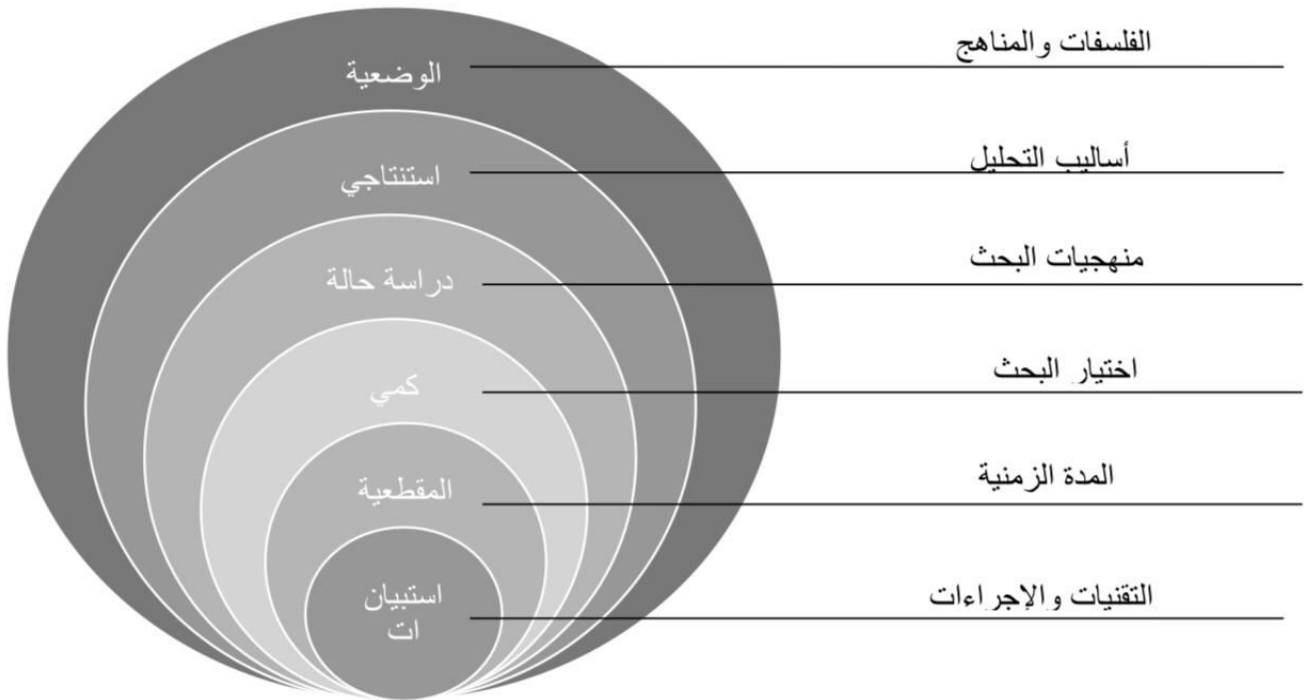
منهج البحث: استنتاجي.

إستراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.



الشكل (2) ملخص منهجية البحث
المصدر : الباحث

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة :

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو جميع الموظفين والموظفات في شركة أسيج بمدينة الرياض والبالغ عددهم 40 موظف ، وتعتبر شركة أسيج للتأمينات المعروفة أيضا باسم المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني، هي شركة سعودية مساهمة تقدم الشركة مجموعة متنوعة من خدمات التأمين المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، بما في ذلك التأمين على المركبات التأمين الطبي، تأمين السفر، والتأمين البحري، تتميز شركة أسيج على أحدث التقنيات لتقديم خدماتها، مما يسهل على العملاء الوصول إلى المعلومات وإدارة وثائق التأمين الخاصة بهم عبر الإنترنت.

مجتمع البحث :

مجتمع البحث لهذا الدراسة هو الموظفين في شركة أسيج في مدينة الرياض حي حطين، والبالغ عددهم 40 موظفًا ، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت 35 موظفًا، وقد قام 35 موظفًا بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل %91.43 من مجتمع البحث

جدول رقم 2: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفون	40	%100
المجموع	40	%100

عينة البحث :

وفقا لجدول (1970) krejcie فان عدد العينة 35 هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع 40 بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 50 موظفًا وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 3: عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف الموظفون في شركة أسيج	35 موظف

طرق وتقنيات أخذ العينة :

في هذا البحث، تم استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة لاختيار الخصائص من مجتمع البحث بشكل عشوائي، مما يضمن تمثيلاً دقيقاً للمجتمع، تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل المناسب لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها، هذه الطريقة ضمنت أن يكون لكل موظف فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما أعطى تمثيلاً دقيقاً للمجتمع الأصلي.

تقنية العينة العشوائية البسيطة هي نوع من تقنيات أخذ العينات الاحتمالية، حيث يكون لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية للاختيار في العينة. هذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة

طريقة جمع البيانات :

يستعرض هذا القسم الأدوات البحثية المستخدمة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته، اعتمد الباحث على المنهج المسحي لجمع البيانات الكمية باستخدام الاستبيانات، وتعرض الأقسام التالية الأدوات المستخدمة لقياس متغيرات البحث.

المتغير المستقل : (التطوير التنظيمي)

اعتمد الباحث على استبانة (ديما نضال، 2017)، وذلك لقياس المتغير المستقل التطوير التنظيمي، وذلك من حيث ثلاث أبعاد وهي تدريب وتطوير مهارات العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأساليب والأدوات التكنولوجية، بإجمالي 12 للمتغير حيث أن البعد الأول يتكون من 4 عناصر، وبعد الثاني يتكون من 5 عناصر، وبعد الثالث يتكون من 4 عناصر، نوع الاستبيان هو ثلاثي من حيث موافق أو محايد أو غير موافق.

جدول رقم 4 : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل التطوير التنظيمي

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المصدر
التطوير التنظيمي	تدريب وتطوير مهارات العاملين	4	ديما نضال مخيمر ياغي.(٢٠١٧).فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين.
	الأنظمة والسياسات المتبعة	5	
	الأساليب والأدوات التكنولوجية	4	

المتغير التابع : (الكفاءة البشرية)

اعتمد الباحث على استبانته (جخيوه&الطاهر ،٢٠20)، وذلك لقياس المتغير التابع الكفاءة البشرية، وذلك من حيث 3 أبعاد وهي المعارف، المهارات، القدرات السلوكية بإجمالي 12 للمتغير حيث أن بعد المعارف يتكون من 4 عناصر، وبعد المهارات يتكون من 5 عناصر ، وبعد القدرات السلوكية يتكون من 4 عناصر ، نوع الاستبيان هو ثلاثي من حيث موافق أو محايد أو غير موافق.

الجدول رقم 5 : المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الكفاءة البشرية

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المصدر
الكفاءة البشرية	المعارف	4	جخيوه & الطاهر. (2020) اثر الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونغاز الأغواط.
	المهارات	5	
	القدرات السلوكية	4	

أنواع البيانات :

في هذا الجزء سنقوم بتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة :

البيانات الثانوية هي تلك التي تم جمعها مسبقاً من مصادر متنوعة مثل التقارير الحكومية، الدراسات السابقة، الإحصاءات العامة، والمقالات الأكاديمية. هذه البيانات تكون متاحة للباحثين لاستخدامها في أبحاثهم دون الحاجة إلى جمعها بأنفسهم، مما يوفر الوقت والجهد. يمكن الوصول إلى هذه البيانات بسهولة عبر الإنترنت أو المكتبات.

البيانات الأولية هي تلك التي يجمعها الباحث مباشرة من المصدر الأساسي، هذه البيانات تكون جديدة وأصلية، ولم يتم معالجتها أو تحليلها من قبل، تُجمع البيانات الأولية عادةً من خلال طرق مثل المقابلات الشخصية، الاستبيانات، التجارب، والملاحظات الميدانية، تحليل البيانات الأولية والثانوية معاً يمكننا من الحصول على فهم شامل لموضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

البيانات الأولية :

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة, تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب أثر التطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية وتحقيق أهداف الدراسة, تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفين شركة أسيج وتم الحصول على معدل استجابة عال.
- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة, تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

البيانات الثانوية :

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بالتطوير التنظيمي وأثره في الكفاءة البشرية, تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.
- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع شركة أسيج للتأمينات في مدينة الرياض لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.
- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

طرق و إجراءات تحليل البيانات :

- بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى, كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة, يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.
- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

الخاتمة

في ختام هذا الفصل، نكون قد استعرضنا منهجية البحث بشكل شامل ومفصل، بدأنا بالمقدمة التي وضعت الأساس لفهم أهمية البحث وأهدافه، ثم تناولنا التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، مثل التطوير التنظيمي والكفاءة البشرية، مما ساعد في توضيح المفاهيم الأساسية التي يعتمد عليها البحث.

قمنا بوضع تصميم البحث الذي يحدد الإطار العام للدراسة، وتناولنا مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة لضمان تمثيل دقيق وشامل للبيانات، كما أوضحنا طريقة جمع البيانات، مع التركيز على الأدوات البحثية المستخدمة لضمان دقة وموثوقية المعلومات.

حددنا أنواع البيانات المستخدمة في البحث، سواء كانت أولية أو ثانوية، وشرحنا كيفية جمعها وتحليلها. وأخيراً، استعرضنا طرق وإجراءات تحليل البيانات التي تساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

بهذا، نكون قد وضعنا الأساس العلمي والمنهجي للبحث، مما يمهد الطريق لتحليل النتائج وتقديم التوصيات في الفصول القادمة.

الفصل الرابع :

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

المقدمة :

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 23 وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 23. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 23 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0 .

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

خصائص عينة الدراسة :

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المؤهل العلمي – عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل :
 - الجنس ويشمل (ذكر – أنثى).
 - العمر ويشمل (أقل من 25 – من 25 إلى 35 – من 35 إلى 45 – أكثر من 45).
 - المستوى التعليمي ويشمل (ثانوي – دبلوم – بكالوريوس – ماجستير).
 - عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها (من 1 إلى 3 – من 4 إلى 6 – من 7 إلى 9 – 10 فأكثر).

الجدول والرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة , كما يلي :

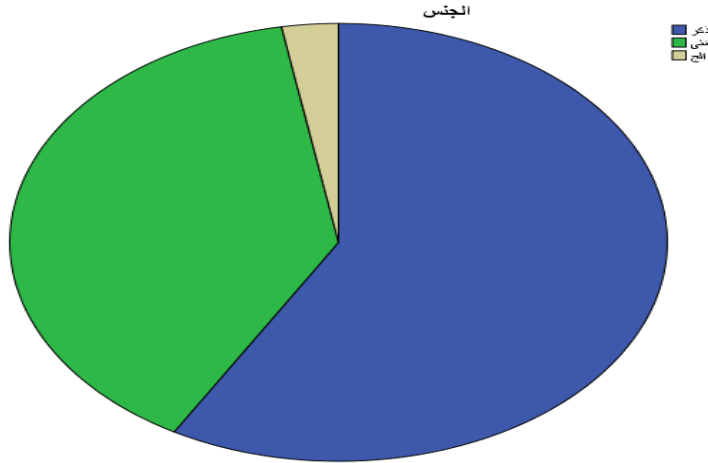
جدول (6)توصيف عينة الدراسة

Variable المتغير	Variable classes فئات المتغير	The number العدد	Ercentage of the total sample النسبة من إجمالي العينة
Gender الجنس	1. ذكر	21	60%
	2. أنثى	14	40%
	Total الإجمالي	35	100%
The age group الفئة العمرية	1. أقل من 25 سنة	5	14.3%
	2. من 25 حتى 35 سنة	13	37.1%
	3. من 35 حتى 45 سنة	12	34.3%
	4. 45 فأكثر	5	14.3%
	Total الإجمالي	35	100%
Educational level المستوى التعليمي	1. ثانوي	9	25.7%
	2. دبلوم	7	20%
	3. بكالوريوس	13	37.1%
	4. ماجستير	6	17.1%
	Total الإجمالي	35	100%
Number of training courses obtained عدد الدورات التي تم الحصول عليها	1. من 1 إلى 3	17	48.6%
	2. من 4 إلى 6	8	22.9%
	3. من 7 إلى 9	7	20%
	4. من 10 فأكثر	3	8.6%
	Total الإجمالي	35	100%

المصدر: الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

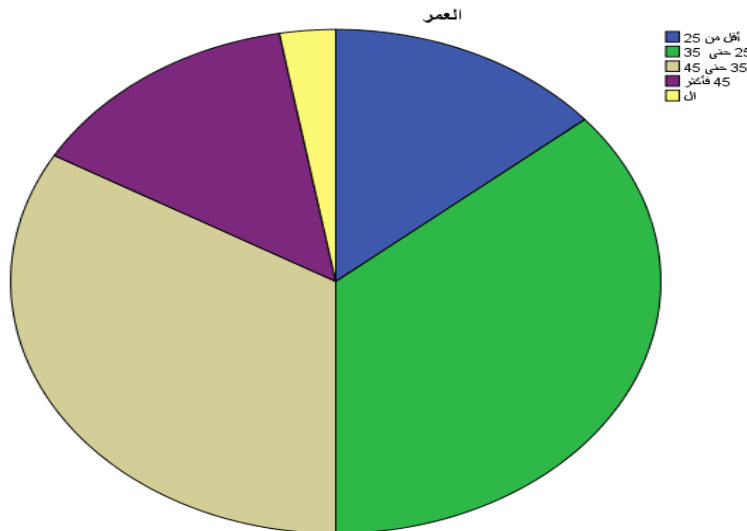
من بيانات الجدول (6) تم استخلاص النتائج التالية :

بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية أن، عدد الذكور تجاوز عدد الإناث حيث يبلغ عدد الذكور 21 حيث يعادل 60% من العينة بينما عدد الإناث يبلغ 14 حيث يعادل 40% من العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



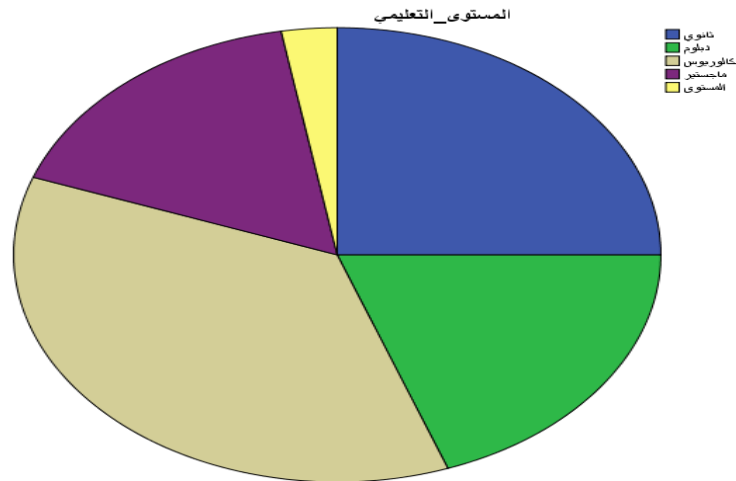
تصنيف عينة الدراسة وفقاً للجنس

بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية أن، هناك 5 أشخاص أعمارهم أقل من 25 أي ما يعادل 14.3% من عينة الدراسة، وهناك 13 شخص أعمارهم تتراوح بين 25 حتى 35 سنة أي ما يعادل 37.1% من عينة الدراسة، وهناك 12 شخص أعمارهم تتراوح بين 35 حتى 45 سنة أي ما يعادل 34.3% من عينة الدراسة، وهناك 5 أشخاص عمرهم 45 فأكثر أي ما يعادل 14.3% من عينة الدراسة، كما هو موضح بالشكل التالي:



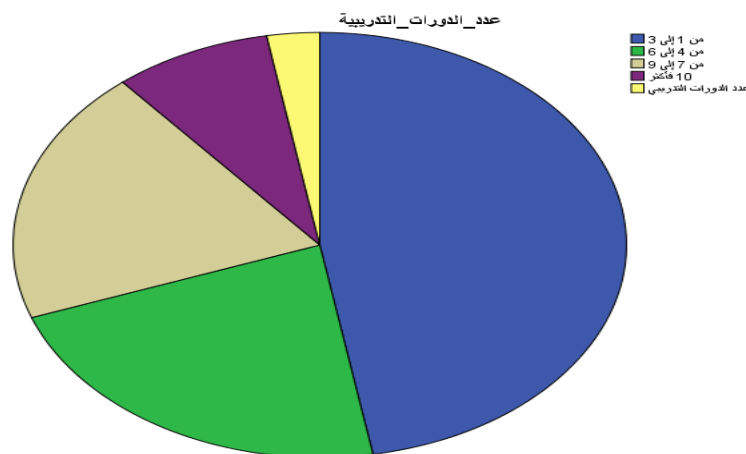
تصنيف عينة الدراسة وفقاً للعمر

بالنسبة للمستوى التعليمي: أظهرت النتائج الإحصائية أن، هناك 9 أشخاص حاصلين على شهادة ثانوي أي ما يعادل 25.7% من عينة الدراسة، وهناك 7 أشخاص حاصلين على شهادة دبلوم أي ما يعادل 20% من عينة الدراسة، وهناك 13 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 37.1% من عينة الدراسة، وهناك 6 أشخاص حاصلين على شهادة ماجستير أي ما يعادل 17.1% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

بالنسبة للدورات التدريبية التي تم الحصول عليها : أظهرت النتائج الإحصائية أن، هناك 17 شخص حصلوا على عدد دورات تدريبية من 1 إلى 3 ما يعادل 48.6% من عينة الدراسة، وبينما هناك 8 أشخاص حصلوا على عدد دورات تدريبية من 4 إلى 6 ما يعادل 22.9% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 7 أشخاص حصلوا على دورات تدريبية من 7 إلى 9 ما يعادل 20% من عينة الدراسة، وأيضاً هناك 3 أشخاص حصلوا على دورات تدريبية 10 فأكثر ما يعادل 8.6% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للدورات التي تم الحصول عليها

قياس صدق وثبات أدوات الدراسة :

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي $Average\ Variance\ Extracted\ (AVE)$ عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ $Cronbach's\ alpha$ ، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار ٢٣ ، الفقرات والجداول توضح ذلك.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج $Average\ Variance\ Extracted$

- **صدق الاتساق الداخلي :** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser ١٩٧٤) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة .
- **الصدق التقاربي Convergent Validity :** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE , التي يجب أن تكون قيمتها أكبر ٠,٥ وقال (Hair et al 2006).

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري , قيمة T المحسوبة, وقيمة p-value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات, كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS V23 كما يلي:

جدول (7): صدق مقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل والتابع

متوسط التباين المستخرج		P values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.704	0.729	0.00	0.591	0.809	0.565	A1	تدريب وتطوير مهارات العاملين	التطوير التنظيمي
		0.00	0.458	0.808		A2		
		0.00	0.519	0.650		A3		
		0.00	0.553	0.652		A4		
	0.660	0.00	0.519	0.696		B1	الأنظمة والسياسات المتبعة	
		0.00	0.701	0.663		B2		
		0.00	0.655	0.642		B3		
		0.00	0.658	0.537		B4		
		0.00	0.505	0.766		B5		
	0.733	0.00	0.505	0.817		C1	الأساليب والأدوات التكنولوجية	
		0.00	0.651	0.462		C2		
		0.00	0.539	0.806		C3		
		0.00	0.598	0.849		C4		
0.753	0.706	0.00	0.505	0.530	0.437	D1	المعارف	الكفاءة البشرية
		0.00	0.530	0.781		D2		
		0.00	0.473	0.755		D3		
		0.00	0.622	0.759		D4		
	0.749	0.00	0.561	0.845		H1	المهارات	
		0.00	0.539	0.728		H2		
		0.00	0.561	0.689		H3		
		0.00	0.382	0.688		H4		
		0.00	0.701	0.798		H5		
	0.806	0.00	0.355	0.873		S1	القدرات السلوكية	
		0.00	0.530	0.880		S2		
		0.00	0.505	0.876		S3		
		0.00	0.426	0.595		S4		

المصدر: الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى :

مقياس تطبيق التطوير التنظيمي : جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير وأبعاده التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.8 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج, AVE, لمتغير التطوير التنظيمي ككل الذي يساوي 0.704, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير مهارات العاملين, الأنظمة والسياسات المتبعة, الأساليب والأدوات التكنولوجية) هي 0.729, 0.0733, 0.660. وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق الكفاءة البشرية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير وأبعاده التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج, AVE, لمتغير الكفاءة البشرية ككل الذي يساوي 0.753 كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد الكفاءة البشرية (المعارف, المهارات, القدرات السلوكية) هي 0.706, 0.749, 0.806. وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة, لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 23. وفقاً لقول (Hair et al, 2010) يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability :

جدول (8): قياس الثبات لأداة الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير
0.723	0.676	4	تدريب وتطوير مهارات العاملين
	0.571	5	الأنظمة والسياسات المتبعة
	0.655	4	الأساليب والأدوات التكنولوجية
0.654	0.600	4	المعارف
	0.620	5	المهارات
	0.451	4	القدرات السلوكية

المصدر: الباحث بناء على نتائج التحليل لبيانات الدراسة الميدانية

- **مقياس التطوير التنظيمي:** أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب, Composite reliability هو: 0.723. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لأبعاد التطوير التنظيمي، على الترتيب هم التدريب والتطوير: (0.676)، الأنظمة والسياسات: (0.571)، الأساليب والأدوات التكنولوجية: (0.655). تشير هذه القيم إلى أن الثبات الكلي للمقياس وأبعاده المختلفة أقل من 0.7، مما يعني أن الثبات تحقق بشكل متوسط وفقاً لمعايير Hair وآخرون (2010).

- **مقياس الكفاءة البشرية:** أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب, Composite reliability هو: 0.654. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لأبعاد الكفاءة البشرية، على الترتيب هم المعارف: (0.600)، المهارات: (0.620)، القدرات السلوكية: (0.451)، تشير هذه القيم إلى أن الثبات الكلي للمقياس وأبعاده المختلفة أقل من 0.7، مما يعني أن الثبات تحقق بشكل متوسط وفقاً لمعايير Hair وآخرون (2010).

وفقاً للنتائج الإحصائية المذكورة أعلاه، التي أثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، يمكن الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبيانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة. ومع ذلك، يجب ملاحظة أن ثبات المقياس تحقق بشكل متوسط، مما يعني أنه قد يكون هناك حاجة لتحسين بعض البنود لزيادة موثوقية النتائج.

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث :

تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت ثلاثي , وفق لما يلي :

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي $(100 \div 3) = 33$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية , كما يلي :

جدول (9): دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى أقل من 2	غير موافق	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة
من 2 الى أقل من 3	محايد	من 33.34% الى 66.6%	موافقة متوسطة
من 3 الى أقل من 5	موافق	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالإعتماد

على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوي التطوير التنظيمي وأبعاده, وكذلك مستوى الكفاءة البشرية وأبعاده, وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة. وذلك كما يلي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
التطوير التنظيمي	تدريب وتطوير العاملين	2.67	2.65	0.368	0.307	محايد	محايد	متوسطة	
	الأنظمة والسياسات المتبعة	2.62		0.377		محايد		متوسطة	
	الأساليب والأدوات التكنولوجية	2.66		0.398		محايد		متوسطة	
الكفاءة البشرية	المعارف	2.74	2.73	0.358	0.362	محايد	محايد	متوسطة	
	المهارات	2.70		0.372		محايد		متوسطة	
	القدرات السلوكية	2.76		0.377		محايد		متوسطة	

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي :

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (التطوير التنظيمي) أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الاستفادة متوسطة, مما يدل على تحقيق مستوى متوسط من التطوير التنظيمي للموظفين في شركة أسيج للتأمينات. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (2.65) بنسبة موافقة بلغت (88,3%) عند انحراف معياري (0.307), كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد التطوير التنظيمي, أن الثلاث أبعاد لمتغير التطوير التنظيمي: التدريب والتطوير, الأنظمة والسياسات المتبعة, الأساليب والأدوات التكنولوجية, (جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الاستفادة متوسط (الموافقة) عند مستوى تطبيق متوسط لدى شركة أسيج , حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد التدريب والتطوير) هو (2.67) بنسبة موافقة (87,3%) عند انحراف معياري (0.368), المتوسط الحسابي لبعد (الأنظمة والسياسات المتبعة) هو (2.62) بنسبة موافقة حوالي (87.3%) عند انحراف معياري (0.377), والمتوسط الحسابي لبعد(الأدوات والأساليب التكنولوجية) هو(2.66) بنسبة موافقة حوالي (88.6%) عند انحراف معياري (0.398).

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (الكفاءة البشرية) أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الاستفادة متوسطة, مما يدل على تحقيق مستوى متوسط من الكفاءة البشرية للموظفين في شركة أسيج للتأمينات. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (2.73) بنسبة موافقة بلغت (91%) عند انحراف معياري (0.362), كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الكفاءة البشرية, أن الثلاث أبعاد لمتغير الكفاءة البشرية: المعارف, المهارات, القدرات السلوكية, (جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الاستفادة متوسط (الموافقة) عند مستوى تطبيق متوسط لدى شركة أسيج, حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد (المعارف) هو (2.74) بنسبة موافقة (91.3%) عند انحراف معياري (0.358), المتوسط الحسابي لبعد (المهارات) هو (2.70) بنسبة موافقة حوالي (90%) عند انحراف معياري (0.372), والمتوسط الحسابي لبعد (القدرات السلوكية) هو (2.76) بنسبة موافقة حوالي (92%) عند انحراف معياري (0.377).

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة, أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل "التطوير التنظيمي" وأبعاده إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة المتوسطة وأن تطبيقه في شركة أسيج متوسط, بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع "الكفاءة البشرية" وأبعاده ذات مستوى متوسط في شركة أسيج, وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة :

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة, والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V23 :

جدول (11) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير	التطوير التنظيمي	تدريب وتطوير مهارات العاملين	الأنظمة والسياسات المتبعة	الأدوات والأساليب التكنولوجية	الكفاءة البشرية
التطوير التنظيمي	Pearson Correlation	.759	.857	.789	.624
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
تدريب وتطوير مهارات العاملين	Pearson Correlation	.759	.488	.401	.476
	Sig.(2-tailed)	.000	.003	.017	.004
	N	35	35	35	35
الأنظمة والسياسات المتبعة	Pearson Correlation	.759	.488	.511	.476
	Sig.(2-tailed)	.000	.003	.002	.004
	N	35	35	35	35
الأدوات والأساليب التكنولوجية	Pearson Correlation	.789	.401	.511	.556
	Sig.(2-tailed)	.000	.017	.002	.001
	N	35	35	35	35
الكفاءة البشرية	Pearson Correlation	.624	.476	.479	.556
	Sig.(2-tailed)	.000	.004	.004	.001
	N	35	35	35	35

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

❖ الارتباط الخطي بين التطوير التنظيمي وأبعاده (كمتغير مستقل) والكفاءة البشرية (كمتغير تابع) :

- تبيين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.624) بين التطوير التنظيمي وأبعاده كمتغير مستقل والكفاءة البشرية كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.00).
- تبيين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من أبعاد (التطوير التنظيمي) تدريب وتطوير مهارات العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، 0.759, 0.488, 0.401 على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل (0.00) وبين الكفاءة البشرية كمتغير تابع .
- يلاحظ مما سبق أن معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، مما يدل على قوة هذا الارتباط.

❖ الارتباط الخطي بين أبعاد التطوير التنظيمي وبين متغير التطوير التنظيمي ككل, وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين التطوير التنظيمي وبين أبعادها (تدريب وتطوير مهارات العاملين, الأنظمة والسياسات المتبعة, الأدوات والأساليب التكنولوجية).

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج :

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية 23 SEM-PLS. SPSS V, على النحو التالي.

الفرضية الرئيسية للدراسة :

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية للموظفين.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية كما يلي :

- ف1:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للأساليب والأدوات التكنولوجية على الكفاءة البشرية للموظفين.
- ف2:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب وتطوير مهارات العاملين على الكفاءة البشرية للموظفين.
- ف3:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للأنظمة والسياسات المتبعة على الكفاءة البشرية للموظفين.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية للموظفين"

ولاختبار هذه الفرضية, تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين التطوير التنظيمي (اجمالاً) كمتغير مستقل والكفاءة البشرية كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 ^a	.389	.371	.184

a. Predictors: (Constant), التطوير_التنظيمي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.711	1	.711	21.021	.000 ^b
Residual	1.116	33	.034		
Total	1.827	34			

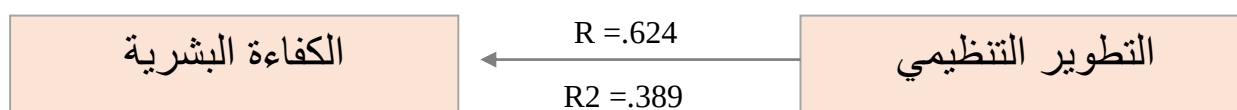
a. Dependent Variable: الكفاءة_البشرية

b. Predictors: (Constant), التطوير_التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1.484	.274		5.419	.000	.927	2.041
التطوير_التنظيمي	.472	.103	.624	4.585	.000	.262	.681

a. Dependent Variable: الكفاءة_البشرية



يتضح من الجدول بالأعلى :

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.02) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.00).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.624$) إلى وجود ارتباط موجب متوسط بين التطوير التنظيمي (اجمالاً) والكفاءة البشرية.

- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (38.9%) من التباين الحاصل الكفاءة البشرية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التطوير التنظيمي.
 - تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.02).
- وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي(اجمالاً) كمتغير مستقل والكفاءة البشرية كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة للدراسة:

- تنص هذه الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لأثر الأساليب والأدوات التكنولوجية على الكفاءة البشرية، تختبر هذه الفرضية العلاقات المباشرة بين الأساليب والأدوات التكنولوجية كمتغير مستقل والكفاءة البشرية كمتغير تابع.
- تنص هذه الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب وتطوير مهارات العاملين على الكفاءة البشرية، تختبر هذه الفرضية العلاقات المباشرة بين تدريب وتطوير مهارات العاملين كمتغير مستقل والكفاءة البشرية كمتغير تابع.
- تنص هذه الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لأثر الأنظمة والسياسات المتبعة على الكفاءة البشرية، تختبر هذه الفرضية العلاقات المباشرة بين الأنظمة والسياسات المتبعة كمتغير مستقل والكفاءة البشرية كمتغير تابع.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear

Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 ^a	.404	.346	.187

a. Predictors: (Constant), الأدوات_التكنولوجية_تدريب_تطوير ,

الأنظمة_والسياسات_المتبعة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.738	3	.246	7.001	.001 ^b
Residual	1.089	31	.035		
Total	1.827	34			

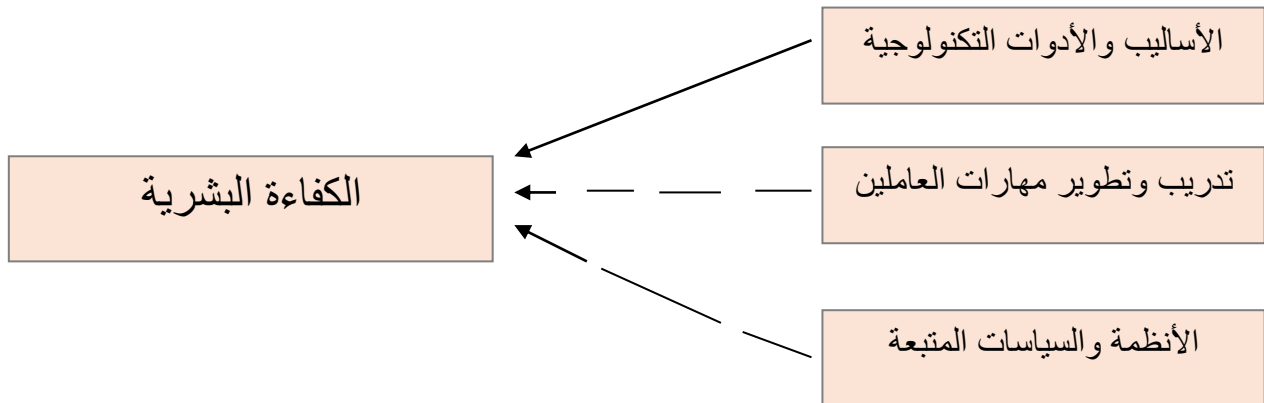
a. Dependent Variable: الكفاءة_البشرية

b. Predictors: (Constant), الأساليب_الأدوات_التكنولوجية, تدريب_تطوير, الأنظمة_والسياسات_المتبعة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	1.473	.282		5.229	.000	.898	2.047
تدريب_تطوير	.154	.102	.244	1.502	.143	-.055-	.362
الأنظمة_والسياسات_المتبعة	.105	.106	.170	.986	.332	-.112-	.322
الأساليب_الأدوات_التكنولوجية	.216	.096	.371	2.254	.031	.021	.412

a. Dependent Variable: الكفاءة_البشرية



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي :

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط $R= (0.636)$ إلى وجود ارتباط موجب قوي بين أبعاد التطوير التنظيمي (الأساليب والأدوات التكنولوجية، التدريب وتطوير مهارات العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة) والكفاءة البشرية.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (40.4%) من التباين الحاصل الكفاءة البشرية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد التطوير التنظيمي.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب والأدوات التكنولوجية كمتغير مستقل والكفاءة البشرية كمتغير تابع، بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الثانية والثالثة الذي تنص على وجود ارتباط علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير مهارات العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة كمتغير مستقل والكفاءة البشرية كمتغير تابع.

الخاتمة

وفي ختام الفصل الثالث، الذي تناول منهجية البحث والتعريفات الإجرائية وتصميم الدراسة ومجتمع البحث وطرق جمع البيانات وتحليلها، نجد أن كل تلك الجهود المبذولة تهدف إلى تحقيق أهداف البحث والرد على الأسئلة المطروحة.

كما تبين بعد انتهائنا من هذا الفصل، تبين لنا نجاح برهان الفرضية الأساسية والفرضية الفرعية الأولى، فيما لم يتم تأكيد صحة الفرضيتين الفرعيتين الثانية والثالثة في هذا البحث. قد تكونت هذه الطرق والإجراءات استنادًا إلى النظريات المعمول بها والخبرات السابقة والمعايير العلمية المعتمدة، بهدف تحقيق دقة وموضوعية في جمع البيانات وتحليلها واستنتاج النتائج.

فالباحث العلمي يتطلب دقة في كل تفاصيله، وهذا ما سعينا لتحقيقه من خلال الاهتمام بأدق التفاصيل والتأكد من صحة الإجراءات والتعريفات المستخدمة، وضمان الشمولية والموضوعية في جمع وتحليل البيانات.

ومن هذا المنطلق، نأمل أن تكون الدراسة الميدانية التي سبقتها هذا الفصل قد قدمت نتائج قيمة ومفيدة، تسهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم مساهمة فعّالة في مجال الدراسات الحديثة.

وبهذا نختم ختامًا هذا الفصل الثالث، متطلعين بشغف لمواصلة الرحلة العلمية والاستكشافية في الفصل القادم من هذا البحث، بعون الله وتوفيقه.

المراجع

قائمة المراجع

- أحمد ماهر تطوير التنظيمات الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007 .
https://koha.birzeit.edu/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=174073&shelfbrowse_itemnumber=219006
المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني (أسيج)
[/https://www.aciq.com.sa](https://www.aciq.com.sa)
الغامدي، خالد (2014). دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموظفين في القطاع العام. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير. العلوم الإدارية والمالية. جامعة الباحة. الباحة.
http://www.geocities.ws/almrhani/The_Search/The%20role%20of%20training%20in%20raising%20the%20efficiency%20of%20the%20performance%20of%20public%20sector%20employees.pdf
الشهري، حمود والشمري، وائل (2022). أثر برامج التدريب على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030. دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل في المدينة المنورة. المجلة العربية للنشر العلمي. ع(39). 449-478.
<https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9.pdf>
الشنتي، جميلة (2020). اثر نتائج التدريب على كفاءة العاملين بالمنظمة. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع. ع(13). 1-21.
<https://www.stcrs.com.ly/hcsj/docs/volumes/training%20results%20on%20organization's%20employees.pdf>
بن طبة، صبرينال، قسوم &، رقية. دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة (أزمة كوفيد 19) حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " تقرت" خلال الفترة الزمنية 2022/2021 , Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر)
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/32948>
خضري سفيان &، سفياني أميرة. (2022). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي .
<https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/13334>
دلال عبد الحميد عباس. (2022). دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية. (4) 38 ,
<https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecoj/article/download/7895/1787>

- ديما نضال مخيمر ياغي. (٢٠١٧). فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين .
- <https://mobt3ath.com/pdf.php?ext=pdf&id=17965&tit=ات%20التطوير%20التنظيمي%20وعلاقتها%20بإدارة%20التغيير%20على%20المنظمات%20غير%20الحكومية%20في%20فلسطين>
- دخان مايا رحاب & قبيوب نسمة. (2023). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية .
<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/15367>
- زواويد & يمينه. اثر تسيير الكفاءات البشرية على رضا العميل الداخلي دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة" الوكالة التجارية ورقلة. (Doctoral dissertation).
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/20484>
- شوشان. (2018). (أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي. (Doctoral dissertation, UB1).
<http://dspace.univ-batna.dz/handle/123456789/424>
- طالب احمد دنيا. مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة. (Master's thesis).
<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/4006>
- عبد السلام محمد عبد السلام الكبار. (2023). التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية. مجلة الاصاله , 3(8)
<http://alasala.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/article/download/396/374>
- قصي & علي. دور إدارة الكفاءات البشرية في رفع أداء المورد البشري في مؤسسة رغبة الجنوب بتقريت (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/12466>
- كريشان, رنا (٢٠٢٢). الإشراف على عمل الموظفين وتقديم الملاحظات لتحسين الكفاءة والفعالية. المجلة العربية للنشر العلمي. ع (٤٨). ٦٥٣-٦٦٩.
- <https://www.ajsp.net/search.php?q=%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81+%D8%B9%D9%84%D9%89+%D8%B9%D9%85%D9%84+%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86+%D9%88%D8%AA%D9%82%D8%AF%D9%8A%D9%85+%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B8%D8%A7%D8%AA+%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%88%D8%B1%D8%A9+%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86+%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9+%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9>
- مهند سليمان حسين معمر. (2023). دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS), 119-141.
<https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/304>
- هاملي عبد القادر , (٢٠١١). وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير , جامعة تلمسان
<http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/755/1/Hamli-Abdelkader.mag.pdf>
- يونسي مختار & زوزو رشيد. (2019). التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه، خصائصه، أنواعه .
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/21079>

يونس قرواط, محمد صلاح, حنان زلاقي (2019). تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناتجة عنها "التدريب والتعليم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية". المجلة الجزائرية للموارد البشرية. م(4). ع(2). 100-48.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/139/4/2/106211>

Thomas Durand, Savoir, Savoir-faire, Savoir-être, Repenser les compétences de l'entreprise, P 23.

<https://maxime.moulins.free.fr/...%20La%20compétence/SAVOIR,%20SAV>

الملاحق

الملاحق:

أنقدم بوضع هذا الاستبيان الخاص ببحثي المتمم لنيل درجة البكالوريوس في تخصص إدارة مشاريع والذي يتناول موضوع " أثر التطوير التنظيمي على الكفاءة الوظيفية بالتطبيق على شركة التأمينات أسيج في مدينة الرياض فرع حي حطين" دقة إجاباتكم ستساهم في نجاح ها البحث وتحقيق الأهداف المطلوبة فيه لذا ارجوا من حضراتكم تحر الدقة والمصادقية أثناء تعبئة هذا الاستبيان, مع العلم أن جميع بياناتكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن يتم استخدامها خارج إطار هذا البحث.

شاكرة ومقدرة لكم حسن تجاوبكم وتعاونكم...

المعلومات الشخصية :

1. الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر :

☐ أقل من 25 ☐ 25 حتى 35 ☐ 35 حتى 45 ☐ أكثر من 45

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

4. عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها :

☐ من 1 إلى 3 ☐ من 4 إلى 6 ☐ من 7 إلى 9 ☐ 10 فأكثر

المتغير الأول : التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو عبارة عن عملية منهجية ومدروسة تهدف إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها ، ببساطة التطوير التنظيمي هو عملية مساعدة المنظمة على التكيف والتطور بشكل مستمر لمواجهة التحديات والفرص المتغيرة في بيئة العمل.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
أولا : تدريب وتطوير مهارات العاملين				
1	تحرص شركة أسيج على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.			
2	تتوفر خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين في المنظمة.			
3	تحرص الشركة على التنوع والتغيير في استخدام أساليب التدريب.			
4	تقوم الشركة على تدريب العاملين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل			
ثانيا : الأنظمة والسياسات المتبعة				
5	يتوفر وصف وظيفي يوضح الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الشركة.			
6	السلطة والمسؤولية موضحة في الشركة			
7	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري.			
8	سياسات المنظمة الإدارية تقوم على مشاركة العاملين في اقتراح وحدات التطوير.			
9	تحرص الشركة على تحديد احتياجاتها من الوظائف			
ثالثا : الأساليب والأدوات التكنولوجية				
10	تستخدم الشركة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.			
11	تتوفر المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول العاملين مما يزيد من كفاءة العمل في الشركة.			
12	تواكب الشركة التطورات التكنولوجية المناسبة لرؤيتها.			
13	الشركة مستعدة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.			

المتغير الثاني : الكفاءة البشرية

الكفاءة البشرية هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتميز بها الفرد والتي تمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه وتحقيق الأهداف المرجوة منه، بعبارة أخرى، هي القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات في بيئة العمل لتحقيق نتائج إيجابية.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
أولا : المعارف				
1	لدي القدرة على تفسير وفهم ما هو محيط بي .			
2	لدي القدرة على نقل المعرفة إلى أشخاص آخرين			
3	خبرتي السابقة ساعدتني على اكتساب معارف إبداعية.			
4	تتوافق معارفي مع متطلبات الوظيفة.			
ثانيا : المهارات				
5	تتوافق مهاراتي مع متطلبات الوظيفة.			
6	هناك تواصل وتعاون بين الموظفين داخل الشركة.			
7	لدي القدرة على الوصول إلى استنتاجات وصنع القرارات.			
8	لدي القدرة على تأدية المهام بسرعة وفي الوقت المناسب.			
9	جميع مهاراتي اكتسبتها داخل الشركة			
ثالثا : القدرات السلوكية				
10	تهتم إدارة الشركة بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل.			
11	يوجد الاحترام بين الموظفين في الشركة.			
12	يلتزم الموظفون بالقانون الداخلي للشركة.			
13	أقبل النصائح والاقتراحات من زملائي في إطار العمل.			