

جامعة ميداوون

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث/

اساليب التنمية الادارية واثرها على كفاءة الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة
نجران في العام 2024م

إعداد الطالب/

فيصل مانع راشد اليامي

إشراف د./

أسماء أبوعنزه

العام الدراسي:

2024

الإهداء

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً وما كنت افعل هذا لولا فضل الله الحمد لله على البدء
وعلى الختام (وآخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين).
الحمد لله الذي شاء لنا من الأقدار أعظمها ومن الأفراح أعمقها
إلى العزيز الذي حملت اسمه فخراً، إلى صديقي الأول في هذه الحياة (والدي حفظه الله).
إلى ذلك القلب الحنون من كانت دعواتها تحيطني وتسعدني في كل وقت قرّة عيني وسر
نجاحي (والدتي الغالية).
إلى من بذلوا جهداً في مساعدتي وكانوا عوناً وسنداً (أخواني الغاليين).
إلى من يحمل ابنائها اسمي (زوجتي العزيزة)
إلى من دفعوني في طريق النجاح وعلموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة فلذات كبدي
(أبنائي)
إلى كل من دعمني وساندني لاستكمال رسّالتي

الباحث

فيصل مّانع راشد اليامي

الشكر والتقدير

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) (النمل، 19).

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، لا يسعني بعد أن في
بعد أن من الله علي بالانتهاء من إعداد رسالتي هذه أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة ميداوشن
، كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى سعادة الدكتورة/ أسماء أبوعنزه التي
شرفتني بقبول الإشراف على رسالتي هذه وكان لها الفضل الكبير - بعد الله - تعالى - بإخراجها بهذه
الصورة فجزاها الله عني خير الجزاء، ونفع بعلمها.

وأقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس، فجزاهم الله عني خير الجزاء، ونفع بعلمهم.
كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في إدارة الأعمال، والذين كان لهم
الفضل في تكوين شخصيتي العلمية والإدارية.

وجزاهم الله عني خير الجزاء

الباحث

فيصل مانع راشد اليامي

فهرس المحتويات

المحتويات

أ.....	الإهداء
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	فهرس المحتويات
د.....	ملخص الدراسة
و.....	Abstract
1.....	مقدمة:
2.....	مشكلة الدراسة:
2.....	أهمية الدراسة:
2.....	الأهمية العلمية:
3.....	الأهمية العملية:
3.....	أهداف الدراسة:
3.....	الهدف الرئيس الثاني:
4.....	تساؤلات الدراسة
4.....	السؤال الرئيس الثاني:
4.....	فروض الدراسة:
5.....	الفرضية الرئيسة الثانية:
5.....	الدراسات السابقة:
5.....	دراسات متعلقة بمتغير أساليب التنمية الإدارية:
8.....	دراسات متعلقة بمتغير كفاءة الموارد البشرية:
12.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
13.....	أهداف أساليب التنمية الادارية:
15.....	أهمية أساليب التنمية الادارية:
18.....	فرق العمل
19.....	الاجتماعات
20.....	النصح والارشاد
21.....	التدريب على رأس العمل :
22.....	المؤتمرات:
24.....	كفاءة الموارد البشرية:

24.....	مفهوم كفاءة الموارد البشرية:
24.....	أهمية كفاءة الموارد البشرية:
25.....	أبعاد كفاءة الموارد البشرية:
27.....	منهجية البحث
27.....	منهج البحث:
27.....	مجتمع البحث:
27.....	عينة البحث:
31.....	أداة البحث:
32.....	صدق وثبات أداة البحث:
32.....	أولاً: صدق الاستبانة
33.....	ثانياً: ثبات الاستبانة
34.....	تحليل النتائج
34.....	تحليل فقرات الاستبانة:
34.....	تحليل فقرات المحور الأول: أساليب التنمية الإدارية
36.....	تحليل فقرات المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية
43.....	ثانياً: حساب الفروق في المؤهل العلمي
44.....	ثالثاً: حساب الفروق في العمر
44.....	رابعاً: حساب الفروق في سنوات الخبرة
45.....	خلاصة النتائج والتوصيات
45.....	ملخص نتائج البحث:
46.....	توصيات البحث:
46.....	المقترحات:
47.....	المراجع:
47.....	أولاً: المراجع العربية:
49.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
51.....	ملحق (1)
56.....	ملحق (2) مخرجات التحليل الاحصائي

ملخص الدراسة

هدف هذا البحث إلى معرفة أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران، واتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم البحث الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة البحث من (105) موظفا وموظفة بجامعة نجران بالمملكة العربية السعودية، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية مثل التكرارات والنسب المئوية وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "ت" واختبار تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي المتعدد.

وتوصل البحث لمجموعة من النتائج أهمها تبين أن مستوى أساليب التنمية الإدارية بجامعة نجران بنسبة مرتفعة بلغت 76.42%، وتبين أن مستوى كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران بنسبة مرتفعة بلغت 77.14%، واتضح أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران، اتضح أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتناوب الوظيفي على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران.

وأوصى البحث بعدة توصيات من أبرزها، إنشاء برامج تدريبية مخصصة لتلبية احتياجات الموظفين، مما يعزز من مهاراتهم ويزيد من كفاءتهم، وتشجيع الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء من خلال ورش العمل والمبادرات الإبداعية، تنفيذ نظام تقييم أداء شامل يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساهم في وضع خطط تحسين مناسبة، خلق بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين الفرق، مما يزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي، إجراء دراسات دورية لتقييم تأثير استراتيجيات التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: أساليب التنمية الإدارية- كفاءة الموارد البشرية- جامعة نجران

Abstract

The present research aimed to identify the influence of administrative development methods on the efficiency of human resources at Najran University. The research adopted the descriptive analytical approach, and used the questionnaire to collect the study data. The research sample consisted of (105) male and female employees at Najran University in Kingdom of Saudi Arabia. Descriptive and inferential statistical methods has been used, such as frequencies and percentages, as well as the arithmetic mean, standard deviation, "T" test, one-way analysis of variance (anova) test, and multiple linear regression (MLR) .

The research concluded a number of conclusions, the most important of which was that the level of administrative development methods at Najran University was high, reaching 76.42%. It also concluded that the level of human resources efficiency at Najran University was high, reaching 77.14%. It was found that there was a positive statistically significant effect at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) for administrative development methods on the efficiency of human resources at Najran University. It was found that there was a positive statistically significant effect at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) for job rotation on the efficiency of human resources at Najran University.

The research recommended several recommendations, the most important of which are: to create training programs dedicated to meeting the needs of employees, which enhances their skills and increases their efficiency. To encourage employees to innovate and provide new ideas in order to improve performance through workshops and creative initiatives. To carry out a comprehensive performance evaluation system that helps identify strengths and weaknesses, which contributes to developing appropriate improvement plans. To create a work environment that encourages cooperation and effective communication between teams, which increases productivity and job satisfaction, and conducting periodic studies to evaluate the impact of administrative development strategies on human resources efficiency.

KEYWORDS: Administrative development methods - Human resources efficiency - Najran University

مقدمة:

التنمية الإدارية هي مفهوم يستخدمه علماء الإدارة لوصف العمليات والأساليب التي تهدف إلى تحسين أداء الجهاز الإداري للدولة في تنفيذ سياساتها العامة وتحقيق أهدافها التنموية، وتشمل التنمية الإدارية مجموعة من الجوانب مثل إعادة هيكلة الأجهزة والوحدات الإدارية، وتطوير الموارد البشرية، وتحديث الأنظمة والإجراءات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتبني الابتكار والتكنولوجيا، وتعزيز التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية (حديّدان وخالد، 2021: 18). تعتبر التنمية الإدارية ضرورية للدول النامية التي تواجه تحديات كبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحتاج إلى تحسين كفاءة وفعالية الجهاز الإداري الذي يعتبر المحرك الرئيسي للتنمية (المصري، 2020: 15). الموارد البشرية هي المورد الأساسي والحاسم لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية. ولذلك، تحتاج المنظمات إلى توفير وتطوير المهارات والمعرفة لموظفيها في جميع مراحل الاستراتيجية، من التخطيط إلى التنفيذ إلى التقييم. وهذا يتطلب من المنظمات إنشاء وتنفيذ استراتيجيات فعالة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية، والتي تتضمن سياسات وممارسات تعزز دور الأداء البشري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتزيد من قيمة الموارد البشرية كميزة تنافسية، وتمكن المنظمات للتكيف مع المتغيرات والتحديات التي قد تواجههم (Rožman et al., 2023: 375). وشهدت العقود الماضية اهتماماً واسعاً بمواضيع كفاءة الموارد البشرية، فقد تنام الوعي في قيمة الإنسان في منظومة التنمية الشاملة، وسعت العديد من الدول إلى تحسين وتطوير قدرات العنصر البشري من خلال رفع مستويات وتحسين مؤشرات التنمية البشرية في مجالات عديدة، بالإضافة إلى زيادة الخيارات أمام العنصر البشري وتوسيع فرصه في تلك المجالات، وبذلك فإن الزيادة بالاهتمام بمؤشرات كفاءة الموارد البشرية سيكون له الأثر الإيجابي على معدلات الانتاجية للعنصر البشري، ومعدلات استجاباته للعمل. (الراوبدة، 2018، 126).

تعتبر كفاءة الموارد البشرية عاملاً أساسياً لنجاح أي منظمة، ومع ذلك، فإن تحقيق مستويات عالية من الكفاءة يتطلب أساليب التطوير الإداري الفعالة التي يمكن أن تعزز مهارات الموظفين وتحفيز أدائهم (اشتيوي، 2022: 17). يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية. وسيقوم البحث بدراسة الواقع الحالي للتنمية الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران، وتحديد أفضل الممارسات والتوصيات للتحسين. وسيساهم هذا البحث في الأدبيات المتعلقة بأساليب التنمية الإدارية وكفاءة الكوادر البشرية.

وتلعب كفاءة الموارد البشرية الدور الأهم في تهيئة استجابة الموارد البشرية للتغيرات الحادثة والمتلاحقة، وتحضر الموارد البشرية لمواجهة الظروف والحالات الصعبة وغير المألوفة وبطرق مناسبة، وذلك باعتبار كفاءة الموارد البشرية تعد إحدى استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تتبعها المنظمات للتكيف مع الأزمات المتلاحقة، والتكيف مع التغيرات البيئية الطارئة، ما يزيد من القدرات الديناميكية لها، بما يسهم في التعامل مع مختلف المتغيرات والتحديات الطارئة.

مشكلة الدراسة:

تُعدّ أساليب التنمية الإدارية من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية المنظمات. إذ تشير الأبحاث إلى أن هذه الأساليب تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن التكيف مع التحديات البيئية والتنافسية. على الرغم من ذلك، تُظهر دراسة (أسماء، 2021) أهمية هذه الأساليب، إلا أن دراسة (نسيمة وسيف الإسلام، 2019) تبرز أن هناك حاجة ملحة لتطوير هذه الأساليب والبحث عن طرق جديدة للتغلب على معوقات تطبيقها.

في ذات الوقت، تُمثل كفاءة الموارد البشرية متغيرًا تابعًا رئيسيًا في تقييم فعالية الأساليب الإدارية. تشير دراسة (اشتوي، 2022) إلى أن كفاءة الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء المنظمات، بينما تشير الدراسات إلى تحديات كبيرة مثل ضعف كفاءة الموظفين وسوء توزيعهم وانخفاض الحافز وضعف جودة العمل (Lizah et al., 2022).

مع التطورات التكنولوجية وانتشار المعلوماتية، تم التغلب على بعض المشكلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لكن تبقى هذه الإدارة من أكثر الإدارات حساسية وتأثيرًا في المنظمة. وتتطلب فعالية إدارة الموارد البشرية تبني استراتيجيات تُحسن من كفاءتها وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل استراتيجي (الحجي، 2019) ومن هنا برزت مشكلة الدراسة، والتي سوف تصاغ في عدة أسئلة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية البحث من الناحية العلمية والناحية العملية كما يلي:

الأهمية العلمية:

تستمد أهمية البحث العلمية (النظرية) من أهمية البحث في أساليب التنمية الإدارية والبحث في تأثيرها على كفاءة الموارد البشرية، وتستند أهميته العلمية أيضاً من ندرة البحوث والدراسات التطبيقية نوعاً ما حول هذا الموضوع

كونه موضوع جديد وحيوي. كما يساعد البحث في تقديم إضافة جديدة الى حقل المعرفة، وقد يثري معلومات سابقة في نفس المجال الموضوعي باختلاف المتغيرات المكانية والزمانية. ويضاف البحث الحالي إلى قائمة الأبحاث التي تزود المكتبة في المملكة العربية السعودية بالمراجع والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة.

الأهمية العملية:

وتتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تطبيق مفاهيم ونتائج التنظيم الإداري وتنمية الموارد البشرية على حالة محددة، مثل جامعة نجران في المملكة العربية السعودية. حيث يمكن لنتائج هذا البحث أن تساعد المديرين على تقييم نتائج وأثار أساليب التطوير الإداري الخاصة بهم على جودة وكفاءة خدماتهم، ويمكن لهذه الدراسة أيضاً تقديم حلول ومقترحات حول التطوير المهني وتحفيز العاملين في جامعة نجران بناء على النتائج المتوقعة الحصول عليها.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في هدفين رئيسين هما:

الهدف الرئيس الأول:

التعرف على أساليب التنمية الإدارية وأثرها على كفاءة الموارد البشرية، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

1. معرفة أثر التناوب الوظيفي كأحد أساليب التنمية الادارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.
2. تحديد أثر فرق العمل كأحد أساليب التنمية الادارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.
3. التعرف على أثر النصيح والارشاد على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.
4. معرفة أثر التدريب على رأس العمل على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.

الهدف الرئيس الثاني:

الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة).

تساؤلات الدراسة

1. ما هو أثر التناوب الوظيفي كأحد أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران؟
2. ما هو أثر فرق العمل كأحد أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران؟
3. ما هو أثر النصح والارشاد كأحد أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران؟
4. ما هو أثر التدريب على رأس العمل كأحد أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران؟

السؤال الرئيس الثاني:

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)؟

فروض الدراسة:

يسعى البحث للتحقق من الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتناوب الوظيفي على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.

3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنصح والإرشاد على كفاءة الموارد

البشرية في جامعة نجران.

4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على رأس العمل على كفاءة

الموارد البشرية في جامعة نجران.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الدراسات السابقة:

دراسات متعلقة بمتغير أساليب التنمية الإدارية:

1. دراسة (خالد، 2021) بعنوان: الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية

الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل، الجزائر

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية بالإدارة المحلية الجزائرية واستخدامها لأساليب الإدارية الحديثة من عدمه، وتتلخص إشكالية الدراسة في الاستفهام حول مدى سعي الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق تنمية إدارية اعتمادًا على الأساليب الإدارية الحديثة، من خلال تقييم مدى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق التنمية الإدارية. حيث تناولت أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية ومدى تبني الإدارة المحلية الجزائرية لأسلوب الإدارة الإلكترونية للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية. بالإضافة لأسلوب التمكين الإداري للوصول إلى مستوى الجودة في تقديم الخدمة الإدارية. بالاعتماد على المنهج الوصفي، مستخدمة أداة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات رافقتها الملاحظة والمقابلة. من خلال التطبيق على مديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل حيث بلغت 60 موظفًا، مع مقابلة 200 مواطن ممن يترددون على مصالح البلدية، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية. تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أسلوب الإدارة الإلكترونية بدرجة دون المتوسطة للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية. تطبق الإدارة

المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة أسلوب التمكين الإداري لتحقيق جودة الخدمة الإدارية. تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة الأساليب الإدارية الحديثة الممثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، والتمكين الإداري لتحقيق التنمية الإدارية.

2. دراسة (بغداد، 2020) بعنوان: أثر أساليب التنمية الإدارية على أداء المدراء، الجزائر

هدفت هذه الدراسة للتحقق من أثر أساليب التنمية الإدارية على أداء المدراء. وتوصلت الدراسة إلى أنه من أجل أداء جيد للمؤسسة، يتوقف ذلك على أداء جيد وممتاز لمديرها الذي رغم برامج التنمية الإدارية له سواء داخل العمل أو خارج العمل، وذلك باعتقاد أساليب وبرامج معينة، لكن ذلك لا يكون فعال إذا لم يكن للمدير شخصية قوية تمتاز بطاقة وكفاءة وأخلاق ومقومات فكرية خاصة، فهاته البرامج التي تتعلق بالتنمية الإدارية لا تجعل المدير أكثر كفاءة، إذا أولاً لم يكن له استعداد وقابلية لها، فقبل أي برامج للتنمية، يجب إيجاد مدير بشخصية معينة تتوافر فيها شروط معينة

3. دراسة (شليغم وفاطمة، 2018) بعنوان: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات

المشروع في الجزائر "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة، الجزائر

تناولت الدراسة بالبحث الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات المشروع من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، حيث تقوم التنمية الإدارية على أسس ووظائف مختلفة من عمليات تطوير وتحديث وإصلاح في الأجهزة الإدارية بواسطة الاعتماد على مجموعة من الأساليب منها: إدارة الجودة الشاملة، الهندرة والإدارة الإلكترونية، وهي مداخل وأدوات أساسية لتحقيق التنمية الإدارية بحكم ارتباطها بعنصري التحسين المستمر ورضا الزبون، وتهدف الدراسة إلى إبراز دور وأهمية هذه الأساليب في تحقيق التنمية الإدارية ومدى اعتماد الإدارة الجزائرية عليها في ظل العراقيل التي تعترضها من أجل مواكبة معطيات البيئة والمستجدات التي تحتم انتهاجها، لقد حاولت "سونلغاز" السعي لتحقيق الأساليب المذكورة للتكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية العالمية، حيث اتخذت عدة إجراءات وصياغة استراتيجيات تمكّنها من الارتقاء إلى المستوى العالمي وإشباع رغبات عملائها، وتوصلت الدراسة إلى وجود محاولات لتبسيط العمليات في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات إلا أنها لا ترقى إلى درجة الممارسة الفعلية، بسبب غياب ثقافة تنظيمية تنسجم ومتطلبات نجاح تطبيق الأساليب الحديثة.

4. دراسة (الخطيب ومصطفى، 2017) بعنوان : اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية

بالمستشفيات الحكومية، مصر

استهدف هذا البحث تحليل اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية بالمستشفيات الحكومية المصرية، وذلك من خلال تحليل استجاباتهم نحو هذه الأساليب؛ بغرض التحقق من فروض البحث باستخدام أسلوب التحليل الكمي للبيانات التي جمعت من (68) مديراً، ولقد أسفر ذلك عن عدد من النتائج أهمها: لا توجد فروق بين أساليب تنمية المديرين وحجم المستشفى، وأيضاً توجد علاقة بين نوع الأسلوب التدريبي وفعالية التطوير التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة. وقد تم تقديم عدد من التوصيات لإدارة المستشفيات محل الدراسة لمساعدتهم في تحسين ممارسات تنمية المديرين، ومن هذه التوصيات: وضع خطط تدريبية مستقبلية على جميع المستويات الإدارية بهدف واضح لجميع الفئات حسب الاحتياج الفعلي للمؤسسات الصحية مع إعادة التأهيل وزيادة المحصول التدريبي بحيث يمكن قياسها من خلال المتابعة المستمرة للمتدرب، وكذلك الاهتمام بالأساليب التي تساعد على تفعيل تنمية المديرين مثل التناوب الوظيفي والتدريب على رأس العمل وفرق العمل والتي تشجع تبادل المعرفة والخبرات وغيرها.

5. دراسة (عبد اللطيف، 2020) بعنوان: أثر تطبيق أساليب التنمية الإدارية الحديثة علي تحسين جودة

نظام المعلومات المحاسبي، مصر.

هدف هذا البحث إلى محاولة التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، حيث يقوم بعرض الإطار الفلسفي لأساليب التنمية الإدارية الحديثة حيث تم عرض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بتلك الأساليب بشكل من التفصيل مثل التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا التقييم غير الهدام، وبعد ذلك استعراض الباحث للإنتاج الخالي من الفاقد، والتعرف على سيكولوجية القيادة التحويلية. وأخيراً التعرف على تقارير المحاسبة عن القيمة المستدامة، واختتم الباحث البحث بالتعرف على أثر تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة على تحسين جودة نظام المعلومات المحاسبي، والتوصل إلى مجموعة من التوصيات وكيفية تنفيذ مثل هذه التوصيات والمسئول عن تنفيذها.

6. دراسة (Sutari & Vetala, 2018) بعنوان: التنمية الإدارية لكبار التنفيذيين: الأساليب وفعاليتها، فلندا

Management development of senior executives: Methods and their effectiveness

هدفت الدراسة اكتشاف تفضيلات أساليب التنمية الإدارية المستخدمة في تنمية كبار المدراء، واكتشاف الفعالية المتصورة، وكذلك نقاط القوة والضعف، للأساليب المختلفة، ويمكن تصنيف الدراسة على أنها دراسة استقصائية كمية عبر الانترنت، والتي تستفيد من البيانات النوعية من خلال الأسئلة المفتوحة، حيث تم جمع البيانات بواسطة

استبانة عبر الانترنت من عينة عشوائية مكونة من (2500) من كبار المدراء، وقد أشارت النتائج إلى هيمنة أنشطة التنمية الإدارية التقليدية قصيرة الأجل لاتزال مستمرة، في حين أفيد بأن الأساليب طويلة الأمد التي تؤكد على التعلم القائم على الخبرة أكثر فعالية في دعم تطوير كبار المدراء، بالإضافة لذلك تم تحديد نقاط القوة والضعف الأساسية المختلفة للطرق المختلفة.

دراسات متعلقة بمتغير كفاءة الموارد البشرية:

1. دراسة (عيسى، 2023) بعنوان: أثر كفاءة العاملين في صناعة الضيافة على تحسين الصورة الذهنية

لعملاء الفنادق، سوريا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد كفاءة الموارد البشرية العاملة في قطاع الضيافة في فنادق أربع وخمس نجوم في محافظة طرطوس على تعزيز الصورة الذهنية لعملاء هذه الفنادق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات المتعلقة بأبعاد كفاءة الموارد البشرية (الكفاءات المهنية، الكفاءات المعرفية) وتعزيز الصورة الذهنية لعملاء الفنادق محل الدراسة، أجريت الدراسة على عينة بلغ عددها (241) عامل من العاملين في فنادق أربع وخمس نجوم في محافظة طرطوس، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لجميع أبعاد كفاءة الموارد البشرية على تحسين الصورة الذهنية لعملاء الفنادق للموارد البشرية، حيث جاء بُعد (الكفاءات المهنية) كأكثر أبعاد كفاءة الموارد البشرية تأثيراً على تحسين الصورة الذهنية للعملاء، في حين جاء بُعد (الكفاءات المعرفية) في الدرجة الثانية من التأثير على تحسين الصورة الذهنية لعملاء الفنادق، واقترحت الدراسة بضرورة العمل على تطوير كفاءة الموارد البشرية لتشمل كفاءات أخرى وذلك من أجل أن تكون داعمة لتعزيز الصورة الذهنية لعملاء الفنادق محل الدراسة، و ضرورة العمل على تعزيز الكفاءات المهنية و الكفاءات المعرفية.

2. دراسة (موسى و خوجة، 2022) بعنوان: قياس كفاءة الموارد البشرية وعلاقتها بالتدريب في البنوك

الإسلامية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات، الجزائر

سعت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مرتبط بتحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة الموارد البشرية، باعتبارها أحد أهم العناصر المشكلة للأداء، مع إبراز طبيعة علاقتها بالتدريب في البنوك الإسلامية، حيث أجريت هذه الدراسة في أحد فروع بنك السلام فرع باتنة) وذلك على عينة من موظفيه (بمجموع 30 وحدة DMUs)، في الفترة الممتدة من سبتمبر 2020 إلى غاية جوان 2021 و قد تمت الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى تنحصر في قياس الكفاءة باستخدام أسلوب تحليل

مغلف البيانات، حيث أفضت النتائج إلى أن 04 وحدات حققت الكفاءة التامة 100%، أما المرحلة الثانية فركزت على دراسة ارتباط مخرجات الكفاءة بالتدريب، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة طردية بين التدريب و الكفاءة، أي أنه كلما زادت مدة التدريب زاد مستوى الكفاءة.

3. دراسة (الشتيوي، 2022) بعنوان: دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات: دراسة حالة على

بلدية الموقر، ليبيا

هدفت الدراسة إلى معرفة دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات، و التعرف على تأثير كفاءة الموارد البشرية في بلدية الموقر على جودة العمل المنجز، ومستوى الالتزام في العمل، واستخدمت المنهج المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لها، وتم تطبيقها

على عينة الدارسة البالغة (38) مفردة من موظفي بلدية الموقر. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن الموارد البشرية العاملة في بلدية الموقر تتميز بمستوى مرتفع من الكفاءة فقد بلغ المتوسط الحسابي للكفاءة الموارد البشرية (3.66)
- جودة العمل المنجز في بلدية الموقر جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.18)، كما جاء الالتزام في العمل بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.32).
- أن الدرجة الكلية لأداء موظفي البلدية في بلدية الموقر متوسط، فقد بلغ المتوسط الحسابي لانتجاهات المبحوثين نحو الأداء الأساسي لعملهم في البلدية (3.18) بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a > 0.05$) بين كفاءة الموارد البشرية في بلدية الموقر وجودة العمل المنجز.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a > 0.05$) بين كفاءة الموارد البشرية في بلدية الموقر والالتزام في العمل.

4. دراسة (النويري، 2022) بعنوان : قياس كفاءة الموارد البشرية وعلاقتها بالتدريب في البنوك الإسلامية

باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات، ليبيا

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الموارد البشرية الريادية على معدلات الأداء، من خلال دراسة دور جودة الوسيط في الخدمات الإسلامية في مصرف الجمهورية بليبيا، والتأكيد على مشكلة دراسة معدلات الأداء المنخفضة وتدني جودة

الخدمات الإسلامية و المنتجات، وذلك بسبب الاختلافات في المعرفة والخبرة والمهارات القيادية للموارد البشرية الحالية. وتم استخدام المنهج الكمي من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية للتحقق من ثبات عوامل الدراسة والاستفادة من منهجية الاستبيان كأداة لجمع وتحليل البيانات في مجتمع الدراسة. وقد تبين أن هناك تأثيراً مباشراً لكفاءة الموارد البشرية القيادية (العلاقة الإيجابية) على كفاءة الأداء المصرفي. كما يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية القيادية على جودة تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية. قياس العلاقة غير المباشرة لكفاءة الموارد البشرية الرائدة على كفاءة الأداء المصرفي مع وجود المتغير الوسيط وجد أن جودة تقديم الخدمات والمنتجات الإسلامية تلعب دوراً هاماً كمتغير وسيط جزئي في نوع العلاقة بينهم. هذا بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين جميع المتغيرات المدروسة (قيادة الموارد البشرية، معدلات الأداء وجودة تقديم الخدمات والمنتجات الإسلامية) وتحديد أهمها الأكثر تأثيراً على بعضها البعض، وقد توصلت الدراسة إلى وجود انخفاض وضعف كفاءة الموارد البشرية الحالية، وخاصة القيادية منها، والتي ينبغي أن تمكن البنك من تحسين مستوى إدارته وقدرته التنافسية، وأن هناك فجوة بين توجهات تخطيط البنك لتطوير الموارد البشرية القيادية، وما تحتاجه الصناعة المصرفية الإسلامية لتحقيق التميز في الأداء. وضرورة تحديد استراتيجيات دائمة لتقديم الخدمات المصرفية بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية، وأوصت الدراسة بأن تسعى إدارة البنك إلى وضع سياسات واضحة في اختيار وتأهيل الموارد البشرية، وخاصة القيادات، بما يساعدها. على الاستمرار والنجاح في ظل حجم المنافسة، وزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لسد الفجوة بين مسارات تخطيط تنمية الموارد البشرية واحتياجاتها من الموارد البشرية الرائدة، والعمل على توافر الموارد البشرية. قيادة الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتهم وكذلك النوعية، والاستفادة من تجارب البنوك الإسلامية الأخرى في الدول المجاورة والدول الإسلامية، وعلى إدارة البنك المركزي تقديم الدعم اللازم وإنشاء مرافق الدعم. تقوم البنوك الإسلامية بمساعدة البنك على تأهيل وتدريب الكوادر البشرية القيادية الحالية بما يتوافق مع متطلبات النظام المصرفي الإسلامي.

5. دراسة (الشريف، 2017) بعنوان: أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية،

السعودية:

هدف البحث إلى التعرف على أثر توفر كفاءات الموارد لبشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية. واعتمد البحث على الأسلوب الوصفي والميداني والتحليلي. وتمثلت أداة البحث في استبانة مكونة من ثلاث أجزاء، اشتمل الأول على معلومات ديمغرافية لمفردات العينة وهي المؤهل العلمي والخبرة والعمر، والثانية تضمنت أسئلة متعلقة بتوفر كفاءات الموارد البشرية والمتمثلة في القيادة والممارسة الأخلاقية وذكاء العمل وإدارة العلاقات والاستشارة والتقييم والانتقاد البناء

والفعالية الثقافية والعالمية والاتصالات وخبرة الموارد البشرية، والثالث عرض أسئلة متعلقة بإدراك العدالة التنظيمية متمثلة في عدة أنواع للعدالة هم الإجرائية والتوزيعية والتفاعلات والمعلومات. وتكونت عينة البحث من 448 من الموظفين بقطاع منظمات الأعمال التجارية لما لديهم من مزيج هائل من الخبرات والقدرات والمهارات وبلغ عدد هذه المنظمات 35 منظمة تجارية مسجلة بالغرفة التجارية في مدينة الرياض بالسعودية. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها وجود تأثير هام ذو دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات محل البحث. وأوصي البحث بضرورة إدراك الإدارات العليا في تلك المنظمات بأن توفر كفاءات الموارد البشرية وتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب الدعم والتشجيع المستمرين لخلق وإدامة البيئة المواتية التي تنمي وتدعم توفر الكفاءات البشرية مما يتحقق على أثرها إدراك أبعاد العدالة التنظيمية.

6. دراسة (López et al., 2023) بعنوان: العلاقة بين كفاءة أداء الموارد البشرية ونجاح مشروع العمل، تم

تطبيقها في المشاريع التجارية بالمكسيك

The relationship between the performance of human resources and the success of the business project

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أداء الموارد البشرية من خلال الفعالية والكفاءة في نجاح المشاريع التجارية في المكسيك. استخدمت الدراسة عينة مكونة من 502. تم تطوير نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام البرنامج الإحصائي AMOS v25 لاختبار الفرضية. تم استخدام برنامج SPSS v25 لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين أداء الموارد البشرية من خلال نجاح المشاريع التجارية. وبالمثل، فإن فعالية الموارد البشرية لها تأثير إيجابي وكبير على الكفاءة ونجاح المشاريع التجارية في المكسيك. وبنفس الطريقة، تؤثر الكفاءة بشكل إيجابي وهام على نجاح المؤسسات.

7. دراسة (Jenifer, 2022) بعنوان: دراسة عن فعالية مقاييس كفاءة الموارد البشرية، انجلترا

A Study on the Effectiveness of Hr Metrics

هدفت الدراسة إلى دراسة المقاييس المستخدمة لكفاءة الموارد البشرية وأثرها على العائد على الاستثمار في المنظمة. حيث تؤدي مقاييس كفاءة الموارد البشرية إلى قياس مدى فعالية القرار الفعال من حيث التكلفة للمؤسسات. قامت الدراسة بإجراء دراسة استقصائية من المتخصصين في مجال الموارد البشرية لتحديد وفهم تصوراتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل بشأن محتوى رأس المال البشري الذي يقيس كفاءة رأس المال البشري بشكل فعال، وعلاقته بالاستراتيجية

وتأثيرها على الأداء. اعتمدت هذه الدراسة على تحليل كمي لاستبيانات المسح بناءً على مقياس من خمس نقاط، تم جمعه من 500 متخصص في الموارد البشرية من منظمات مختلفة. بعد إجراء التحليل الأولي بما في ذلك الموثوقية والصلاحية، تم اختبار النموذج العام من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي تبين أن هناك علاقة كبيرة بين مقاييس كفاءة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من حيث العائد على الاستثمار. وكانت نتائج الدراسة متسقة مع الدراسات السابقة. إن الآثار المترتبة على المديرين المستمدة من النتائج ستساعد صانعي السياسات على تطوير سياسات وإجراءات لتحسين كفاءة إنتاجية الموارد البشرية وصنع القرار.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أساليب التنمية الإدارية:

تعد أساليب التنمية الإدارية حجر الزاوية في تحقيق التميز التنافسي للمنظمات في عالم الأعمال الذي يتسم بالديناميكية والتغير المستمر. تسعى هذه الأساليب إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة تتوافق مع المعايير العالمية وتلبي احتياجات السوق المتطورة، تشمل التنمية الإدارية تطبيق مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية وورش العمل والدورات التعليمية التي تهدف إلى تعزيز المهارات الإدارية والقيادية للعاملين، وتحسين قدراتهم على التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الفعال، كما تتضمن تطوير الأنظمة الإدارية لتشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفاعلة في صنع القرار. (خالد، 2021: 3)

تُولي التنمية الإدارية اهتمامًا خاصًا للأساليب وللتقنيات الحديثة والممارسات الإدارية المتقدمة، مما يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية. وفقًا لـ (العلي، 2020: 5)، تُعتبر التنمية الإدارية 'عملية متكاملة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في المنظمات، وذلك بتبني أفضل الممارسات والمعايير الدولية في مجالات الإدارة والقيادة، والاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحقيق التعاون بين جميع الأطراف المعنية، مع الحرص على الالتزام بالقيم والمبادئ الإدارية الأصيلة.

مفهوم أساليب التنمية الإدارية:

يشير (المحمود، 2021: 143) بأن التنمية الإدارية تعني تحويل المنظمات من حالة الروتين والجمود والتقليد إلى حالة الحيوية والتجديد والتطور، وذلك بالاستفادة من كل ما هو جديد ومفيد في مجال الإدارة والتنظيم والتدريب والتحفيز والتواصل والتعاون والتكامل.

وتعرف الأساليب الإدارية بأنها "نوع علاقة الإدارة بالعاملين من خلال الأنظمة والسياسات المكتوبة، والممارسات المحددة للعمل، التي يتم التعامل فيها مع الشئون العامة والموظفين" (الشلفان، 2013). كما تعرف بأنها "الطريقة التي يقوم المديرين بإتباعها لحشد موارد المؤسسة والقيام بتنظيمها والسيطرة عليها والعمل على توجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعية بفاعلية وكفاءة، بهدف ضمان المشاركة والتعاون بطريقة فعالة حتى يتم إنجاز الأهداف المطلوبة (علي، 2022).

وتعرف التنمية الإدارية بأنها "عملية حضارية شاملة تستند على قدرات ذاتية متطورة وراسخة والمتتمثلة في قدرة اقتصادية متعاظمة وذافعة، وقدرة اجتماعية مشاركة ومتفاعلة، وقدرة سياسية موجّهة وواعية، وقدرة إدارية منقّدة وكفؤة، وانحسار أي قدرة من تلك القدرات يشل حركة التنمية ويعرقلها (عبد العظيم، 2019).

من خلال ما سبق، يمكن للباحث أن يعرف أساليب التنمية الإدارية على أنها الطرق الإدارية التي تعتمد عليها الإدارة كمنطلقات لتخطيط وإنشاء مشاريع التنمية الإدارية ورسم مساراتها بغرض الوصول إلى المستوى المرغوب من التنمية الإدارية.

أهداف أساليب التنمية الإدارية:

تسعى أساليب التنمية الإدارية إلى تحقيق العديد من الأهداف التي ترتبط بتطوير وتحسين الأداء الإداري في المنظمات المختلفة، وذلك بالاستفادة من الفرص والتحديات التي تواجهها في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية. ومن أهم هذه الأهداف ما يلي: (الحسن والعبدة الله، 2022: 713)

- زيادة كفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
- تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والتعلم والابتكار والتجديد في مواجهة المتغيرات والمنافسة.
- تنمية قدرات ومهارات ومعارف وموارد الموارد البشرية في المنظمات، وتحفيزها وتقديرها وتطويرها.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات للعملاء والمستفيدين والشركاء، وزيادة رضاهم وولائهم.

ويشير (العلي، 2020: 5) بأن أساليب التنمية الإدارية تهدف إلى :

- تطوير النظم والهياكل والأنظمة والسياسات والإجراءات الإدارية في المنظمات، وتبسيطها وتحديثها وتوحيدها.

- تعزيز التعاون والتنسيق والتكامل والتواصل بين الإدارات والوحدات والفرق العاملة في المنظمات، وبين المنظمات والجهات الخارجية ذات العلاقة.

- تعزيز القيم والمبادئ والأخلاقيات الإدارية في المنظمات، وتطبيق معايير الشفافية والمساءلة والمسؤولية والنزاهة.

ويشير (رزق، 2022: 28) بأن أساليب التنمية الادارية تهدف إلى :

- تحقيق التطور والتحسين المستمر في العمل الإداري.

- الاستجابة للمتطلبات والتحديات الحالية والمستقبلية.

- استثمار الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية للمنظمات.

ويشير (بشر، 2019: 17) إلى أن أهداف أساليب التنمية الادارية تتلخص بالآتي :

- الهدف الكلي: يتمثل هذا الهدف في تنمية القدرات الإدارية باستمرار على إحداث التغيير المطلوب على مستوى

الجهاز الإداري للدولة ككل، أو على مستوى القطاع أو الوحدة الإدارية. حيث إن تحقيق تنمية القدرات

الإدارية، كهدف كلي مباشر للتنمية الإدارية، إنما يعني بالضرورة تركيز الجهود والنشاطات على جعل النظام

الإداري (وفي إطاره الجهاز الإداري، والكيانات المؤسسية للدولة) متلائماً مع المهام المتغيرة والمتزايدة ومتكيفا

مع المتغيرات البيئية، بما يمكنه من إدارة التنمية وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

- الأهداف الفرعية الثانوية: يقصد بهذه الأهداف تلك النتائج التي تستهدفها جهود ونشاطات التنمية الإدارية،

والتي لا يمكن تحقيق أي تحسن في مستوى القدرة الإدارية دونها. ونظراً لطبيعة العلاقات المتبادلة التأثير بين

الأهداف الفرعية والهدف الكلي للتنمية الإدارية، فإن الأهداف الفرعية تستمد مبرراتها من الهدف الكلي،

تنبع منه وتغذيه وتكون نتيجة تفاعلها مضمونة العملية والعملية. ويمكن تقسيم تلك الأهداف إلى مجموعة

خاصة بتنمية القوى العاملة ومجموعة خاصة بالأهداف الثانوية الأخرى كالآتي: (بشر، 2019: 18)

1. تنمية القوى البشرية:

الإنسان هو أغلى الاستثمارات في عملية التنمية، فهو هدفها ووسيلتها الأساسية، وجوهر إدارة التنمية،

ذلك أن تحقيق التنمية مرهون بوجود إدارة مؤهلة وقادرة، فالتشريعات والقوانين واللوائح، وكذا

المكونات المادية للمنظمات، وهياكلها التنظيمية لا تتفاعل ولا تتحرك إلا بالقدر الذي تدفعه بها العنصر البشري بوصفه كائنا واعيا وهادفا، يحتل قمة جميع عناصر العمل المادية الأخرى.

2. الأهداف الثانوية الأخرى: (بشر، 2019: 18-19)

- ترشيد التنظيمات واللوائح، وبالتالي تعديل التشريعات والقوانين والأنظمة التي تحكم العمل الإداري.
- تنظيم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لكي تصبح متلائمة مع البيئة ومواكبة لمتطلبات العصر.
- توفير المستلزمات المادية التكنولوجية للعمل الإداري المتطور بم يساهم في رفع كفاءته وتمكينه من مواكبة وظائف الدولة المتطورة ومجاراة العصر.
- تطوير وتحديث وتبسيط النظم، وأساليب العمل الإداري وتكيفها وتعديلها في ضوء المتغيرات الوظيفية، بما يمكن من تحقيق المرونة اللازمة واختصار المعاملات واستنباط نظم وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في التخطيط والتنفيذ والمراجعة.
- التركيز على مبدأ اللامركزية في التنظيمات الإدارية حسب متطلبات العمل.
- الدعوة إلى إنشاء أجهزة متخصصة بالتطوير الإداري ووضعها في الوضع التنظيمي المناسب وتوفير الدعم المطلوب لها لتمكينها من القيام بالمهام الموكولة لها.
- رفد أجهزة التطوير الإداري بالكوادر المؤهلة.

ويمكن بناءً على ما سبق للباحث تلخيص أهداف أساليب التنمية الإدارية في أنها:

- تحقق الجودة والتميز في تقديم الخدمات والمنتجات للمستفيدين.
- تطور وتحديث وتبسط النظم والهيكل والأنظمة الإدارية للمنظمات.
- تعزز التعاون والتنسيق والتكامل والتواصل بين الجهات المعنية.
- تعزز القيم والمبادئ والأخلاقيات الإدارية في المنظمات.

أهمية أساليب التنمية الإدارية:

تعتبر التنمية الإدارية عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الإداري في المنظمات العامة والخاصة، وذلك بالاستفادة من المعرفة والتكنولوجيا والموارد المتاحة، والتي تساهم في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات. ومن

أهمية أساليب التنمية الإدارية ما يلي: (العبدالله، 2022: 23)

- العمل على تصحيح التحريفات، وتوجيه المنشآت والمؤسسات إلى السبل الصحيحة .
 - مكافحة الفساد الإداري وحث الأفراد على الالتزام بما يُطلب منهم لأداء مهامهم بنجاح .
 - تساهم في تفعيل أداء الوحدات والعمليات الإدارية الهامة مثل الرقابة الداخلية وتقييم الأداء لضمان عدم وجود انحرافات وضمان سير المنشأة بكفاءة نحو تحقيق أهدافها .
 - إرساء قواعد الشفافية، والإصلاح بالشكل الذي يقوم بتحقيق النجاح للمنشأة .
 - تساهم بتحقيق الالتزام بالدقة والجودة والمراجعة لتقليل جميع السلبيات المتعلقة بالعملية الإدارية.
 - تساهم في تعزيز خبرة وكفاءة الموظفين الذين يتقدمون لشغل الوظائف المتاحة في المؤسسة .
- ويمكن بناءً على ما سبق للباحث تلخيص أهمية أساليب التنمية الإدارية في أنها تحقق التطور والتحسين المستمر في العمل الإداري من خلال الاستجابة للمتطلبات والتحديات الحالية والمستقبلية، وكذلك تعمل على تنمية واستثمار الموارد المتاحة، وتطوير وتحديث وتبسيط النظم والهياكل والأنظمة، بما يعزز التعاون والتنسيق والتكامل والتواصل بين الجهات المعنية ويعمل على تعزيز القيم والمبادئ والأخلاقيات الإدارية في المنظمات.

أساليب وطرق تعزيز التنمية الإدارية:

أشار (الخطيب ومصطفى، 2017: 436) أن أساليب التنمية الإدارية هي الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات والمؤسسات لتحسين وتطوير أدائها الإداري والوظيفي، وتشمل هذه الأساليب وفق (الخطيب ومصطفى، 2017: 436): (التناوب الوظيفي - فرق العمل - الاجتماعات - النصح والإرشاد - التدريب على رأس العمل - المؤتمرات - التكاليفات والمشروعات) وهي التي اعتمدها الباحث في بحثه.

التناوب الوظيفي

التناوب الوظيفي: هو تغيير مواقع ومهام الموظفين داخل المنظمة بشكل دوري أو مؤقت، بهدف تنويع خبراتهم ومهاراتهم وزيادة حافزهم ورضاهم عن العمل. ويساعد هذا الأسلوب على تقليل الملل والروتين والتعرف على مشاكل وحلول جديدة في مجالات مختلفة. كما يسهل عملية الاستبدال والتعويض في حالة غياب أو انتقال أي موظف (العمرى، 2018: 19) وبحسب (قواوري ومريم، 2019: 1) التناوب الوظيفي يعني أن الموظف يواجه لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، وهو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية، فهو أساس الحركة

والتنقلات في المنظمة، حيث يعتبر من أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين من خلال إكسابهم خبرات جديدة ومهارات متنوعة.

وبحسب (اسماعيل، 2019: 1276) فتتلخص مزايا التناوب الوظيفي بالآتي:

- التخلص من الرتابة: بمعنى التخلص من الملل ذلك من أجل زيادة التحدي والتنوع والرغبة في العمل.
- زيادة الشعور بالأمن الوظيفي: حيث امتلاك الموظف لأكثر من مهارة ومعرفة شاملة بأعمال المنظمة تجعله موظف ذا قيمة يصعب الاستغناء عنه؛
- زيادة دوافع وحافزيه الموظفين والقيادات يعمل أسلوب التناوب الوظيفي على إظهار عنصر التحدي والتحفيز لإنجاز العمل.
- إكساب الموظف خبرات جديدة، وتطوير أداء الموظف والاستفادة من الموظف المجتهد وتطوير العمل الجديد الذي أوكل إليه، وتعرف الموظف على أعمال إدارته، إضافة إلى الحد من الاحتكاك والذي يتمثل في بقاء الموظفين أداء عمل معين مدة طويلة.

أما بالنسبة لعيوب التناوب الوظيفي فوفقاً ل (اسماعيل، 2019: 1278) فإن التناوب الوظيفي نوع من أنواع التغيير الوظيفي ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التناوب الوظيفي وفائدته على الأفراد والمنظمات على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتجنب مقاومة التناوب الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيق الأهداف المرسومة. لكن رغم الإيجابيات التي تحققها المنظمة من جراء تبنيها وتطبيقها أسلوب التناوب الوظيفي إلا أن لهذا الأسلوب مجموعة من العيوب والتي تتمثل في النقاط التالية:

- التغيير المستمر في الوظائف قد يؤدي إلى مشاكل وسط العاملين ويتسبب في عدم تطابق العاملين مع واجبات ومسؤوليات العمل.
- ارتباطها بالتنزيل الوظيفي، وهذا بالتالي يؤدي إلى انخفاض إنتاجية الموظف، والمقصود بالتنزيل الوظيفي هو ممارسة الموظف لمهام أقل من أعماله السابقة.
- بما أن هذه العملية تتم بشكل مستمر فإنها قد تسبب الضرر لبعض الموظفين، وذلك لعدم إلمامهم بالوظيفة الجديدة.

- في بعض الأحيان تأتي عملية التناوب الوظيفي بموظف كفاء في عمله وتذهب بأخر غير كفاء في العمل، فيكون الموظف غير الكفاء بمثابة العبء على الإدارة أو القسم المنقول إليه.
- انخفاض إنتاجية بعض الموظفين في بعض الأحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانة أقل.
- قد يؤدي إلى زيادة بعض التكاليف المالية للمنظمات؛ قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء الموظفين غير الأكفاء؛
- قد يتسبب في إحباط بعض الموظفين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهودًا أكبر.
- قد يتسبب أحيانًا في بعض المشكلات الصحية والأسرية والاجتماعية للموظفين.
- مساهمته في إبعاد الملل بصورة مؤقتة، حيث يعود الموظف إلى عمله الممل ثانية.

فرق العمل :

فرق العمل: هي مجموعات من الموظفين تتشكل حول مهمة أو هدف محدد، وتتمتع بالتنسيق والتعاون والتفاعل بين أعضائها. ويساعد هذا الأسلوب على تحقيق الإبداع والابتكار والجودة في العمل، وتعزيز الانتماء والولاء والمسؤولية لدى الموظفين. كما تسهل عملية التواصل والتفاهم والتقييم والتغذية الراجعة بين الموظفين والإدارة (الحمادي، 2020: 128)، (الشريف، 2021: 80).

ويرى (مصطفى، 2018: 256) أن مفهوم فريق العمل يركز على الأداء بصورة كاملة، حيث أن أعضاء فريق العمل لديهم مسؤولية فردية وجماعية في مشاركتهم وأدائهم. ويمكن تمييز فريق العمل بدرجة كبيرة من التفاعل والاندفاع والمعرفة الواسعة ومهارات الأعضاء الفردية لصنع المنتجات أو القرارات التي تشجع على النوعية الجيدة.

ووفقاً ل (بيتر، 2018: 344) فإن هناك فرق بين فرق العمل وجماعات العمل حيث أنه أحد الأخطاء الشائعة أننا نطلق على جماعة العمل "فريق"، ونتعامل معها في الوقت نفسه على أنها مجموعة من الأفراد وفي حقيقة الأمر أن فرق العمل لا تتكون بالمصادفة؛ لأنها تحتاج إلى عناية خاصة في تصميمها وتطويرها.

ويرى (جنيدى، 2019: 12) أن أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

1. بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
2. تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.

3. تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 4. تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
 5. توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
 6. إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
 7. زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
 8. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
 9. تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- من خلال ما سبق، يمكن للباحث أن يعرف فرق العمل على أنها جماعة من العناصر البشرية يعملون معاً لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضفي على روح العمل شيء من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.
- ### الاجتماعات
- الاجتماعات: هي عبارة عن لقاءات جماعية تجمع بين الموظفين أو الإداريين أو العملاء أو الشركاء، بهدف مناقشة موضوع أو قضية معينة، وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات، واتخاذ القرارات والتوصيات المناسبة. ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الفعالة لتحقيق التنمية الإدارية، إذا ما تم تنظيمها وإدارتها بشكل جيد، وتحديد أهدافها وجدول أعمالها ومشاركتها ومدتها ونتائجها بوضوح (السيد، 2020: 116).
- ويعرف (العربي، 2019: 7) الاجتماعات بأنها تجمع رسمي لمجموعة من الأفراد في مكان معين للدراسة والتداول والتشاور وتبادل الآراء و ينتج عنها قرارات تتعلق بموضوع أو قضية ما وأيضا فيه يتم عرض وبث للأفكار والعواطف بين شخصين أو أكثر.
- ويشير (العبدلي، 2020: 12) إلى أنه ينبغي عدم الخلط بين مصطلح الاجتماعات والتجمعات فالاجتماعات تتم في بيئات وتحت تنظيمات رسمية يناقش فيها مواضيع وتطرح آراء وغالبا ما تصل إلى نتيجة محدده ويتخذ بشأنها قرارات هامه، أما التجمعات فهي تكتلات وحركات اجتماعية (تجمع وتشكل فرق مكونه من أشخاص وأفراد وجماعات في بيئة وتنظيم غير رسمي تتحدد للتعبير عن رأي أو طرح فكره او للمناضلة عن حق أو لتحقيق أهداف شخصية).

وترى (عشور، 2019: 36) أن للاجتماعات دوراً هاماً وكبيراً في إنجاز وتحقيق الكثير من أهداف المنظمات وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة والذي يمكن توضيحها فيما يلي :

- ✓ التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة وإلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعقلانية .
- ✓ التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة أو الأنشطة بين الأفراد والمنشآت خارج المنظمة .
- ✓ إتاحة الفرصة لموظفين جدد وغيرهم للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وأيضاً للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجهاتهم إلى بقية العاملين.
- ✓ تساهم برفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.
- ✓ تقدم معلومات مهمة للقائمين بالأعمال لذا فهي وسيلة فعالة للتعليم والتدريب وتشكيل فرق العمل.
- ✓ إن الاجتماع يهيئ جو من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ ما اتفق عليه .
- ✓ يمكن من خلالها اكتشاف وتقييم الأفكار ومعرفة الخبرات.
- ✓ وفيها يتم الوصول إلى اتفاق جماعي حيث القرارات تتسم بالشرعية أكثر من الفردية.
- ✓ تساهم الاجتماعات في رفع معنويات الأعضاء المشاركين.
- ✓ تعد وسيلة من وسائل التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام.
- ✓ هي قناة اتصال ومجرى للتواصل بين القمة والقاعدة.

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث استنتاج أن الاجتماعات تعد من أشكال الاتصالات الرسمية الشفهية إذ أنها من أكثر وسائل الاتصال أهمية في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات الإقليمية والدولية أو المنظمات الحكومية أو الصناعية والخاصة، حيث تعتبر إحدى وسائل الاتصال الهامة في المؤسسات باختلاف أنواعها.

النصح والارشاد :

يرى (الحمد، 2019: 88) ان النصح والارشاد هو تقديم التوجيه والدعم والرؤى القيمة وفرصة التعلم من الموجهين ذوي الخبرة. بهدف تحسين الأداء بشكل كبير في مختلف جوانب الحياة. سواء كان ذلك في مكان العمل أو الأوساط الأكاديمية أو التطوير الشخصي، تتمتع برامج الإرشاد بالقدرة على إطلاق العنان للإمكانات الخفية ودفع الأفراد نحو النجاح.

وأشار (Foster, 2023: 3) أن النصائح لبرنامج إرشادي ناجح للتواصل الواضح، تتطلب تحقيق أهداف قابلة للتحقيق، وإقامة علاقة داعمة مبنية على الثقة. يعد التواصل الفعال أمراً ضرورياً لضمان أن يكون كل من المرشد والمتدرب على نفس الصفحة، مما يتيح التبادل السلس للأفكار والتعليقات.

كما أظهرت العديد من دراسات الحالة الأثر الإيجابي لبرامج الإرشاد على تحسين الأداء. على سبيل المثال، وجدت دراسة أجرتها مجلة Harvard Business Review أن الموظفين الذين شاركوا في برامج الإرشاد كانوا أكثر عرضة للترقية ولديهم رضا وظيفي أعلى مقارنة بأولئك الذين لم يفعلوا ذلك.

مما سبق يمكن للباحث أن يستنتج ان النصيح والإرشاد: هو تقديم المساعدة والدعم والتوجيه للموظفين من قبل الإداريين أو الزملاء أو الخبراء، بهدف حل المشكلات والصعوبات التي تواجههم في العمل، وتحسين مستوى أدائهم وكفاءتهم وثقتهم بأنفسهم. ويعتمد هذا الأسلوب على بناء علاقة ثقة واحترام وتقبل بين الناصح والمنصوح، واستخدام التقنيات والأساليب المناسبة للنصح والإرشاد، مثل الاستماع والتحفيز والتشجيع والتقدير والنقد البناء. ويرى الباحث أيضاً أن إحدى المزايا الرئيسية لبرامج الإرشاد هي نقل المعرفة والخبرة إلى المتدربين. يعد هذا النقل أمراً بالغ الأهمية في مساعدة الأفراد على اكتساب فهم أعمق لمجالهم وتطوير المهارات اللازمة للتفوق.

التدريب على رأس العمل :

يعرف التدريب على رأس العمل وفقاً ل (العتيبي، 2022: 100) بأنها مجموعة الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المنظمات والمؤسسات في بناء قدرات أفرادها وصقل مهاراتهم داخل المنظمة، من أجل تطوير قدراتهم، وأداء أعمالهم، وزيادة الإنتاج، بما ينعكس إيجاباً على المنظمة التي ينتمون إليها.

وأشارت (سوزان، 2020: 19) في دراستها ان برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين، والتعرف على علاقة برامج التدريب على رأس العمل بالإضافة إلى التعرف على طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.

كما أشار (شريف، 2018: 13) أن التدريب على رأس العمل يعد متطلباً هاماً لجميع المنظمات من أجل بناء قدرات العاملين واكتساب المهارات والمعارف لمواكبة التطورات والأحداث العالمية.

وتتمثل أهداف التدريب على رأس العمل بحسب (شريف، 2018) بالآتي:

1. زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتدربين ورفع كفاءة أداء العاملين وتدريبهم على طرق عمل جديدة.
2. خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات تجاه العمل.
3. تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.

4. تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يُخفّض من العملية الاشرافية عليهم.
 5. تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
 6. يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يُساهم في تحسين الإنتاج.
 7. يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
 8. يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.
- من خلال ما سبق، يمكن للباحث أن يعرف التدريب بأنه العمل على إكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل أفضل، وذلك في مكان العمل نفسه أو في مراكز تدريبية متخصصة. ويهدف هذا الأسلوب إلى تطوير قدرات وإمكانيات الموظفين، وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، ومواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل. ويتضمن هذا الأسلوب مراحل مختلفة، مثل تحديد احتياجات التدريب وتصميم برامج التدريب وتنفيذها وتقييمها.

المؤتمرات:

تعرف المؤتمرات وفقاً ل (Karin et al., 2022: 17) بأنها عبارة عن تجمعات رسمية أو غير رسمية تضم عدداً كبيراً من الأشخاص المهتمين بموضوع أو مجال معين، وتهدف إلى تبادل الأفكار والآراء والمعلومات والخبرات، والتعرف على التجارب والممارسات الناجحة، والتوصل إلى توافقات واتفاقات وتعاونات مستقبلية.

وأشار (Nolan-Arañez, 2020:108) إلى أن المؤتمرات تعرف على أنها التجمعات الثقافية التي يدعى إليها المتخصصون في مختلف المجالات بهدف دراسة عنوان موضوع معين مع تقديم بحوث وحلول لمعالجة قضية ما من القضايا بالمؤتمر.

ووفقاً ل (Bilderback et al., 2023: 24) توفر المؤتمرات الشخصية للباحثين والممارسين منصة لمناقشة ونشر الأفكار الجديدة في جميع القطاعات - الأوساط الأكاديمية والصناعة والحكومة. تسمح المؤتمرات الدولية للأشخاص بالالتقاء من خلفيات مختلفة للتعلم من بعضهم البعض وحل المشكلات وتبادل المعرفة والابتكار.

كما أنه وفقاً ل (Fujuan et al., 2021: 6) فإن حضور المؤتمرات الدولية فرصة فعالة للاستثمار في النمو المهني لموظفي المنظمة، مما يتيح فرصاً للتواصل والتعلم المهني والابتكار. ولكنها قد تكون مكلفة أيضاً، لذا يجب أن يكون فهم الفوائد أمراً أساسياً للحصول على موافقة مديري الموارد البشرية ومجالس إدارة الشركة على الحضور. كما أشار إلى أن هذه المؤتمرات الفرصة للموظفين المندوبين للتعلم من الخبراء في مجالهم، والتعاون وتبادل المعرفة مع نظرائهم، وتوسيع شبكاتهم، وتعميق العلاقات مع الشركاء والزلاء والمساعدة في توسيع معرفة المنظمة والسماح للموظفين بالاستفادة من فرص التعلم. يمكن للحاضرين في المؤتمر إعادة المعرفة الجديدة إلى أعمالهم وزملائهم في الفريق.

ويرى (Fujuan et al., 2021: 8) أن المؤتمرات تساهم في بناء العلاقات من خلال مقابلة الأشخاص وجهاً لوجه تعزز علاقات أقوى من التفاعلات عبر الإنترنت وحدها. يمكن أن تؤدي الاتصالات التي تقوم بها في المؤتمرات إلى صداقات دائمة وتعاون وشراكات محتملة.

بناء على ما سبق يستنتج الباحث أن حضور المؤتمرات والفعاليات التدريبية يوفر تجربة شاملة تجمع بين التعليم والتواصل والإلهام والتعرض لأفكار جديدة، يمكن أن تساهم هذه الفوائد في نموك الشخصي والمهني بطرق مفيدة.

التكاليف والمشروعات

يعرف (منصور، 2022: 403) التكاليف بأنها أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك العاملين بين العديد من الوظائف يمكن خلال تكليفهم بمهام مختلفة داخل المؤسسة، خلال فترة زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم، ومعارفهم والمحافظة عليهم، لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر أو حتى تولي مراكز قيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين والمنظمة.

كما يعرف (Ijio, 2018:205) بأنه التكليف المنظم للموظف من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتشجيع الكفاءات وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات الإدارية الناجحة والمؤهلة وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات.

يعتبر التكليف الوظيفي من الأساليب التدريبية ذات الأهمية البالغة في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدماً لتحقيق أهدافها العليا وتطوير قدرات أفرادها، فهو يساعد الفرد كما يساعد المنظمات على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف، وهذا الاعتقاد يدفع الكثير من الموظفين لارتكاب المخالفات الوظيفية وتعطيل برامج التنمية الإدارية، فالتناوب الوظيفي يسهم بشكل رئيسي وفعال في تغيير الثقافة التنظيمية في الوحدات الحكومية، مما يساعد على ترسيخ مبدأ احترام الوظيفة. كما يعد تمكين الوظيفي أداة فاعلة لتطوير الأداء وتحسينه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أن الاتجاهات الحديثة تؤكد على ضرورة امتلاك العاملين للمعلومات وحرية إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتقديم أفضل ما لديهم. (منصور، 2022:

(395)

بناء على ما سبق يستنتج الباحث أن التكاليف والمشروعات: هي عبارة عن مهام أو أعمال محددة توكل إلى الموظفين أو الفرق العاملة، وتتطلب منهم تنفيذها في زمن وميزانية وجودة معينة. ويهدف هذا الأسلوب إلى تحدي وتحفيز

الموظفين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومسؤولياتهم، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعلم المستمر. ويتضمن هذا الأسلوب مراحل مختلفة، مثل تحديد الهدف والموارد والمخاطر والمؤشرات والمراجعة والتقييم.

كفاءة الموارد البشرية:

مفهوم كفاءة الموارد البشرية:

وفقا ل (Basheka and Kiiza, 2018: 112) تعرف كفاءة الموارد البشرية بالقدرة على الابتكار وتطبيق سياسات تدعم التوجه القيادي الريادي، وتعزيز المعرفة والثقافة لدى الموظفين لتقديم أفضل الممارسات التي تخدم افراد المؤسسة. فيما حدد (Prasad, et al., 2019: 81) نهج متعدد الأبعاد للكفاءة والفاعلية لدى الموارد البشرية يرتبط بتحسين القدرات التنظيمية وتوظيف المعرفة المؤسسية بالابتكار المؤسسي.

كما حدد (Botella-Montes and Menendez, 2018: 676) أن أهم مقاييس الكفاءة والفاعلية للموارد البشرية هو مستوى مساهمتها في الحفاظ على بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية، والمرونة في أداء الموظفين وفق تغيرات بيئة العمل، والتمتع بفعالية الابتكار والتطوير من خلال الاستفادة من اقتصاد المعرفة.

بناء على ما سبق يستنتج الباحث أن كفاءة الموارد البشرية تتمثل بتمتع الموارد البشرية بالقدرة على ممارسة الأداء الأمثل للأنشطة المؤسسية وتعزيز الأداء الوظيفي الديناميكي سريع الاستجابة لظروف بيئة العمل للتغيير التنظيمي، بالإضافة للمساهمة في توفير حلول لمشكلات الأداء المؤسسي.

أهمية كفاءة الموارد البشرية:

تعد كفاءة الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية لأي منظمة تهدف إلى تحقيق أهدافها وغاياتها. تشير كفاءة الموارد البشرية وفقا ل (Alwehabie, 2018: 111) إلى مدى جودة استخدام الموارد البشرية لموارد المؤسسة، مثل الوقت والمال والتكنولوجيا، لأداء المهام المختلفة التي تدعم استراتيجية المنظمة. وتشمل بعض هذه المهام التخطيط والتوظيف والاختيار والتدريب وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين. تعتبر كفاءة الموارد البشرية مهمة لعدة أسباب وفق ل (Al-Abri et al., 2021: 246):

- ضمان أن المنظمة تحقق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وتجنب هدرها.
- تساعد المنظمة على تخطيط احتياجاتها من القوى العاملة والميزانية ومواءمتها مع أولوياتها الاستراتيجية.
- تمكن المنظمة من قياس وتقييم تأثير أنشطة الموارد البشرية على أدائها ونتائجها.

- تعزز القدرة التنافسية للمنظمة وسمعتها في السوق ويجذب المواهب ويحتفظ بها .
- قياس وتحسين كفاءة الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات استخدام مقاييس وأساليب مختلفة تلتقط جودة وكمية مخرجات الموارد البشرية ونتائجها.

في الختام، تعد كفاءة الموارد البشرية جانبًا حيويًا للنجاح التنظيمي والاستدامة، من خلال إدارة مواردها بفعالية وكفاءة، يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وخلق بيئة عمل إيجابية لموظفيها، لذلك، يجب على المنظمات الاهتمام بكفاءة الموارد البشرية لديها والبحث عن طرق لتحسينها بشكل مستمر.

وبالتالي يمكن للباحث تلخيص أهمية كفاءة الموارد البشرية في كونها تعتبر داعم للمنظمة، بحيث يستطيع العاملين في المنظمة التعامل بكفاءة مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أبعاد كفاءة الموارد البشرية:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية. أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكيل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، حيث وفقاً ل (الشريف، 2018: 110) هنالك أربعة أبعاد للكفاءة متمثلة ب:

- المعرفة: 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.
- المهارة: مقدرة عقلية أو ذهنية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه وتجدد المهارات المطلوبة والقدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التدريب مسبقاً.
- المعرفة السلوكية: أو ما يعرف بالأنماط السلوكية وهي قدرة الفرد على تنفيذ المهام الموكلة له حسب كفاءته فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع .

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والسلوك فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
 - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.
 - الخبرة: هي المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين.
- مما سبق فإنّ الباحث يرى أن أبعاد كفاءة الموارد البشرية تتمثل في (المعرفة – المهارة – المعرفة السلوكية – الخبرة).

منهجية البحث

منهج البحث:

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها عند دراسة أثر أساليب التنمية الإدارية وأثرها على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران.

مجتمع البحث:

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في جامعة نجران.

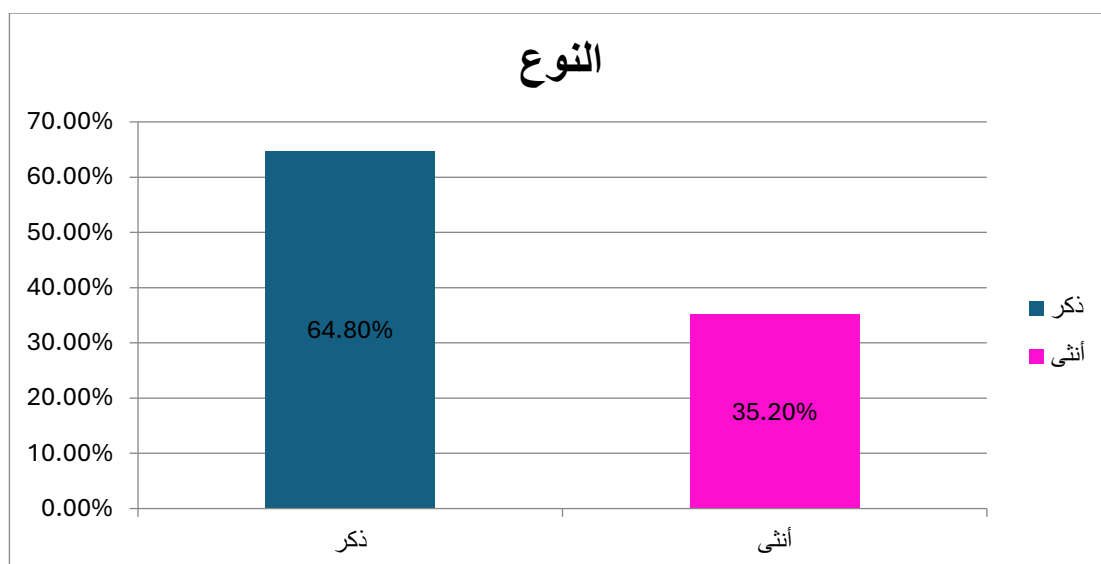
عينة البحث:

تم تطبيق البحث على عينة حجمها (105) موظفاً من العاملين في جامعة نجران، والجداول التالية توضح خصائص أفراد العينة:

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	68	64.8%
أنثى	37	35.2%
المجموع	105	100.0%



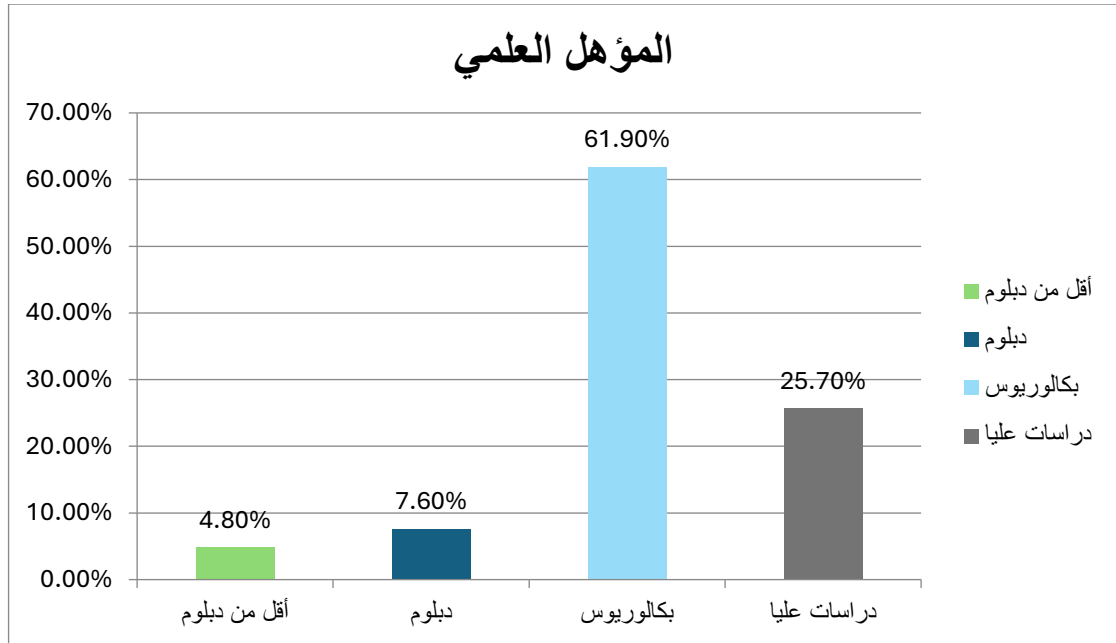
شكل (1) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

تبين من خلال نتائج الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته 64.8% من أفراد العينة من الذكور، وأن ما نسبته 35.2% من أفراد العينة من الإناث.

توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
4.8%	5	أقل من دبلوم
7.6%	8	دبلوم
61.9%	65	بكالوريوس
25.7%	27	دراسات عليا
100.0%	105	المجموع



شكل (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

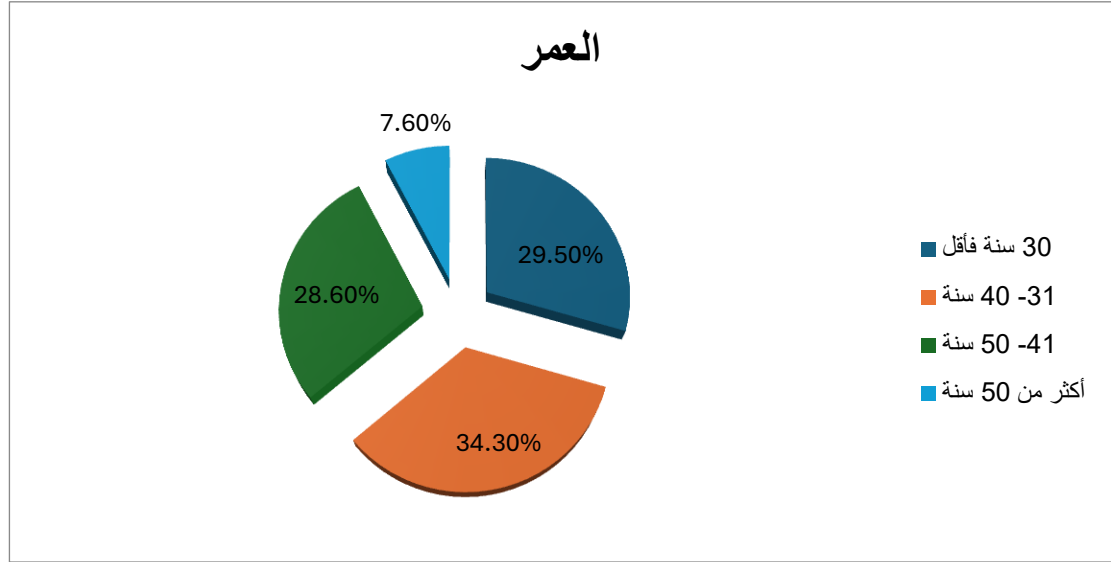
تبين من خلال نتائج الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته 4.8% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي أقل من دبلوم، وأن ما نسبته 7.6% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم، وأن ما نسبته 61.9% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن ما نسبته 25.7% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	31	29.5%
31-40 سنة	36	34.3%
41-50 سنة	30	28.6%

أكثر من 50 سنة	8	7.6%
المجموع	105	100.0%



شكل (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

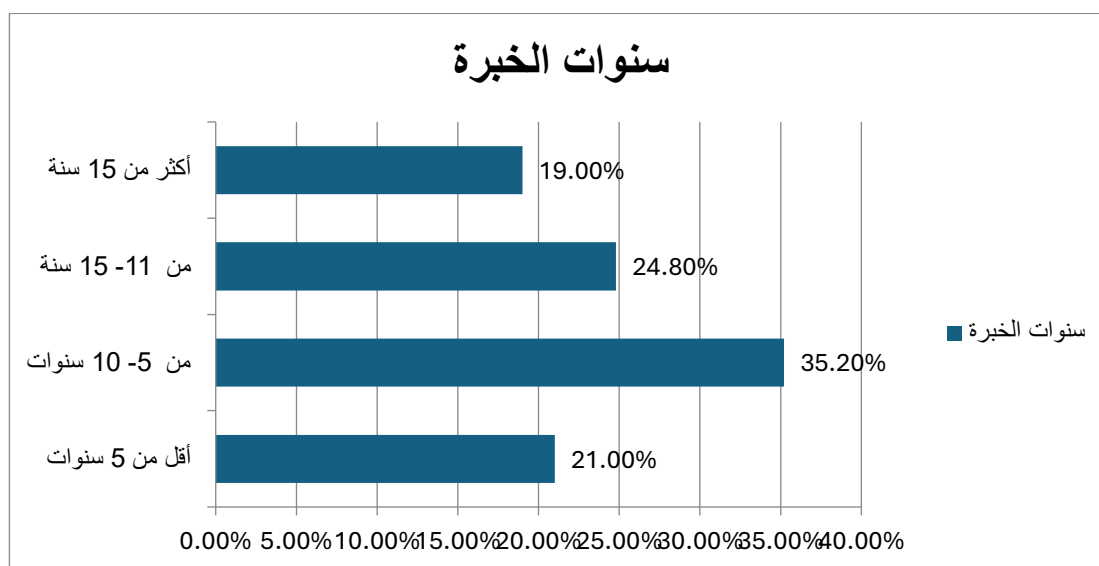
تبين من خلال نتائج الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته 29.5% من أفراد العينة أعمارهم من 30 سنة فأقل، وأن ما نسبته 34.3% من أفراد العينة أعمارهم من 31-40 سنة، وأن ما نسبته 28.6% من أفراد العينة أعمارهم من 41-50 سنة، وأن ما نسبته 7.6% من أفراد العينة أعمارهم أكثر من 50 سنة.

توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	21.0%
من 5-10 سنوات	37	35.2%

من 11-15 سنة	26	24.8%
أكثر من 15 سنة	20	19.0%
المجموع	105	100.0%



شكل (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

تبين من خلال نتائج الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته 21.0% من أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، أن ما نسبته 35.2% من أفراد العينة سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات، وأن ما نسبته 24.8% من أفراد العينة سنوات خبرتهم من 11-15 سنة، وأن ما نسبته 19.0% من أفراد العينة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة.

أداة البحث:

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وقد تم إعدادها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والاستعانة بأراء ووجهات نظر المحكمين وذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكونت من قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

القسم الأول: تمثل القسم الأول بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة في (النوع، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويشمل على محاور البحث المتمثلة في:

- المحور الأول: أساليب التنمية الإدارية، ويشتمل على (20) فقرة، ويشمل على أربعة أبعاد على الترتيب التالي،
التناوب الوظيفي ويتكون من (5) فقرات، فرق العمل ويتكون من (6) فقرات، النصيح والإرشاد ويتكون من (5) فقرات، التدريب على رأس العمل ويتكون من (4) فقرات.
- المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية، ويشتمل على (14) فقرة.

صدق وثبات أداة البحث:

أولاً: صدق الاستبانة

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور أو البعد الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتهي إليه، وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب المحاور التي تتكون منها.

جدول (5) معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور البحث

المحور الثاني				المحور الأول							
				البعد الرابع		البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.714**	.8	0.592**	.1	0.749**	.1	0.660**	.1	0.706**	.1	0.577**	.1
0.704**	.9	0.575**	.2	0.843**	.2	0.814**	.2	0.639**	.2	0.804**	.2
0.666**	.10	0.649**	.3	0.790**	.3	0.812**	.3	0.702**	.3	0.781**	.3
0.704**	.11	0.576**	.4	0.811**	.4	0.809**	.4	0.723**	.4	0.833**	.4
0.620**	.12	0.640**	.5	-	.5	0.715**	.5	0.699**	.5	0.688**	.5

0.672**	.13	0.608**	.6	-	.6	-	.6	0.643**	.6	-	.6
0.547**	.14	0.581**	.7	-	.7	-	.7	-	.7	-	.7

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05".

ثانياً: ثبات الاستبانة

ويُعرف الثبات على أنه قدرة الاستبيان على إعطاء نتائج متماثلة عند تكرار تطبيقه تحت نفس الظروف، وتم قياس الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، وكانت نتائج ثبات المحاور كما يلي:

جدول (6) ثبات محاور الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
0.872	20	المحور الأول: أساليب التنمية الإدارية
0.885	14	المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية
0.915	34	الإجمالي

يوضح الجدول السابق معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.872-0.885)، ويتضح أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة وهذا يؤكد على أن الاستبانة موثوقة بها وتعتمد في الحصول على المعلومات الخاصة بالبحث.

الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل:

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب حسب برنامج SPSS (برنامج الرزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية)، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية؛ بهدف إيجاد استجابات عينة البحث على فقرات

المحاور ودرجتها الكلية.

2. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.
3. معامل الارتباط بيرسون، للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأداة، كما استخدم لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث.
4. معادلة ألفا كرونباخ؛ لقياس ثبات محاور البحث.
5. معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.
6. اختبار "ت" T-test؛ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات عيّنتين مستقلتين حسب متغير النوع.
7. تحليل التباين الأحادي "One- way ANOVA"؛ للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات مجموعات أفراد عينة البحث حسب متغيرات: (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة).

تحليل النتائج

تحليل فقرات الاستبانة:

تحليل فقرات المحور الأول: أساليب التنمية الإدارية

تم تحليل فقرات المحور من خلال احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يلي:

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الأول

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
البعد الأول: التناوب الوظيفي				
1	82.84%	0.965	4.142	خلال تواجدي بجامعة نجران انتقلت عدة مرات بين الوظائف
2	79.42%	1.069	3.971	سأعدي تنقلي المتكرر بين الوظائف في تنمية المهارات
3	76.18%	1.029	3.809	سأعدي التنقل المتكرر بين الوظائف على اكتساب المزيد من الأفكار والتجربة الأوسع

5	%75.42	1.120	3.771	سَاعَدَنِي التَّنْقِلَ الْمُتَكَرِّرَ بَيْنَ الْوُظَائِفِ فِي تَحْدِيدِ الْعَمَلِ الْمُنَاسِبِ
4	%76.00	1.032	3.800	زَوَدَنِي التَّنْقِلَ الْمُتَكَرِّرَ بَيْنَ الْوُظَائِفِ بِالْمَهَارَاتِ وَالْمَعَارِفِ اللَّازِمَةِ لِأَدَاءِ عَمَلِي
البعد الثاني: فرق العمل				
1	%77.70	1.049	3.885	يَسَانِدُ أَغْضَاءَ الْفَرِيقِ بَعْضَهُمُ الْبَعْضَ لِمُغْزِ إِتْجَازِ الْمَهْمَةِ الْمَطْلُوبَةِ مَهْمَا كَانَتِ الظُّرُوفُ
2	%73.70	0.953	3.685	سَاعَدَنِي عَمَلِي ضَمْنَ الْفَرِيقِ فِي تَعْزِيزِ مَهَارَاتِي الْإِبْدَاعِيَةِ
4	%72.76	1.048	3.638	عَمَلِي ضَمْنَ الْفَرِيقِ يَسَاهِمُ فِي إِمْكَانِيَةِ تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ
6	%71.42	1.133	3.571	تَشْجِعُنِي جَامِعَةُ نَجْرَانَ عَلَى الْعَمَلِ ضَمْنَ فَرِيقِ الْعَمَلِ فِي إِتْجَازِ الْمَهَامِ الْمُشْتَرَكَةِ الْمَعْقَدَةِ
3	%73.32	1.115	3.666	سَاعَدَنِي عَمَلِي ضَمْنَ الْفَرِيقِ فِي إِتْخَاذِ الْقَرَارَاتِ فِي الْوَقْتِ الْمُنَاسِبِ
5	%72.18	1.139	3.609	يَشْتَمِلُ عَمَلُنَا عَلَى مَهَامِ ذَاتِ طَبِيعَةٍ خَاصَّةٍ تَسْتَدْعِي وَجُودَ فَرِيقٍ
البعد الثالث: النصيح والإرشاد				
1	%79.42	0.994	3.971	يُمْنَحُنِي رَئِيسِي الْمُبَاشِرَ الْفُرْصَةَ لِمُنَاقَشَةِ وَاقْتِرَاحِ الْحُلُولِ
5	%74.28	1.089	3.714	يُشْرَحُ رَئِيسِي الْمُبَاشِرَ خُطَّةَ تَنْفِيزِ الْمَهَامِ
3	%75.22	1.060	3.761	يَسَاعَدَنِي تَوْفِيرُ الْمَعْلُومَاتِ اللَّازِمَةِ مِنْ قَبْلِ الْمَشْرِفِ فِي تَحْقِيقِ نَتَائِجٍ جَيِّدَةٍ لِقَرَارِي
4	%74.66	1.094	3.733	يَزُوْدُنِي رَئِيسِي الْمُبَاشِرَ بِاسْتِمْرَارٍ بِالإِجْرَاءَاتِ الْجَدِيدَةِ بِخُصُوصِ سَيْرِ الْعَمَلِ
2	%76.18	1.047	3.809	يَشْرِكُنِي رَئِيسِي الْمُبَاشِرَ فِي إِتْخَاذِ الْقَرَارَاتِ فِي مَجَالِ عَمَلِي

البعد الرابع: التدريب على رأس العمل				
2	%81.52	0.967	4.076	مكنني التدريب من القيام بعملية على أحسن وجه
3	%78.66	0.992	3.933	البرامج التدريبية التي استفدت منها تتناسب مع احتياجاتي الوظيفية
4	%75.42	1.040	3.771	يدفعني التدريب للبحث عن أفكار مبتكرة في وظيفتي
1	%81.90	0.871	4.095	البرامج التدريبية التي استفدت منها تتناسب مع التحسينات الحاصلة في بيئة العمل في جامعة نجران
-	%76.42	0.563	3.821	الدرجة الكلية للمحور الأول

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور الأول المتمثل بمستوى أساليب التنمية الإدارية بجامعة نجران كان بنسبة مرتفعة بلغت 76.42%.

تحليل فقرات المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية

تم تحليل فقرات المحور من خلال احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يلي:

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الثاني

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
11	%75.42	1.145	3.771	أقوم بعملية كاملاً وبكل كفاءة ومهارة
12	%75.22	1.014	3.761	أستعمل كل طاقتي المعرفية للقيام بعملية بأكمل وجه
6	%77.70	1.012	3.885	أتميز بالجدية وأستعمل مهاراتي وكفاءتي في العمل
10	%75.62	0.960	3.781	أتفنن في تنظيم أعمالي وكذلك المكان الذي أعمل به

14	%74.46	0.985	3.723	أتحلى بالقدرة على التركيز وتحمل ضغط العمل
13	%75.04	1.090	3.752	أقوم بعملتي في الوقت المناسب بدون تقصير
8	%75.80	0.977	3.790	أعمل دائماً على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم
5	%78.46	1.053	3.923	أسعى لاكتشاف أخطائي والقيام بتصحيحها فور اكتشافها
9	%75.80	1.132	3.790	أسعى دائماً إلى رفع مستوى كفاءتي من خلال زيادة مهاراتي واستخدام التقنيات الحديثة داخل الجامعة وخارجها
7	%76.94	1.081	3.847	أمتلك مجموعة من المهارات التي تساعدني على القيام بعملتي في أسرع وقت
4	%78.84	1.063	3.942	أساهم بأفكاري في تحقيق أهداف جامعة نجران وأبدي رأيي بمصادقية
1	%80.38	1.009	4.019	أقوم بمساعدة زملائي في حالة طلب المساعدة مني واعتمد على خبرتي ومعرفتي بالعمل في ذلك
3	%80.18	1.130	4.009	أقوم بالتشاور والتعاون مع زملائي في أي شيء يهدف إلى مصلحة جامعة نجران
2	%80.18	0.995	4.009	أتحلى بسلوك جيد مع زملائي ومع رئيسي
-	%77.14	0.663	3.857	الدرجة الكلية للمحور الثاني

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور الثاني المتمثل بمستوى كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران كان بنسبة مرتفعة بلغت 77.14%.

الإجابة عن أسئلة البحث واختبار الفرضيات:

السؤال الرئيسي الأول والذي ينص على: ما هو أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران؟

للإجابة عن هذا السؤال: تم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران.

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة الأولى

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية	0.566	0.314	48.580	0.666	0.000

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.566، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (أساليب التنمية الإدارية) يفسر ما نسبته قيمة (31.4%) من المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 48.580، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.666، أي أنه يوجد أثر إيجابي ذال إحصائياً لأساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران.

وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران.

وهنا ينبثق من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

السؤال الفرعي الأول والذي ينص على: ما هو أثر التناوب الوظيفي كأحد أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران؟

للإجابة عن هذا السؤال: تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتناوب الوظيفي على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر التناوب الوظيفي على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر التناوب الوظيفي على كفاءة الموارد البشرية	0.217	0.038	5.078	0.186	0.026

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.217، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (التناوب الوظيفي) يفسر ما نسبته قيمة (3.8%) من المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 5.078، ومستوى دلالة 0.026 وهي أقل من 0.05، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.186، أي أنه يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للتناوب الوظيفي على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتناوب الوظيفي على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.

السؤال الفرعي الثاني والذي ينص على: ما هو أثر فرق العمل كأحد أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لفرق العمل على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر فرق العمل على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر فرق العمل على كفاءة الموارد البشرية	0.413	0.162	21.165	0.372	0.000

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.413، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (فرق العمل) يفسر ما نسبته قيمة (16.2%) من المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 21.165، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.372، أي أنه يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لفرق العمل على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لفرق العمل على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.

السؤال الفرعي الثالث والذي ينص على: ما هو أثر النصح والارشاد كأحد أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للنصح والارشاد على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر النصح والارشاد على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر النصح والارشاد على كفاءة الموارد البشرية	0.454	0.199	26.757	0.373	0.000

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.454، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (النصح والارشاد) يفسر ما نسبته قيمة (19.9%) من المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 26.757، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.373، أي أنه يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للنصح والارشاد على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنصح والارشاد على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.

السؤال الفرعي الرابع والذي ينص على: ما هو أثر التدريب على رأس العمل كأحد أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على رأس العمل على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر التدريب على رأس العمل على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة

	β		R^2	R	
0.000	0.523	60.819	0.365	0.609	أثر التدريب على رأس العمل على كفاءة الموارد البشرية

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.609، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (التدريب على رأس العمل) يفسر ما نسبته قيمة (36.5%) من المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 60.819، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.523، أي أنه يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للتدريب على رأس العمل على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب على رأس العمل على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.

السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال: تم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة).

أولاً: حساب الفروق في النوع

جدول (12) اختبار "T" للكشف عن الفروق في استجابة عينة البحث

حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران يعزى لمتغير النوع

المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية	ذكر	68	3.871	0.503	0.906	0.367	غير دالة احصائياً
	أنثى	37	3.771	0.591			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "Sig" المقابلة لقيمة "T" أكبر من (0.05) في المحور، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى لمتغير النوع.

ثانياً: حساب الفروق في المؤهل العلمي

جدول (13) اختبار "F" للكشف عن الفروق في استجابة عينة البحث

حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.239	3	0.080	0.272	0.846	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	29.591	101	0.293			
	الاجمالي	29.830	104				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "Sig" المقابلة لقيمة "F" أكبر من (0.05) في المحور، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: حساب الفروق في العمر

جدول (14) اختبار "F" للكشف عن الفروق في استجابة عينة البحث

حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران يعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	1.274	3	0.425	1.502	0.219	غير ذات دلالة إحصائية
	داخل المجموعات	28.556	101	0.283			
	الاجمالي	29.830	104				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "Sig" المقابلة لقيمة "F" أكبر من (0.05) في المحور، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى لمتغير العمر.

رابعاً: حساب الفروق في سنوات الخبرة

جدول (16) اختبار "F" للكشف عن الفروق في استجابة عينة البحث

حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.807	3	0.269	0.936	0.426	غير ذات دلالة إحصائية
	داخل المجموعات	29.023	101	0.287			
	الاجمالي	29.830	104				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "Sig" المقابلة لقيمة "F" أكبر من (0.05) في المحور، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

خلاصة النتائج والتوصيات

ملخص نتائج البحث:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. تبين أن مستوى أساليب التنمية الإدارية بجامعة نجران بنسبة مرتفعة بلغت 76.42%.
2. تبين أن مستوى كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران بنسبة مرتفعة بلغت 77.14%.
3. اتضح أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران.
4. اتضح أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتناوب الوظيفي على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران.
5. اتضح أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران.
6. اتضح أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنصح والإرشاد على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران.
7. اتضح أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على رأس العمل على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران.

8. اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

توصيات البحث:

في ضوء النتائج نوصي بما يلي:

1. إنشاء برامج تدريبية مخصصة لتلبية احتياجات الموظفين، مما يعزز من مهاراتهم ويزيد من كفاءتهم.
2. تشجيع الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء من خلال ورش العمل والمبادرات الإبداعية.
3. تنفيذ نظام تقييم أداء شامل يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساهم في وضع خطط تحسين مناسبة.
4. خلق بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين الفرق، مما يزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي.
5. استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الحديثة لتحسين عمليات التوظيف والتدريب والتقييم.
6. تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار، مما يزيد من شعورهم بالانتماء ويعزز الدافع لديهم.
7. تصميم نظام حوافز يشمل المكافآت المالية وغير المالية لتحفيز الأداء المتميز.
8. إجراء دراسات دورية لتقييم تأثير استراتيجيات التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية.

المقترحات:

يوصي الباحث بعمل دراسات وبحوث مستقبلية بالعناوين التالية:

1. دراسة أساليب التنمية الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي.
2. دراسة التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية المؤسسات.
3. دراسة واقع التنمية الإدارية وأثرها على جودة الخدمات.
4. دراسة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين كفاءة الموارد البشرية.
5. دراسة القيادة التحولية وأثرها في تنمية كفاءة الموارد البشرية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إسماعيل، غسان (2019). علاقة بين التناوب الوظيفي وأداء المنظمة دراسة استطلاعية لآراء غينة من عاملين في رئاسة الجامعة العراقية. مجلة الدنانير، العدد 16
- إيمان بغدادادي. (2020). أثر أساليب التنمية الإدارية على أداء المدراء. مجلة القانون والتنمية المحلية، 2(1)، 89-101. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122818>
- بشر، بليغ. (2019). ماهية التنمية الإدارية والصالح الإداري في الرأس العام. 12. 19.
- بوسبارة، نسيم، بلشير، الحسين سيف الاسلام (2019). التنمية الإدارية ودورها في ترقية الخدمة العمومية محليا (رسالة ماجستير)، جامعة احمد دراية-ادرار، الجزائر.
- بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق، ترجمة: د. صلاح بن معاذ المعيوف (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2018 م)، ص 344.
- الحجى، سومر ماجد (2019). دور تقانة المعلومات في تسهيل عمل إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- حديدان صبرينة، & خالد أسماء. (2021). مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها. مجلة القانون والعلوم السياسية، 7(1)، 17-28.
- الحسن، عبد الرحمن والعبدة الله، محمد (2022). التنمية الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع العام. مجلة البحوث الإدارية، 41(1)، 701-724.
- الحمادي، عبد الرحمن (2020). فرق العمل وأثرها في التنمية الإدارية. مجلة العلوم الإنسانية، 28(2)، 123-140.
- الحمد، محمد. (2019). نظريات إرشادية حديثة. الرياض: دار الخبرة للنشر والتوزيع.
- خالد أسماء. (2021). "الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة جيجل، <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/11235>
- الخطيب، محمود أحمد، & مصطفى، أبوبكر محمد. (2017). اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية بالمستشفيات الحكومية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 31(1)، 427-447.
- الخطيب، محمود. أحمد، & مصطفى، أبو بكر. محمد. (2017). اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية بالمستشفيات الحكومية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 31(1)، 427-447.
- الروابدة، شذى. (2018). مؤشرات التنمية البشرية: دراسة مقارنة بين الاقتصاد الوضعي والاسلامي، 2(5)، ص 115-140.

- الزهرة، قواري و العياشي، مريم (2019). أثر التناوب الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أحمد دراية أذار.
- السيد، أحمد (2020). الاجتماعات الإدارية وأهميتها في التنمية الإدارية. مجلة العلوم الإدارية والاجتماعية، 26(3)، 101-118.
- الشتيوي، معاذ محمد خلف. (2022). دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات: دراسة حالة على بلدية الموقر. المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الخامس - العدد تسعة وأربعون، 343 - 363.
- شريف محمود، حمدي (2018). دور التدريب في رفع كفاءة العاملين: دراسة تطبيقية على بعض فنادق القطاع العام المصري. جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية.
- الشريف، راشد بن مسلط. (2017). أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية بالسعودية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع17، 69 – 114.
- الشريف، محمد (2019). التناوب الوظيفي كأسلوب للتنمية الإدارية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 27(4)، 75-92.
- الشلفان، عادل بن أحمد (2013). ممارسة الأساليب الإدارية ودورها في استغلال المهارات والقدرات، المجلة العربية للإدارة، 33(2)، 63-82.
- شليغم، غنية، & حمدي، فاطمة. (2018). الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات المشروع في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة -كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- عبد العظيم، سلامة حسين (2019). التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية، مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 16-31.
- عبد اللطيف، محمد. (2020). أثر تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة على تحسين جودة نظام المعلومات المحاسبي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(العدد الأول الجزء الأول).
- العبد الله، علي (2021). دور فرق العمل في تحقيق الإبداع والابتكار. مجلة الإدارة والتنمية، 29(1)، 55-72.
- العتيبي أمجد. (2022). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (14)، ص 99 – 116.
- العلي، عبد الله (2020). التنمية الإدارية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(2)، 1-20.
- العمري، عبد الله (2018). أساليب التنمية الإدارية. مجلة العلوم الإدارية، 20(1)، 1-24.

- عيسى، نور عبدالكريم. (2023). أثر كفاءة العاملين في صناعة الضيافة في تحسين الصورة الذهنية لعملاء الفنادق: دراسة ميدانية على عملاء فنادق أربع وخمس نجوم في محافظة طرطوس. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع28، 77 - 118.
- عيشور، نادية. (2019). محاضرات في علم اجتماع المؤسسات. الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع.
- المحمود، علي (2021). التنمية الإدارية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي في المؤسسات الصحية. مجلة العلوم الإدارية، 29(2)، 139-156.
- منصور مآجدة عبد الشافي. (2022). أثر التناوب والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام. مجلة روح القوانين – العدد المائة - إصدار أكتوبر 2022 - الجزء الأول.
- النويري، ناصر. (2022). أثر كفاءة الموارد البشرية الريادية على معدلات الأداء : تحليل دور الوسيط جودة الخدمات المصرفية الاسلامية دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية بليبى. رسالة دكتوراه غير منشورة في الجامعة الاسلامية في ماليزيا .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alwehabie, Abdullah. (2018). Criteria for Measuring the Efficiency and Effectiveness of Human Resources Management Strategy and its Relation to Institutional Performance at Al Rajhi Bank at Al Qassim in Saudi Arabia from the Employees' Point of View. International Journal of Business and Management. 12. 111. 10.5539/ijbm.v12n10p111.
- Bilderback, Stephanie & Miller, Gloria. (2023). Importance of employee development programs in business. Journal of Management Development. 42. 10.1108/JMD-03-2022-0054.
- Foster. (2023). Achieving performance improvement through the mentorship program, <https://fastercapital.com>.
- Karin Sanders, Maria L. Kraimer, Lindsey Greco, Frederick P. Morgeson, Pawan S. Budhwar, Jian-Min (James) Sun, Helen Shipton, Xiaoli Sang. (2022). Why academics attend conferences? An extended career self-management framework, Human Resource Management Review, Volume 32, Issue 1.
- Kiiza, M. and Basheka, B. (2018), "Indigenous Human Resource Management Practices in Africa: Empirical Lessons from Four Subregions", Indigenous Management Practices in Africa , Advanced Series in Management, Vol. 20, Emerald Publishing Limited, pp .97-118.
- López-Lemus, J.A., De la Garza Carranza, M.T., Reyes-Berlanga, M.L. and Lopez-Lemus, J.G. (2023), "The relationship between the performance of human resources and the success of the

business project", International Journal of Organizational Analysis, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2023-3662>

- Sutari, V & Vetala, R. (2018). Management development of seniors executives: Methods and their effectiveness, Personnel Review, 37(4). 375-392.

ملحق (1)

الاخوة والاخوات منسوبي جامعة نجران

سلمهم الله

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد مشروع بحث بعنوان (أساليب التنمية الإدارية وأثرها على كفاءة الموارد البشرية بجامعة نجران)، ولقد قام الباحث بتصميم تلك الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة حيث ستساعده في جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة، لذا يرجو الباحث من سعادتكم التكرم بالإجابة على تلك الأسئلة بما ترونه يمثل الواقع ولما في ذلك خدمة للبحث العلمي، وسيتم احاطة إجاباتكم بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا للبحث العلمي فقط، آمليين تعاونكم معنا.

وتقبلوا خالص الشكرو فائق التقدير،،

الباحث

فيصل مانع راشد اليامي

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

النوع	
ذكر	أنثى

المؤهل العلمي			
أقل من دبلوم	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا

العمر			
30 فأقل	40-31 سنة	50-41 سنة	أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة			
أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة

ثانياً: محاور الاستبانة:

المتغير المستقل: أساليب التنمية الإدارية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التناوب الوظيفي						
1	خلال تواجدي بجامعة نجران انتقلت عدة مرات بين الوظائف					
2	سأعدي تنقلي المتكرر بين الوظائف في تنمية المهارات					
3	سأعدي التنقل المتكرر بين الوظائف على اكتساب المزيد من الأفكار والتجربة الأوسع					
4	سأعدي التنقل المتكرر بين الوظائف في تحديد العمل المناسب					
5	زودني التنقل المتكرر بين الوظائف بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء عملي					
فرق العمل						
1	يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض لغرض إنجاز المهمة المطلوبة مهما كانت الظروف					
2	سأعدي عملي ضمن الفريق في تعزيز مهاراتي الإبداعية					
3	عملي ضمن الفريق يساهم في إمكانية تحقيق الأهداف					
4	تشجعي جامعة نجران على العمل ضمن فريق العمل في إنجاز المهام المشتركة المعقدة					
5	سأعدي عملي ضمن الفريق في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب					
6	يشتمل عملنا على مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق					
النصح والإرشاد						
1	يمنحني رئيسي المباشر الفرصة لمناقشة واقتراح الحلول					
2	يشرح رئيسي المباشر خطة تنفيذ المهام					
3	يساعدني توفر المعلومات اللازمة من قبل المشرف في تحقيق نتائج جيدة لقراري					

4	يزودني رئيسي المباشر باستمرار بالإجراءات الجديدة بخصوص سير العمل				
5	يشركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات في مجال عملي				
التدريب على رأس العمل					
1	مكنني التدريب من القيام بعملتي على أحسن وجه				
2	البرامج التدريبية التي استفدت منها تتناسب مع احتياجاتي الوظيفية				
3	يدفعني التدريب للبحث عن أفكار مبتكرة في وظيفتي				
4	البرامج التدريبية التي استفدت منها تتناسب مع التحسينات الحاصلة في بيئة العمل في جامعة نجران				

المتغير التابع: كفاءة الموارد البشرية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أقوم بعملتي كاملاً وبكل كفاءة ومهارة					
2	أستعمل كل طاقتي المعرفية للقيام بعملتي بأكمل وجه					
3	أميز بالجدية وأستعمل مهاراتي وكفاءتي في العمل					
4	أفكر في تنظيم أعمالي وكذلك المكان الذي أعمل به					
5	أحلى بالقدرة على التركيز وتحمل ضغط العمل					
6	أقوم بعملتي في الوقت المناسب بدون تقصير					
7	أعمل دائماً على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم					
8	أسعى لاكتشاف أخطائي والقيام بتصحيحها فور اكتشافها					
9	أسعى دائماً إلى رفع مستوى كفاءتي من خلال زيادة مهاراتي وإستخدام التقنيات الحديثة داخل الجامعة وخارجها					
10	أمتلك مجموعة من المهارات التي تساعدني على القيام بعملتي في سرعة وقت					
11	أساهم بأفكاري في تحقيق أهداف جامعة نجران وأبدي رأيي بصدق					
12	أقوم بمساعدة زملائي في حالة طلب المساعدة مني واعتمد على معارفتي ومعرفتي بالعمل في ذلك					

					يوم بالتشاور والتحاوور مع زملائي في أي شيء يهدف الى مصلحة جامعة نجران	13
					أحلى بسلوك جيد مع زملائي ومع رئيسي	14

ولكم فائق الشكر والتقدير،،،،

ملحق (2) مخرجات التحليل الاحصائي

مخرجات التحليل الاحصائي

Statistics

		النوع	المؤهل العلمي	العمر	سنوات الخبرة
N	Valid	105	105	105	105
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	68	64.8	64.8	64.8
أنثى	37	35.2	35.2	100.0
Total	105	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من دبلوم	5	4.8	4.8	4.8
دبلوم	8	7.6	7.6	12.4
بكالوريوس	65	61.9	61.9	74.3
دراسات عليا	27	25.7	25.7	100.0
Total	105	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30 فأقل	31	29.5	29.5	29.5
31-40 سنة	36	34.3	34.3	63.8
41-50 سنة	30	28.6	28.6	92.4
أكثر من 50 سنة	8	7.6	7.6	100.0
Total	105	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	22	21.0	21.0	21.0
من 5-10 سنوات	37	35.2	35.2	56.2
من 11-15 سنة	26	24.8	24.8	81.0

أكثر من 15 سنة	20	19.0	19.0	100.0
Total	105	100.0	100.0	

Correlations

	a1	a2	a3	a4	a5	A
a1 Pearson Correlation	1	.470**	.250*	.315**	.145	.577**
Sig. (2-tailed)		.000	.010	.001	.141	.000
N	105	105	105	105	105	105
a2 Pearson Correlation	.470**	1	.519**	.588**	.378**	.804**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	105	105	105	105	105	105
a3 Pearson Correlation	.250*	.519**	1	.612**	.489**	.781**
Sig. (2-tailed)	.010	.000		.000	.000	.000
N	105	105	105	105	105	105
a4 Pearson Correlation	.315**	.588**	.612**	1	.517**	.833**
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000
N	105	105	105	105	105	105
a5 Pearson Correlation	.145	.378**	.489**	.517**	1	.688**
Sig. (2-tailed)	.141	.000	.000	.000		.000
N	105	105	105	105	105	105
A Pearson Correlation	.577**	.804**	.781**	.833**	.688**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	105	105	105	105	105	105

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	b1	b2	b3	b4	b5
b1 Pearson Correlation	1	.377**	.460**	.403**	.370**

	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
b2	Pearson Correlation	.377**	1	.443**	.363**	.353**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
b3	Pearson Correlation	.460**	.443**	1	.435**	.348**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105
b4	Pearson Correlation	.403**	.363**	.435**	1	.335**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105
b5	Pearson Correlation	.370**	.353**	.348**	.335**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105
b6	Pearson Correlation	.316**	.178	.235*	.405**	.441**
	Sig. (2-tailed)	.001	.069	.016	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
B	Pearson Correlation	.706**	.639**	.702**	.723**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		b6	B
b1	Pearson Correlation	.316**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	105	105

b2	Pearson Correlation	.178	.639**
	Sig. (2-tailed)	.069	.000
	N	105	105
b3	Pearson Correlation	.235*	.702**
	Sig. (2-tailed)	.016	.000
	N	105	105
b4	Pearson Correlation	.405**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	105	105
b5	Pearson Correlation	.441**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	105	105
b6	Pearson Correlation	1	.643**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	105	105
B	Pearson Correlation	.643**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	105	105

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	c1	c2	c3	c4	c5	C
c1	Pearson Correlation	1	.472**	.422**	.311**	.354**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000
	N	105	105	105	105	105
c2	Pearson Correlation	.472**	1	.664**	.565**	.390**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000

	N	105	105	105	105	105	105
c3	Pearson Correlation	.422**	.664**	1	.599**	.400**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
c4	Pearson Correlation	.311**	.565**	.599**	1	.584**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
c5	Pearson Correlation	.354**	.390**	.400**	.584**	1	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105	105
C	Pearson Correlation	.660**	.814**	.812**	.809**	.715**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	105

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 D

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105

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

Correlations

		z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7
z1	Pearson Correlation	1	.482**	.359**	.172	.472**	.316**	.283**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.078	.000	.001	.003

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D	
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	
	N	105	105	105	105	105	
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	105	105	105	105	105	
	N	105	105	105	105	105	105
z2	Pearson Correlation	.482**	1	.432**	.281**	.289**	.242*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.003	.013
	N	105	105	105	105	105	105
z3	Pearson Correlation	.359**	.432**	1	.389**	.508**	.253**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.009
	N	105	105	105	105	105	105
z4	Pearson Correlation	.172	.281**	.389**	1	.474**	.462**
	Sig. (2-tailed)	.078	.004	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105

Correlations

	d1	d2	d3	d4	D		
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	
	N	105	105	105	105	105	
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	105	105	105	105	105	
z5	Pearson Correlation	.472**	.289**	.508**	.474**	1	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105	105
z6	Pearson Correlation	.316**	.242*	.253**	.462**	.500**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.013	.009	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	105
z7	Pearson Correlation	.283**	.318**	.316**	.330**	.339**	.619**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.001	.001	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
z8	Pearson Correlation	.400**	.298**	.388**	.392**	.415**	.461**
							.489**

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D	
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	
	N	105	105	105	105	105	
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	105	105	105	105	105	
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
z9	Pearson Correlation	.192*	.358**	.373**	.258**	.327**	.246*
	Sig. (2-tailed)	.049	.000	.000	.008	.001	.012
	N	105	105	105	105	105	105
z10	Pearson Correlation	.368**	.291**	.362**	.236*	.303**	.212*
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.015	.002	.030
	N	105	105	105	105	105	105
z11	Pearson Correlation	.210*	.272**	.360**	.279**	.315**	.270**
	Sig. (2-tailed)	.031	.005	.000	.004	.001	.005

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D	
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	
	N	105	105	105	105	105	
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	105	105	105	105	105	
	N	105	105	105	105	105	105
z12	Pearson Correlation	.386**	.230*	.313**	.342**	.237*	.240*
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.001	.000	.015	.014
	N	105	105	105	105	105	105
z13	Pearson Correlation	.291**	.388**	.412**	.321**	.218*	.252**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.001	.025	.010
	N	105	105	105	105	105	105
z14	Pearson Correlation	.272**	.212*	.316**	.254**	.326**	.348**
	Sig. (2-tailed)	.005	.030	.001	.009	.001	.000
	N	105	105	105	105	105	105

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D		
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**		
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000		
	N	105	105	105	105	105		
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**		
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000		
	N	105	105	105	105	105		
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000		
	N	105	105	105	105	105		
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000		
	N	105	105	105	105	105		
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000			
	N	105	105	105	105	105		
S2	Pearson Correlation	.592**	.575**	.649**	.576**	.640**	.608**	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		z8	z9	z10	z11	z12	z13
z1	Pearson Correlation	.400**	.192*	.368**	.210*	.386**	.291**
	Sig. (2-tailed)	.000	.049	.000	.031	.000	.003
	N	105	105	105	105	105	105

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D	
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	
	N	105	105	105	105	105	
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	105	105	105	105	105	
z2	Pearson Correlation	.298**	.358**	.291**	.272**	.230*	.388**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.003	.005	.018	.000
	N	105	105	105	105	105	105
z3	Pearson Correlation	.388**	.373**	.362**	.360**	.313**	.412**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	105	105	105	105	105	105
z4	Pearson Correlation	.392**	.258**	.236*	.279**	.342**	.321**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.015	.004	.000	.001
	N	105	105	105	105	105	105
z5	Pearson Correlation	.415**	.327**	.303**	.315**	.237*	.218*

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D	
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	
	N	105	105	105	105	105	
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	105	105	105	105	105	
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.001	.015	.025
	N	105	105	105	105	105	105
z6	Pearson Correlation	.461**	.246*	.212*	.270**	.240*	.252**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.030	.005	.014	.010
	N	105	105	105	105	105	105
z7	Pearson Correlation	.489**	.377**	.179	.275**	.160	.289**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.068	.005	.103	.003
	N	105	105	105	105	105	105
z8	Pearson Correlation	1	.599**	.522**	.417**	.363**	.356**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D	
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	
	N	105	105	105	105	105	
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	105	105	105	105	105	
	N	105	105	105	105	105	105
z9	Pearson Correlation	.599**	1	.563**	.660**	.458**	.467**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
z10	Pearson Correlation	.522**	.563**	1	.636**	.408**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
z11	Pearson Correlation	.417**	.660**	.636**	1	.520**	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D	
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	
	N	105	105	105	105	105	
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	105	105	105	105	105	
z12	Pearson Correlation	.363**	.458**	.408**	.520**	1	.497**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105	105
z13	Pearson Correlation	.356**	.467**	.489**	.528**	.497**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	105
z14	Pearson Correlation	.203*	.309**	.261**	.455**	.316**	.393**
	Sig. (2-tailed)	.038	.001	.007	.000	.001	.000
	N	105	105	105	105	105	105
S2	Pearson Correlation	.714**	.704**	.666**	.704**	.620**	.672**

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		z14	S2
z1	Pearson Correlation	.272**	.592**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000
	N	105	105
z2	Pearson Correlation	.212*	.575**

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105
	Sig. (2-tailed)	.030	.000			
	N	105	105			
z3	Pearson Correlation	.316**	.649**			
	Sig. (2-tailed)	.001	.000			
	N	105	105			
z4	Pearson Correlation	.254**	.576**			
	Sig. (2-tailed)	.009	.000			
	N	105	105			
z5	Pearson Correlation	.326**	.640**			
	Sig. (2-tailed)	.001	.000			

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105
N		105	105			
z6	Pearson Correlation	.348**	.608**			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000			
	N	105	105			
z7	Pearson Correlation	.210*	.581**			
	Sig. (2-tailed)	.032	.000			
	N	105	105			
z8	Pearson Correlation	.203*	.714**			
	Sig. (2-tailed)	.038	.000			
	N	105	105			

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105
z9	Pearson Correlation	.309**	.704**			
	Sig. (2-tailed)	.001	.000			
	N	105	105			
z10	Pearson Correlation	.261**	.666**			
	Sig. (2-tailed)	.007	.000			
	N	105	105			
z11	Pearson Correlation	.455**	.704**			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000			
	N	105	105			
z12	Pearson Correlation	.316**	.620**			

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105
	Sig. (2-tailed)	.001	.000			
	N	105	105			
z13	Pearson Correlation	.393**	.672**			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000			
	N	105	105			
z14	Pearson Correlation	1	.547**			
	Sig. (2-tailed)		.000			
	N	105	105			
S2	Pearson Correlation	.547**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000				

Correlations

		d1	d2	d3	d4	D
d1	Pearson Correlation	1	.576**	.371**	.447**	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d2	Pearson Correlation	.576**	1	.525**	.585**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d3	Pearson Correlation	.371**	.525**	1	.597**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105
d4	Pearson Correlation	.447**	.585**	.597**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105
D	Pearson Correlation	.749**	.843**	.790**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105
	N	105	105			

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	20

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	14

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	105	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	34

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
a1	105	4.1429	.96505	.09418
a2	105	3.9714	1.06930	.10435
a3	105	3.8095	1.02933	.10045
a4	105	3.7714	1.12024	.10932
a5	105	3.8000	1.03217	.10073
b1	105	3.8857	1.04986	.10246
b2	105	3.6857	.95388	.09309
b3	105	3.6381	1.04811	.10229
b4	105	3.5714	1.13389	.11066
b5	105	3.6667	1.11516	.10883
b6	105	3.6095	1.13929	.11118
c1	105	3.9714	.99477	.09708
c2	105	3.7143	1.08941	.10632
c3	105	3.7619	1.06088	.10353
c4	105	3.7333	1.09427	.10679

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

c5	105	3.8095	1.04785	.10226
d1	105	4.0762	.96770	.09444
d2	105	3.9333	.99292	.09690
d3	105	3.7714	1.04013	.10151
d4	105	4.0952	.87182	.08508
S1	105	3.8210	.56338	.05498

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
a1	43.989	104	.000	4.14286	3.9561	4.3296
a2	38.058	104	.000	3.97143	3.7645	4.1784
a3	37.924	104	.000	3.80952	3.6103	4.0087
a4	34.498	104	.000	3.77143	3.5546	3.9882
a5	37.725	104	.000	3.80000	3.6002	3.9998
b1	37.926	104	.000	3.88571	3.6825	4.0889
b2	39.593	104	.000	3.68571	3.5011	3.8703
b3	35.568	104	.000	3.63810	3.4353	3.8409
b4	32.275	104	.000	3.57143	3.3520	3.7909
b5	33.692	104	.000	3.66667	3.4509	3.8825
b6	32.465	104	.000	3.60952	3.3890	3.8300
c1	40.909	104	.000	3.97143	3.7789	4.1639

Case Processing Summary

		N	%			
Cases	Valid	105	100.0			
	Excluded ^a	0	.0			
	Total	105	100.0			
c2	34.936	104	.000	3.71429	3.5035	3.9251
c3	36.336	104	.000	3.76190	3.5566	3.9672
c4	34.960	104	.000	3.73333	3.5216	3.9451
c5	37.253	104	.000	3.80952	3.6067	4.0123
d1	43.163	104	.000	4.07619	3.8889	4.2635
d2	40.592	104	.000	3.93333	3.7412	4.1255
d3	37.155	104	.000	3.77143	3.5701	3.9727
d4	48.133	104	.000	4.09524	3.9265	4.2640
S1	69.497	104	.000	3.82095	3.7119	3.9300

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 z9 z10 z11 z12 z13 z14 S2

/CRITERIA=CI(.95).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
z1	105	3.7714	1.14570	.11181
z2	105	3.7619	1.01455	.09901
z3	105	3.8857	1.01256	.09882
z4	105	3.7810	.96058	.09374
z5	105	3.7238	.98542	.09617
z6	105	3.7524	1.09000	.10637
z7	105	3.7905	.97759	.09540
z8	105	3.9238	1.05334	.10280
z9	105	3.7905	1.13252	.11052
z10	105	3.8476	1.08114	.10551
z11	105	3.9429	1.06363	.10380
z12	105	4.0190	1.00939	.09851
z13	105	4.0095	1.13082	.11036
z14	105	4.0095	.99513	.09712
S2	105	3.8578	.66310	.06471

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
z1	33.731	104	.000	3.77143	3.5497	3.9932
z2	37.995	104	.000	3.76190	3.5656	3.9582
z3	39.323	104	.000	3.88571	3.6898	4.0817
z4	40.333	104	.000	3.78095	3.5951	3.9668
z5	38.722	104	.000	3.72381	3.5331	3.9145
z6	35.276	104	.000	3.75238	3.5414	3.9633

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
z1	105	3.7714	1.14570	.11181		
z2	105	3.7619	1.01455	.09901		
z3	105	3.8857	1.01256	.09882		
z4	105	3.7810	.96058	.09374		
z5	105	3.7238	.98542	.09617		
z6	105	3.7524	1.09000	.10637		
z7	105	3.7905	.97759	.09540		
z8	105	3.9238	1.05334	.10280		
z9	105	3.7905	1.13252	.11052		
z10	105	3.8476	1.08114	.10551		
z11	105	3.9429	1.06363	.10380		
z12	105	4.0190	1.00939	.09851		
z13	105	4.0095	1.13082	.11036		
z14	105	4.0095	.99513	.09712		
z7	39.731	104	.000	3.79048	3.6013	3.9797
z8	38.171	104	.000	3.92381	3.7200	4.1277
z9	34.296	104	.000	3.79048	3.5713	4.0096
z10	36.467	104	.000	3.84762	3.6384	4.0568
z11	37.985	104	.000	3.94286	3.7370	4.1487
z12	40.800	104	.000	4.01905	3.8237	4.2144
z13	36.332	104	.000	4.00952	3.7907	4.2284
z14	41.286	104	.000	4.00952	3.8169	4.2021
S2	59.615	104	.000	3.85782	3.7295	3.9862

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
z1	105	3.7714	1.14570	.11181
z2	105	3.7619	1.01455	.09901
z3	105	3.8857	1.01256	.09882
z4	105	3.7810	.96058	.09374
z5	105	3.7238	.98542	.09617
z6	105	3.7524	1.09000	.10637
z7	105	3.7905	.97759	.09540
z8	105	3.9238	1.05334	.10280
z9	105	3.7905	1.13252	.11052
z10	105	3.8476	1.08114	.10551
z11	105	3.9429	1.06363	.10380
z12	105	4.0190	1.00939	.09851
z13	105	4.0095	1.13082	.11036
z14	105	4.0095	.99513	.09712

1	S1 ^a	.	Enter
---	-----------------	---	-------

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: S2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
z1	105	3.7714	1.14570	.11181
z2	105	3.7619	1.01455	.09901
z3	105	3.8857	1.01256	.09882
z4	105	3.7810	.96058	.09374
z5	105	3.7238	.98542	.09617
z6	105	3.7524	1.09000	.10637
z7	105	3.7905	.97759	.09540
z8	105	3.9238	1.05334	.10280
z9	105	3.7905	1.13252	.11052
z10	105	3.8476	1.08114	.10551
z11	105	3.9429	1.06363	.10380
z12	105	4.0190	1.00939	.09851
z13	105	4.0095	1.13082	.11036
z14	105	4.0095	.99513	.09712
1	.566 ^a	.320	.314	.54926

a. Predictors: (Constant), S1

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.656	1	14.656	48.580	.000 ^a
Residual	31.074	103	.302		
Total	45.730	104			

a. Predictors: (Constant), S1

b. Dependent Variable: S2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.312	.369		3.553	.001
S1	.666	.096	.566	6.970	.000

a. Dependent Variable: S2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: S2

Model Summary

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.656	1	14.656	48.580	.000 ^a
Residual	31.074	103	.302		
Total	45.730	104			

a. Predictors: (Constant), S1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.217 ^a	.047	.038	.65047

a. Predictors: (Constant), A

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.149	1	2.149	5.078	.026 ^a
Residual	43.581	103	.423		
Total	45.730	104			

a. Predictors: (Constant), A

b. Dependent Variable: S2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.133	.328		9.548	.000

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.656	1	14.656	48.580	.000 ^a
Residual	31.074	103	.302		
Total	45.730	104			

a. Predictors: (Constant), S1

	A	.186	.083	.217	2.253	.026
--	---	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: S2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	B ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: S2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.656	1	14.656	48.580	.000 ^a
Residual	31.074	103	.302		
Total	45.730	104			

a. Predictors: (Constant), S1

1	.413 ^a	.170	.162	.60688
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), B

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.795	1	7.795	21.165	.000 ^a
Residual	37.935	103	.368		
Total	45.730	104			

a. Predictors: (Constant), B

b. Dependent Variable: S2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.491	.303		8.222	.000
B	.372	.081	.413	4.601	.000

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.656	1	14.656	48.580	.000 ^a
Residual	31.074	103	.302		
Total	45.730	104			

a. Predictors: (Constant), S1

a. Dependent Variable: S2

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT S2

/METHOD=ENTER C.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	C ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: S2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	C ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

1	.454 ^a	.206	.199	.59365
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), C

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.430	1	9.430	26.757	.000 ^a
	Residual	36.300	103	.352		
	Total	45.730	104			

a. Predictors: (Constant), C

b. Dependent Variable: S2

Coefficients^a

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	C ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.442	.280		8.730	.000
	C	.373	.072	.454	5.173	.000

a. Dependent Variable: S2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	D ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: S2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	C ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 ^a	.371	.365	.52834

a. Predictors: (Constant), D

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16.977	1	16.977	60.819	.000 ^a
Residual	28.752	103	.279		
Total	45.730	104			

a. Predictors: (Constant), D

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	C ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: S2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.782	.271		6.575	.000
D	.523	.067	.609	7.799	.000

a. Dependent Variable: S2

T-TEST GROUPS= النوع (1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=SS

/CRITERIA=CI(.95).

Group Statistics

النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SS ذكر	68	3.8711	.50349	.06106
SS أنثى	37	3.7719	.59184	.09730

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
SS	Equal variances assumed	1.988	.162	.906	103
	Equal variances not assumed			.864	64.557

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
SS	Equal variances assumed	.367	.09925	.10950
	Equal variances not assumed	.391	.09925	.11487

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
SS	Equal variances assumed	-.11793	.31642
	Equal variances not assumed	-.13019	.32868

ONEWAY SS BY المؤهل.العلمي

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

SS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.239	3	.080	.272	.846
Within Groups	29.591	101	.293		
Total	29.830	104			

ONEWAY SS BY العمر

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

SS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.274	3	.425	1.502	.219
Within Groups	28.556	101	.283		
Total	29.830	104			

ONEWAY SS BY سنوات الخبرة

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

SS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.807	3	.269	.936	.426
Within Groups	29.023	101	.287		
Total	29.830	104			