

أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة لشركة بترومين في جدة

اسم الطالب

نوره كيلا عيسى

الرقم الجامعي

2021205932

مشروع التخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"ويسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً".

الحمد لله الذي أنعم علينا بالصحة لإتمام هذه المذكرة. حسب قوله تعالى: "فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون."

كم هو صعب أن ننسى في لحظات التتويج بالنجاح من ساعدونا ووقفوا إلى جانبنا لتحقيق إنجازاتنا.

أتقدم أولاً بالشكر والاحترام للأستاذة / منى مصطفى العشري، عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، على إشرافها وتوجيهاتها العلمية لنا.

كما أتقدم بالشكر لسعادة المستشار ناصر المحييد الذي جعل التعليم حقاً للجميع.

إهداء

أهدي هذا العمل وثمره جهدي إلى أغلى ما لدي في الكون، وللذين كان لهما الفضل في تشجيعي والدعاء لي، وللذين هما سبب وجودي وسر نجاحي في هذه الحياة:

أمي وأبي حفظهما الله.

أرجو من الله أن يمد في عمركما لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتكما نجومًا أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار:

إلى والدي العزيز.

وإلى إخواني وأخواتي، مصدر قوتي وفخري، حفظهم الله.

جدول المحتويات:

8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
9	المقدمة:	1.1
11	مشكلة البحث:	1.2
11	الفجوات النظرية:	1.2.1
11	الفجوات العملية:	1.2.2
12	أهمية البحث:	1.3
12	الأهمية النظرية:	1.3.1
12	الأهمية العلمية:	1.3.2
12	أسئلة البحث:	1.4
12	أهداف البحث:	1.5
13	فرضيات البحث:	1.6
13	نموذج البحث:	1.7
14	منهجية البحث:	1.8
15	الدراسة الميدانية:	1.9
16	مخطط البحث:	1.10
17	الفصل الثاني: الإطار النظري	2
18	المقدمة:	2.1
18	المتغير الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	2.2
18	تعريف مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:	2.2.1
19	أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:	2.2.2
20	أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:	2.2.3
20	تطوير استراتيجيات الموارد البشرية:	2.2.4
20	أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية:	2.2.5

22	النظريات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية:	2.2.6
24	المتغير الثاني: أداء العاملين	2.3
24	تعريف: أداء العاملين	2.3.1
24	تطوير: أداء العاملين	2.3.2
24	أبعاد: أداء العاملين	2.3.3
25	النظريات: المتعلقة بأداء العاملين	2.3.4
26	العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين:	2.4
	أنماط التأثير بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين	2.4.1
26		
	الصراعات التي تواجه استراتيجيات الموارد البشرية	2.4.2
26		وأداء العاملين
	الفجوات التي تواجه استراتيجيات الموارد البشرية	2.4.3
27		وأداء العاملين
28	الخاتمة:	2.5
51	المراجع: بالعربية	2.6
52	المراجع الأجنبية:	2.7
54	الملاحق:	2.8

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموذج البحث (من اعداد الباحث)	1
12	ملخص منهجية البحث المصدر: البحث	2
21	خريطة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والنظريات المرتبطة بها	3

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
20	العلاقة بين كل بُعد وأثره - اعداد الباحث	1

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها. ولغرض إنجاز هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، وإستراتيجية رصينة تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر. (ريد إي نيلسون، 1990)

بيد أن التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستوياتها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الإستراتيجية التي ينبغي عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في اتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات. وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات. وهذا لا يتأتى إلا من خلال اتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الإستراتيجية بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات. ويمثل مفهوم الإدارة الإستراتيجية نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنشآت الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة والفرص والتهديدات الموجودة فيها. ومن المعروف أن أكثر الأدبيات الخاصة بالمفاهيم النظرية والعملية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية كانت وليدة جهود الإدارة في البلدان المتقدمة، ومجال التطبيق فيها، مع بعض المعلومات التي كانت تأتي من اليابان ودول الشرق الأقصى، وتظهر بين حين وآخر في الإعلام الخاص بمجال إدارة الأعمال. (مدوري، نور الدين 2011)

تواجه المنظمات تحولات وتغييرات سريعة ومعقدة في مختلف المجالات، وحتى تحقق هذه المنظمات أدائها عليها بتحسين أداء العاملين وفق خطط استراتيجية للموارد البشرية. وفي هذا الإطار، تطالب المنظمات بانتهاج فلسفة إدارية تقوم على التحليل والتشخيص البيئي الاستراتيجي الذي يوفر لها القدرة على بناء الرؤية الواضحة والمحددة للمستقبل، والاستفادة من مصادر القوة التي تتميز بها مواردها المتاحة بما يسمح لها بالقيام بالمبادرات الاستراتيجية التي تمكنها من التجاوب مع التغيرات المحتملة للبيئة ومن ثم بلوغ معدلات الأداء المبرمجة.

وتعد القوى العاملة أحد الموارد الأساسية الفاعلة في المنظمة، الأمر الذي يتطلب النظر إليها من حيث أنها مورداً استراتيجياً حيوياً. وضمن هذا المعنى تبرز أهمية تصميم استراتيجية للموارد البشرية ذات أبعاد وسياسات وأهداف منسجمة مع استراتيجية المنظمة تسمح بتحسين وتطوير مستوى كفاءة العنصر البشري وتساهم في تحقيق التأثير الإيجابي في باقي عناصر وموارد المنظمة. إن تطبيق منظمات الأعمال لأسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما يتضمنه من ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات الإدارية الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأمثل لكل مهاراته إنما يعتبر مطلباً استراتيجياً ومنطقاً ضرورياً لتحقيق ورفع كفاءة العاملين داخل المنظمة، والذي يمكن المنظمة من بلوغ مستوى مقبول من التنافسية يؤمن بقاءها واستمرارها وكذلك نموها وتطورها. (حبيب أيوب، 1997)

في ضوء العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة والسريعة، يتعين على الشركات تحسين أدائها لوظائفها المختلفة وتطوير عملياتها بشكل مستمر، والاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف. هذا الأمر ينطبق بشكل خاص على الشركات النفطية الكبيرة التي يعتمد عليها الاقتصاد السعودي بشكل كبير جداً. من هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة بترومين في جدة.

1.2 مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في فهم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة بترومين بجدة. تسعى هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات وتحديد مدى فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتنافس الشديد في قطاع النفط والغاز.

1.2.1 الفجوات النظرية:

- تفتقر الأدبيات الحالية إلى دراسات مخصصة تتناول تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات النفطية في السياق السعودي .
- يوجد نقص في البحث حول كيفية تكييف استراتيجيات الموارد البشرية العالمية لتناسب الثقافة والمؤسسات المحلية في المملكة .
- تحتاج الدراسات إلى مزيد من التحقيق في الأبعاد الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على فعالية استراتيجيات الموارد البشرية .
- هناك قلة في الأدبيات التي تربط بين التغيرات التكنولوجية واستراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط.

1.2.2 الفجوات العملية:

- تحتاج الشركات إلى فهم أعمق لكيفية تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل فعال لتحسين الأداء في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع .
- تفتقر الشركات إلى آليات قياس واضحة وفعالة لتقييم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين .
- هناك حاجة لتطوير برامج تدريب وتطوير تتناسب مع احتياجات العاملين في قطاع النفط والغاز .
- تواجه الشركات تحديات في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بسبب نقص الخبرات المحلية المتخصصة.

1.3 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في دراسة كيفية تحسين أداء العاملين من خلال استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة في شركة بترومين. يهدف البحث إلى تقديم رؤى علمية وعملية تساهم في تطوير هذا المجال في السياق السعودي.

1.3.1 الأهمية النظرية:

- تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في سد الفجوات النظرية المتعلقة بتأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات النفطية، مع التركيز على البيئة السعودية.
- يساهم البحث في تطوير المعرفة حول كيفية تكييف استراتيجيات الموارد البشرية لتناسب الثقافة والمؤسسات المحلية، مما يساعد على تعزيز الفهم الأكاديمي في هذا المجال.

1.3.2 الأهمية العلمية:

- تتجلى الأهمية العملية لهذا البحث في توفير توصيات عملية للشركات النفطية حول كيفية تحسين أداء العاملين من خلال استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة.
- يمكن استخدام نتائج البحث لتطوير برامج تدريب وتطوير تلبي احتياجات العاملين، مما يعزز الأداء العام للشركات ويمكنها من البقاء والنمو في بيئة تنافسية.

1.4 أسئلة البحث:

1. ما هي استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة في شركة بترومين؟
2. كيف تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة بترومين؟
3. ما هي العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وأداء العاملين في شركة بترومين؟
4. كيف يؤثر التحفيز والتعويضات على أداء العاملين في شركة بترومين؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف العام: دراسة تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة بترومين بجدة.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة في شركة بترومين.

2. تقييم تأثير استراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة بترومين.
3. دراسة تأثير التحفيز والتعويضات على أداء العاملين في شركة بترومين.
4. تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية في شركة بترومين بناءً على نتائج البحث.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين في شركة بترومين.

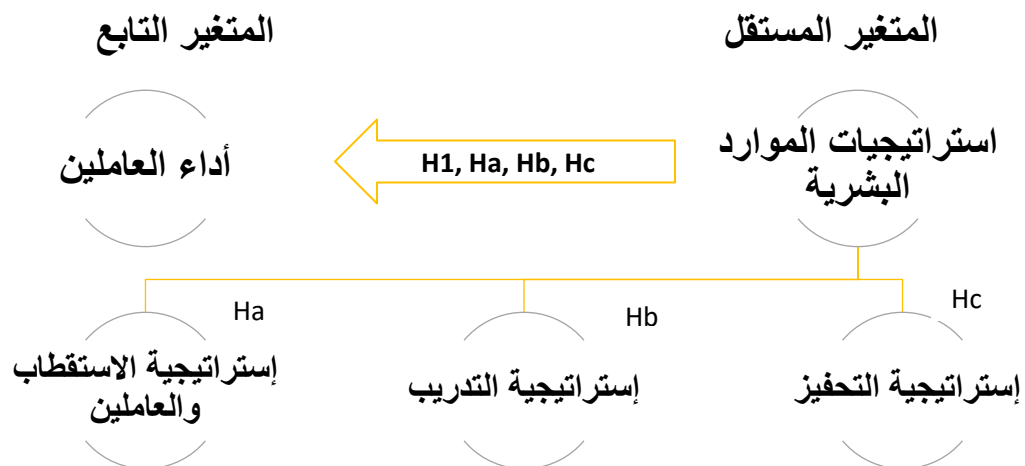
وتتفرع الفرضيات الآتية:

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين في شركة بترومين.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركة بترومين.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحفيز وأداء العاملين في شركة بترومين.

1.7 نموذج البحث:

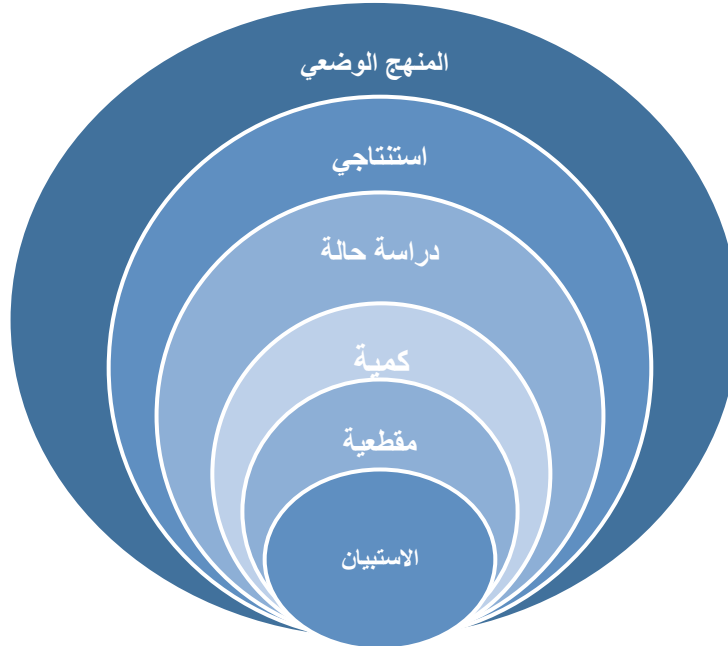


الشكل (1): نموذج البحث (من اعداد الباحث)

1.8 منهجية البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة بترومين: من جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

1.9 الدراسة الميدانية:

شركة بترومين، التي تأسست في عام 1968، تعتبر رائدة في مجال الزيوت والخدمات المتعلقة بالسيارات في المملكة العربية السعودية. مع مرور السنوات، تطورت بترومين لتصبح مجموعة متعددة النشاطات تشمل السيارات الكهربائية، الخدمات اللوجستية، مراكز صيانة السيارات، وتوزيع قطع الغيار.

التوسع الجغرافي:

تدير بترومين العديد من الفروع في المملكة العربية السعودية وتوسعت عملياتها إلى الإمارات، مصر، الهند، ماليزيا، وباكستان. تشمل هذه الفروع مراكز الخدمة والصيانة، ومصانع إنتاج الزيوت.

المنتجات والخدمات:

1. الزيوت والشحوم: بترومين هي أكبر مصنع للزيوت في المملكة العربية السعودية بطاقة إنتاجية تصل إلى 250,000 طن متري سنوياً. تقدم أكثر من 150 نوعاً من الزيوت الصناعية وزيوت السيارات.
2. الخدمات اللوجستية وإدارة الأساطيل: تقدم خدمات لوجستية متكاملة تشمل صيانة وإدارة الأساطيل، وتأجير السيارات التجارية.
3. السيارات الكهربائية: تقدم بترومين خدمات شاملة للسيارات الكهربائية بما في ذلك الصيانة وتطوير بنية تحتية للشحن الكهربائي.

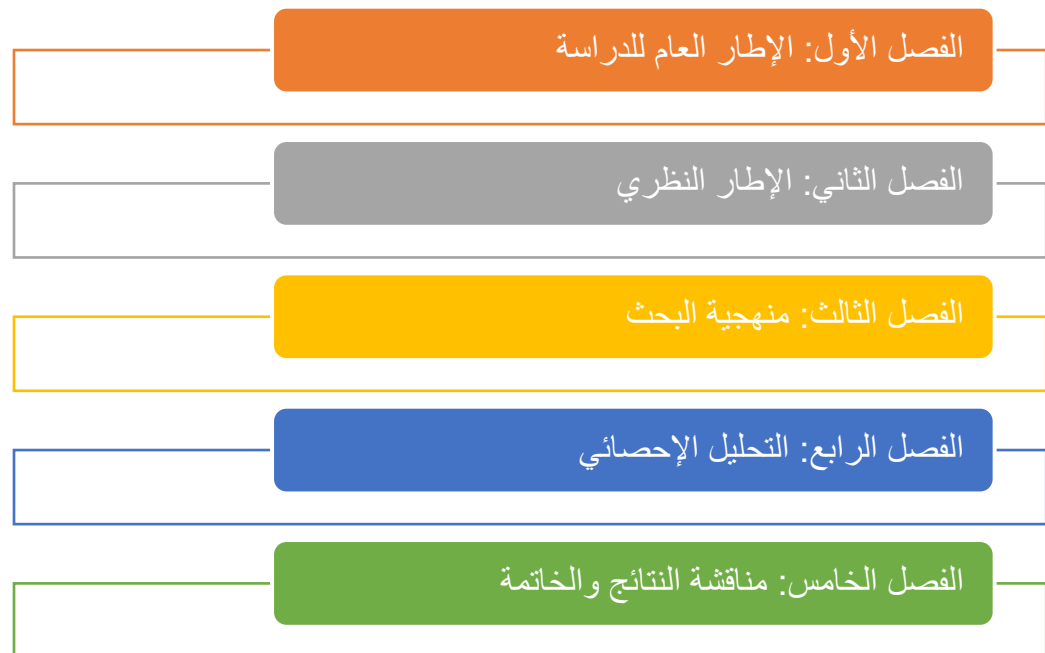
التوسع والتعاون:

دخلت بترومين في شراكات مع شركات عالمية مثل نيسان، هيونداي، وجنرال موتورز، لتوفير خدمات السيارات وتوزيع قطع الغيار. كما توسعت في مجال السيارات الكهربائية بالشراكة مع Quantron AG لتقديم شاحنات خفيفة كهربائية.

الأهمية الاقتصادية:

بترومين تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد السعودي من خلال تقديم حلول متكاملة في مجال السيارات والصناعات المرتبطة بها، مما يعزز من تنافسية السوق المحلي ويوفر فرص عمل متعددة.

1.10 مخطط البحث:



2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

تُعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في نجاح المنظمات على المدى الطويل، حيث تلعب دورًا محوريًا في تشكيل العلاقة بين الأفراد والمؤسسة وتعزيز القيمة المضافة للأعمال. إذ تعمل هذه الاستراتيجيات على تطوير وتصميم سياسات وإجراءات متكاملة تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية من خلال استثمار الموارد البشرية بشكل فعال.

تُظهر الدراسات الحديثة أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتجاوز كونها مجرد أدوات تقليدية لإدارة شؤون الموظفين، فهي تتطلب نهجًا شاملاً ومتربطًا يعزز التكامل بين أهداف الموارد البشرية والأهداف العامة للمؤسسة. وتتضمن هذه الاستراتيجيات جوانب متعددة مثل التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم والتحفيز وإدارة الأداء، مع التركيز على خلق ثقافة تنظيمية تعزز من التزام الموظفين وتدفعهم نحو تحقيق التميز.

كما أكدت الأبحاث على أهمية توافق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية والداخلية، بما في ذلك التحديات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. ويعد ذلك ضروريًا لضمان استدامة النجاح المؤسسي في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد.

في ضوء ذلك، يُعتبر تحليل وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عملية لا غنى عنها لفهم كيفية تأثيرها على أداء الموظفين وسلوكهم المهني، وكذلك على تحقيق أهداف المؤسسة. ولذلك، فإن هذه الاستراتيجيات تُعد مجالًا بحثيًا متجددًا يستدعي المزيد من الدراسات لفهم كيفية تحقيق التوازن بين تحقيق رضا الموظفين وتحقيق الربحية المستدامة للمؤسسة.

2.2 المتغير الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

2.2.1 تعريف مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أو استراتيجية الأشخاص تشير إلى القيام بإنشاء تصور متماسك ومخطط للموظفين بهدف العمل على تعيينهم وتطوير قدراتهم لدعم أهداف المنظمة على المدى الطويل، وذلك كي يساعد على التأكد من أن إدارة الأفراد بجوانبها المتعددة تقوم بالعمل بشكل متكامل لتوفير المناخ والسلوك الملائمين لتحقيق أهداف الأداء في المنظم. السالم، مؤيد (2009م)،

تعرف بأنها: هي عملية معقدة تتطور باستمرار لتخطيط الأعمال عبر القيام بكل تلك الأنشطة التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودهم لصياغة وتنفيذ الاحتياجات الاستراتيجية للأعمال. بني مصطفى خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007م)،

تعرف بأنها: نمط توزيع الموارد البشرية والأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها عبر العديد من الأنشطة والبرامج المحددة ببداية ونهاية، وسياسات تحتوي وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد (2007م)،

2.2.2 أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الشركات التي تضمن التعاون بين جميع الفرق والمكونات، والعمل المتزامن نحو الأهداف المشتركة، تنجح بشكل أسرع من خلال تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، ويمكن تحليل عمل الموظفين وتحديد الإجراءات التي ستؤدي إلى إضافة قيمة للشركة. إذا كان موظفو الموارد البشرية "لا يعرفون الكثير عن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، فيمكنهم التسجيل في دورات الموارد البشرية عبر الإنترنت لفهم المفاهيم بدقة وتنفيذها في المؤسسة. هناك العديد من الفوائد لتطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لأي عمل تجاري. وتشمل هذه. صباغ، زهير صباغ وأبو نبعة عبد العزيز (1990م)،

1. يساهم تطبيق إدارة الموارد البشرية على تحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي.
2. يؤدي تطبيق "استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الحصول على زيادة في ثقافة العمل.
3. إن تطبيق هذه السياسية يقد بدوره لتحسن في رضا العملاء.
4. إن تطبيق هذه الاستراتيجية يضمن العمل على إدارة هذه المارد بكفاءة وقدرة أكبر.
5. يساهم تطبيق هذه الاستراتيجية في تحقيق نهج استباقي وظيفي للموظفين وإدارتهم.
6. أخيراً فإن هذه الاستراتيجية يمكن من وراء تطبيقها زيادة الإنتاج للمنظمة بشكل أكبر وتحقيق
7. أكبر قدر من الأرباح.

ومع ذلك من أجل التنفيذ الفعال الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، يجب أن يتصف بالقيادة (قادة الأعمال ورئيس الموارد البشرية في كفاءة تامة، وإلا فقد تواجه العديد من التحديات، مثل:

1. القضايا عبر الثقافات ونقص المشاركة بين أصحاب المصالح.
2. عمليات عالمية تؤدي إلى قطع الاتصال.

3. تغيير قيادة الأعمال في الشركات التي تخضع لعمليات الاندماج والاستحواذ.

4. التحديات التي تحدث في بيئة العمل مثل تفشي وباء أو مرض معين.

5. التحديات والتغيرات التي تحدث في التكنولوجيا المستخدمة.

2.2.3 أهداف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تركز إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على هدفين رئيسيين كالتالي: عبد البارئ، درة (2003)،

1. زيادة الإنتاجية: وهو يمثل هدفاً أساسياً للعديد من للمنظمات. إلا أن الإنتاجية تصبح شاغلاً رئيسياً للعنصر البشري في حقل وظيفة إدارة الموارد البشرية وأن من مسؤولياتهم تطوير السياسات والإجراءات التي تسهم في تحقيق الهدف الإنتاجي.
2. الوقاية التنظيمية يرتبط بالإنتاجية لكن يحافظ على التنظيم في إطار موحد في مسار تحقيق أهدافها بصورة دائمة والوقوف في وجه المشكلات والمخاطر الداخلية والخارجية.

2.2.4 تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية:

تطورت إستراتيجيات الموارد البشرية على مر العقود مع تطور البيئة التنظيمية والاقتصادية. فقد انتقلت من مجرد وظيفة إدارية بحتة إلى عنصر أساسي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات. تشمل عملية التطوير دمج التكنولوجيا، والاستفادة من البيانات الكبيرة في اتخاذ القرارات، والتركيز على تحسين تجربة الموظف وتعزيز التوازن بين العمل والحياة. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005).

2.2.5 أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية:

تتضمن أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية عدة جوانب رئيسية، مثل التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، والتعويضات والمزايا. هذه الأبعاد تعمل معاً لضمان جذب المواهب المناسبة، وتطوير المهارات اللازمة، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة هذه الأبعاد تشمل: Boxall, P., & Purcell, J. (2016).

1. **التوظيف والاختيار:** يشمل هذا البعد تصميم وتنفيذ عمليات اختيار الموظفين التي تضمن جذب واستقطاب الكفاءات التي تتماشى مع القيم والأهداف التنظيمية. يعتبر التوظيف السليم حجر الأساس لبناء فريق عمل قوي قادر على تحقيق النجاح.

2. **التدريب والتطوير:** يركز هذا البعد على تحسين المهارات والمعارف لدى الموظفين بما يتناسب مع احتياجات المنظمة. التدريب المستمر والتطوير المهني يساهمان في تعزيز الأداء الوظيفي ويزيدان من قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق.

3. **إدارة الأداء:** تتعلق إدارة الأداء بتحديد أهداف الأداء، وتقييم مدى تحقيقها، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة. يهدف هذا البعد إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تحفيز الموظفين ودعمهم في تحقيق أهدافهم المهنية.

4. **التعويضات والمزايا:** يشمل هذا البعد تصميم وتنفيذ أنظمة المكافآت والمزايا التي تحفز الموظفين على العمل بجدية وتحقيق أداء عالي. يساهم التعويض العادل والمجز في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المنظمة.

5. **إدارة المواهب:** يركز هذا البعد على اكتشاف وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي الذين يمتلكون المهارات والكفاءات الحرجة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

جدول يوضح العلاقة بين كل بُعد وأثره على الأداء المؤسسي كما يلي:

البُعد	الوصف	الأثر على الأداء المؤسسي
التوظيف والاختيار	جذب واستقطاب الكفاءات	بناء فريق عمل قوي ومتوافق مع أهداف المنظمة
التدريب والتطوير	تحسين المهارات والمعارف	زيادة الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق
إدارة الأداء	تحديد وتقييم أهداف الأداء	تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية
التعويضات والمزايا	تصميم أنظمة المكافآت والمزايا	تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المنظمة
إدارة المواهب	اكتشاف وتطوير الموظفين ذوي الأداء العالي	ضمان استمرارية الأداء العالي وتطوير القيادة المستقبلية

الجدول (1) المصدر:الباحث

2.2.6 النظريات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية:

هناك العديد من النظريات التي تدعم فهم استراتيجيات الموارد البشرية، منها نظرية رأس المال البشري التي تركز على الاستثمار في تطوير المهارات والمعرفة لدى الموظفين، ونظرية الموارد القائمة على التنظيم (RBV) التي ترى أن الموارد البشرية الفريدة وغير القابلة للتقليد يمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية. J. Barney, (1991).

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

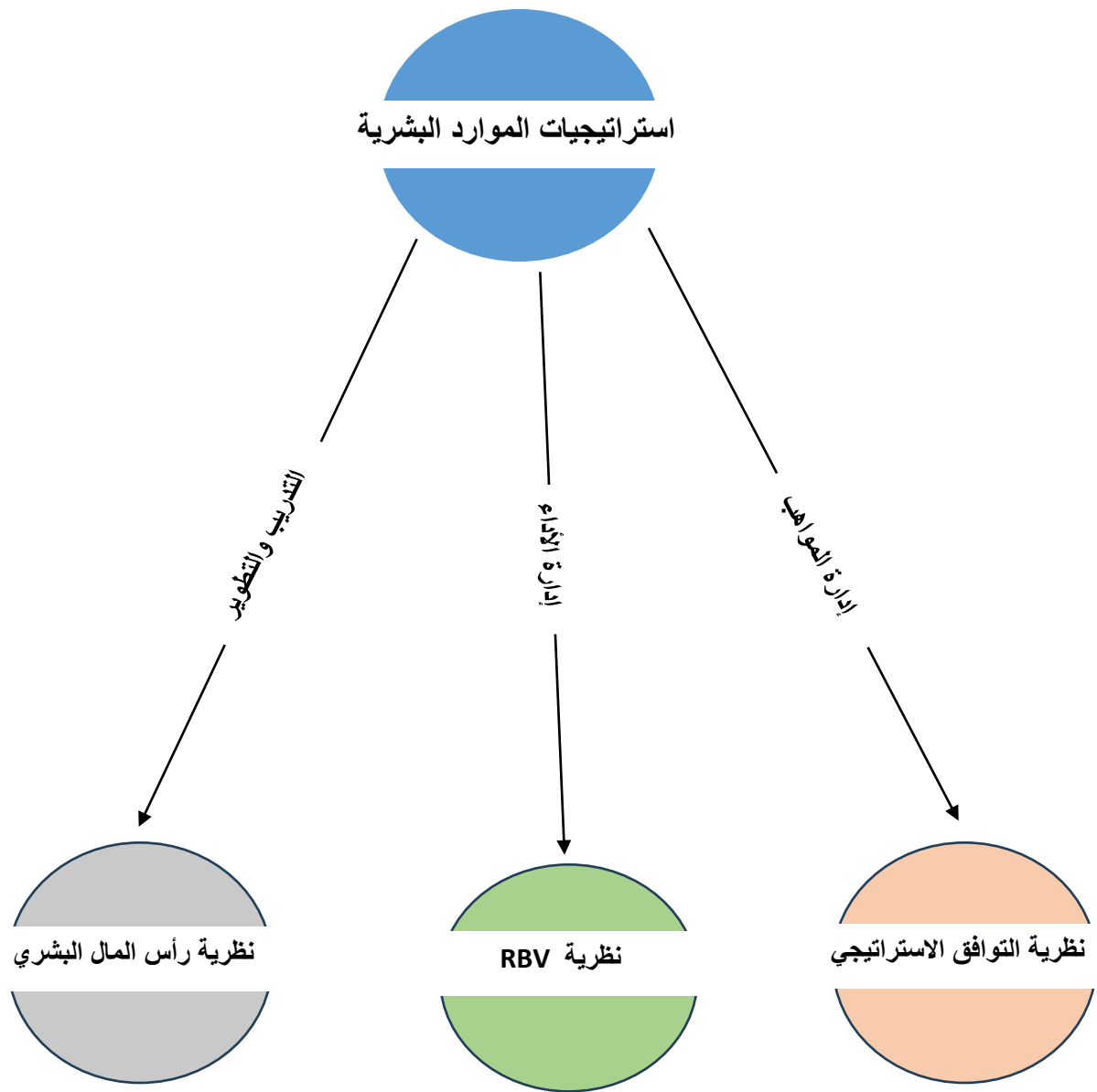
تشير هذه النظرية إلى أن المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الموظفون تعتبر من الأصول القيمة للمؤسسة. من خلال الاستثمار في تطوير هذه القدرات، يمكن للمنظمات تحسين إنتاجيتها وزيادة كفاءتها. يُنظر إلى الموظفين كمصدر رئيسي للابتكار والنمو التنظيمي، ولذلك تعتبر استراتيجيات مثل التدريب والتطوير أساسية لتعزيز رأس المال البشري.

2. نظرية الموارد القائمة على التنظيم (Resource-Based View - RBV):

تؤكد هذه النظرية أن الميزة التنافسية للمنظمة تعتمد على قدرتها في استغلال الموارد الفريدة والنادرة التي تمتلكها، بما في ذلك الموارد البشرية. ترى هذه النظرية أن الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدرًا مستدامًا للميزة التنافسية إذا كانت ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال.

3. نظرية التوافق الاستراتيجي (Strategic Fit Theory):

تدعو هذه النظرية إلى ضرورة توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق الأداء المثلى. يتطلب هذا التوافق تنسيقًا بين الأهداف التنظيمية والموارد البشرية لضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة والمرونة في تنفيذ الخطط.



خريطة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والنظريات المرتبطة بها

الشكل (3) المصدر الباحث

2.3 المتغير الثاني: أداء العاملين

2.3.1 تعريف: أداء العاملين

أداء العاملين يُشير إلى مدى قدرة الموظفين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. يُعد الأداء الوظيفي عنصرًا حيويًا في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يرتبط بجودة الإنتاجية ورضا العملاء والابتكار داخل المؤسسة. يمكن تقييم أداء العاملين من خلال عدة معايير مثل الالتزام بالمواعيد، الجودة، والإنتاجية، بالإضافة إلى القدرة على العمل ضمن فريق. M. Frese, & S. Sonnentag (2002).

2.3.2 تطوير: أداء العاملين

تطوير أداء العاملين يعد عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز كفاءة وفعالية الموظفين في أداء واجباتهم. يبدأ تطوير الأداء من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتوفير الفرص التعليمية التي تعزز من مهارات الموظفين ومعارفهم. بالإضافة إلى ذلك، يشمل التطوير تقييم الأداء بشكل دوري لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتقديم تغذية راجعة بناءة. ترتبط جهود تطوير الأداء بتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يُمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل. H. Aguinis (2013).

2.3.3 أبعاد: أداء العاملين

أداء العاملين يمكن تحليله من خلال عدة أبعاد رئيسية تشمل: Viswesvaran, C., & D. S. Ones (2000).

1. **الإنتاجية:** تُقاس من خلال كمية ونوعية العمل الذي يُنجزه الموظف خلال فترة زمنية معينة. الإنتاجية تُعد مؤشرًا مهمًا للأداء وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.
2. **الجودة:** تتعلق بجودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها الموظف. يُعتبر تقديم عمل خالٍ من الأخطاء ومتوافق مع المعايير المحددة من أهم معايير تقييم الأداء.
3. **الالتزام بالمواعيد:** يشير إلى قدرة الموظف على إتمام المهام في الوقت المحدد. الالتزام بالمواعيد يُظهر مدى احترام الموظف للوقت وقدرته على إدارة أولوياته.
4. **الابتكار:** يتعلق بالقدرة على تقديم أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات. يُعزز الابتكار من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السوقية والمنافسة.
5. **العمل الجماعي:** يقيس مدى قدرة الموظف على العمل بفعالية ضمن فريق. يُعتبر التعاون والتواصل الفعال مع الزملاء جزءًا أساسيًا من الأداء الوظيفي.

2.3.4 النظريات: المتعلقة بأداء العاملين

توجد العديد من النظريات التي تساعد في فهم أداء العاملين، ومنها:

1. نظرية التوقعات (Expectancy Theory):

اقترح هذه النظرية فيكتور فروم، وتؤكد أن أداء العاملين يعتمد على توقعاتهم بأن جهودهم ستؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، وأن هذه النتائج ستكون بشكل مرضٍ. تعني هذه النظرية أن الموظفين سيكونون أكثر إنتاجية إذا كانوا يؤمنون بأن العمل الجاد سيؤدي إلى مكافآت ذات قيمة. Vroom, V. H. (1964).

2. نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory):

طور هذه النظرية إدوين لوك، وهي تؤكد أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن أن يزيد من دوافع الموظفين ويعزز أدائهم. تؤدي الأهداف المحددة إلى توجيه الجهود والتركيز على تحقيق النتائج المرجوة.

3. نظرية العدالة (Equity Theory):

اقترحها جون ستايسي آدمز، وتتناول كيفية تأثير العدالة في توزيع المكافآت على أداء العاملين. يشعر الموظفون بالدافعية عندما يعتبرون أن المكافآت التي يتلقونها عادلة مقارنة بما يبذلونه من جهود مقارنة بزملائهم. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002).

2.4 العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين:

2.4.1 أنماط التأثير بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر وغير مباشر على أداء العاملين. يمكن أن تأخذ هذه الأنماط من التأثير عدة أشكال: Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C (2005)

1. التأثير المباشر من خلال التدريب والتطوير:

استثمار الشركات في برامج التدريب والتطوير يعزز مهارات الموظفين ومعرفتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. عندما تكون استراتيجيات التدريب موجهة بشكل صحيح، فإنها تساعد في سد الفجوات في المهارات وتمكين الموظفين من مواجهة التحديات بفعالية.

2. التأثير من خلال التحفيز والمكافآت:

تحفيز الموظفين عبر استراتيجيات مثل المكافآت والحوافز المادية وغير المادية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والاندماج في العمل، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام. نظرية التوقعات لفرود تؤكد على هذا الجانب، حيث يؤدي توقع المكافآت إلى تعزيز الجهود المبذولة.

3. التأثير من خلال إدارة الأداء:

تطبيق استراتيجيات إدارة الأداء، مثل تقييمات الأداء الدورية وتحديد الأهداف، يساهم في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. هذه الاستراتيجيات تساعد أيضًا في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يمكن الإدارة من تقديم الدعم المطلوب لتحسين الأداء.

2.4.2 الصراعات التي تواجه استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين

رغم الفوائد المحتملة لاستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين، إلا أن هناك عدة صراعات وتحديات قد تنشأ: Jackson, S. E., & Schuler, R. S (2005).

1. التعارض بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفردية:

قد ينشأ صراع عندما تتعارض الأهداف التنظيمية مع احتياجات وتوقعات الموظفين. على سبيل المثال، قد تركز استراتيجيات الموارد البشرية على خفض التكاليف عبر تقليل الحوافز، مما يؤدي إلى تدهور معنويات الموظفين وبالتالي تراجع الأداء.

2. مقاومة التغيير:

يمكن أن تواجه استراتيجيات التغيير، مثل تبني تكنولوجيا جديدة أو إعادة هيكلة فرق العمل، مقاومة من قبل الموظفين الذين يشعرون بالتهديد من التغييرات. هذه المقاومة تؤدي إلى انخفاض في الأداء إذا لم تتم إدارة التغيير بشكل فعال.

3. تفاوت تطبيق الاستراتيجيات:

تختلف نتائج استراتيجيات الموارد البشرية بناءً على كيفية تطبيقها. قد يؤدي ضعف التنفيذ أو عدم الاتساق في تطبيق الاستراتيجيات إلى نتائج عكسية، مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدهور الأداء.

2.4.3 الفجوات التي تواجه استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين

توجد فجوات محتملة يمكن أن تعوق العلاقة الفعالة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين، ومن أبرزها: Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006).

1. فجوة المهارات: قد تكون هناك فجوة بين المهارات المتوفرة لدى الموظفين وتلك المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. إذا لم تركز استراتيجيات الموارد البشرية بشكل كافٍ على تطوير المهارات اللازمة، فقد يؤدي ذلك إلى ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية.

2. فجوة التواصل: ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين حول أهداف وتوقعات الأداء يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم وتناقض في الدافعية. عدم وضوح التوقعات يؤدي إلى تباين في الأداء بين الموظفين ويعرقل تحقيق الأهداف.

3. فجوة الثقافات التنظيمية: عندما لا تتماشى استراتيجيات الموارد البشرية مع ثقافة المؤسسة، قد يؤدي ذلك إلى صعوبة في تحقيق الاندماج بين الموظفين والإدارة. عدم التوافق الثقافي يمكن أن يُضعف تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء.

2.5 الخاتمة:

في ضوء ما سبق مناقشته في هذا الإطار النظري، يتضح أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين يرتبطان بعلاقة وثيقة، حيث تؤثر هذه الاستراتيجيات بشكل كبير على تحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية داخل المنظمات. تلعب النظريات المختلفة دورًا محوريًا في فهم ديناميكيات هذا التأثير، مثل نظرية التوقعات التي تربط بين الدافعية والأداء، ونظرية رأس المال البشري التي تركز على تطوير مهارات العاملين.

كما أن هناك تحديات وصراعات قد تنشأ أثناء تطبيق هذه الاستراتيجيات، مثل مقاومة التغيير أو التعارض بين الأهداف التنظيمية والفردية، مما يتطلب من المنظمات تبني مقاربات مرنة ومدرسة للتغلب على هذه الصعوبات. على الرغم من الفجوات التي قد تعيق العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين، إلا أن تفعيل هذه الاستراتيجيات بفاعلية يمكن أن يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء.

بالتالي، يعد تطوير وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل يتماشى مع الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية للعاملين خطوة أساسية لضمان تحقيق النجاح المستدام للمنظمات. يعتبر هذا الإطار النظري نقطة انطلاق أساسية لفهم أعمق للتفاعل بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي، ويشكل أساسًا قويًا للأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

الفصل الثالث : منهجية البحث

3.1 المقدمة

يبين هذا الفصل المنهجية التي قام بها الباحث لإنجاز أهداف الدراسة، حيث تم توضيح مجتمع الدراسة، وعينتها، بالإضافة إلى أهم متغيرات الدراسة والمعالجات الاحصائية التي تم استخدامها، وأدوات الدراسة والمصادر التي اعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات، وايضاً يوضح هذا الفصل أهم اختبارات التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الاحصائي والتعريفات الإجرائية للمتغيرات.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

الأثر : عبارة عن مدى القدرة لتحقيق نتائج ومخرجات مستهدفة مسبقا وقد تتأثر هذه القدرة على

النجاح والأنجاز من اختيار من يقوم بذلك وكيفية أنجاز هذه الأهداء

لحوافز المعنوية : عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل أشباع رغبات وطموحات الموظفين في المؤسسة عن طريق تقديم حوافز معنوية لهم على شكل ترقية هدايا

تذكارية شهادات شكر وعرفان صلاحيات اضافية تقديرا لهم على جهدهم المبذول وتنويعا لأنجازاتهم الوظيفي.

الأداء : عبارته عن درجة تحقيق العامل للهدف المراد الوصول إليه وإتمام المكونات الوظيفة التي يعمل بها أيضا يمكن أن يعبر عن الأداء بالطريقة التي يحقق بها الفرد العامل متطلباته وظيفته ودائما ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها والوصول إليها . (مصبح)

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

"منهجية البحث هي عملية منظمة ومنهجية تستخدم للبحث عن المعلومات وحل المشكلات. تساعد في تحديد الهدف من البحث وتحديد الخطوات التي يجب اتباعها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة"

فلسفة البحث : الوضعية

منهج البحث : الاستنتاجية

الإستراتيجية : دراسة حالة

طريقة البحث : دراسة كمية

المدة الزمنية : المقطعية

طرق جمع البيانات : الإستبيانات



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة و اختبار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع قمنا بإتباع ثلاثة مناهج لعرض المفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركة اعتمدنا على المنهج الوصفي محاولة منا الإحاطة بأهم الأبعاد للإجابة على الاشكالية المطروحة، وكذلك اتبعنا منهج دراسة حالة منهج كمي إحصائي الذي تركز من خلاله على الشركة تستوعب الموضوع محل البحث و تحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع العملي ، كما سنستعين بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالشركة للوقوف على أهمية الحوافز كأداة و مؤشر لكفاءة أداء الموظفين في الشركة .(شناي هاجر، لخشاش كلثوم -2012.2013)

3.4.1 مجتمع الدراسة :

شركة بترومين، التي تأسست في عام 1968، تعتبر رائدة في مجال الزيوت والخدمات المتعلقة بالسيارات في المملكة العربية السعودية. مع مرور السنوات، تطورت بترومين لتصبح مجموعة متعددة النشاطات تشمل السيارات الكهربائية، الخدمات اللوجستية، مراكز صيانة السيارات، وتوزيع قطع الغيار.

اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة بترمين	الإدارة العليا	3
	عدد الموظفين	27

المصدر / من عمل الطلبة

3.4.2 عينة الدراسة:

وفقا لذلك فغن حجم عينة الدراسة = 30 متنوعة من مجلس الإدارة والموظفين.

عينة الدراسة	حجم الدراسة
تستهدف الموظفين في شركة بترومين	30

المصدر / من عمل الطلبة

3.5. طريقة جمع البيانات

بسبب اداة البحث المستخدمة (الاستبان) فإن طريقة أخذ العينات هي : الإحتمالية.

تقنيات أخذ العينات هي: العينات العشوائية البسيطة يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

واعتمد الباحث على استبانة كاتيا العكاري (2022). وذلك لقياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، وذلك من حيث، ثلاث ابعاد فقرة للمتغير بأكمله حيث أن البعد الأول استقطاب الموارد البشرية المادي يتكون 6 من عناصر، والبعد الثاني التدريب من 6 عناصر، والبعد الثالث الحوافز يتكون من 5 عناصر نوع الأداء هو ليكرت خماسي حيث، 1= موافق بينما 2= موافق بشدة 3= موافق الى حد م 4 = غير موافق 5= غير موافق بشدة

المتغير المستقل	عدد المتغير	ابعاد المتغير	المصدر
إدارة الموارد البشرية	استقطاب الموارد البشرية	6	كاتيا العكاري (2022).
	التدريب	6	
	الحوافز	5	

المصدر / من عمل الطلبة

المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي) واعتمد الباحث على استبانة اعتمد الباحث على استبانة كاتيا العكاري (2022).

وذلك لقياس المتغير بإجمالي 4 جملة للمتغير بأكمله نوع الأداء هو ليكرت خماسي حيث، 1= موافق بينما 2= موافق بشدة 3= موافق الى حد م 4 = غير موافق 5= غير موافق بشدة

المتغير التابع	عدد المتغير	ابعاد المتغير	المصدر
تحسين الأداء الوظيفي	-----	6	كاتيا العكاري (2022).

3.6. أنواع البيانات

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الإعتماد على مصدرين أساسيين هما:

3.6.1 البيانات الأولية:

-تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال.

-تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

3.6.2 البيانات الثانوية:

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

-تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة/المؤسسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.

- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق التحليل العملي الاستكشافي لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار (كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت).

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين همالتركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

يعد الجانب النظري محصلة إطلاعنا وبحثنا لبعض ما طرحناه في مجال الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي العلاقة بينهما غير ان ذلك ليس كافيا لبحثنا

سوف نقوم بتجسيد الجانب النظري للبحث في الواقع من خلال دراسة ميدانية في شركة بترومين والتي شملت عينة من الإداريين والموظفين في الشركة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الجواب التي تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين في أي مؤسسة أو منظمة تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي وكفاءته

ان فهم ودراسة تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي يعتبر امرا حيويا ولا لأنه يمكن أن يسهم في تطوير استراتيجيات الإدارة وتحسين العمليات التنظيمية داخل الشركات والمؤسسات علاوة على ذلك يسهم هذا البحث في توجيه القادة الإداريين نحو اتخاذ القرارات الصائبة التي تسهم في تحسين أداء فرق العمل وتحقيق الأهداف المنشودة

في الختام بعد هذه الدراسة محاولة الانقاء الضوء على دور إدارة الوقت في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في شركة بترومين

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة

الاصدار SPSS يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية اختبار صدق وثبات SPSS V. ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام 28 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار PLS. الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام 3.0 . وتم تأكيد النتائج الإحصائية SPSS فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر 28

4 2. خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل والمستوى التعليمي

: تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل

النوع ويشتمل على (ذكر، أنثي)

(الفئة العمرية وتشمل أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤١ إلى ٥٠ سنة، أكثر من ٥٠ سنة

(عدد سنوات الخبرة وتشمل أقل من ٥ سنوات من ٥ إلى ١٠ سنوات من ١١ إلى ٢٠ سنة من ٢١ سنة فأكثر

طبيعة العمل وتشمل (قيادات / موظفين / تقنيين)

المستوى التعليمي ويشمل (ثانوي / جامعي / دراسات عليا

الجدول الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة، كما لما يلي:

الجدول الوصفي لعينة الدراسة (1)

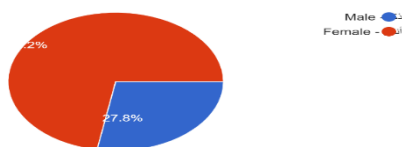
المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	ذكر	10	%27.8
	انثى	26	%72.2
	الإجمالي	36	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	21	%58
	من 30 إلى 40 سنة	12	%33.3
	41 إلى 50 سنة	2	%7
	أكثر من 50 سنة	1	%1
	الإجمالي	36	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	%66.7
	من 5 سنوات على 10 سنوات	7	% 19.4
	من 11 سنة إلى 20 سنة	4	%11.1
	من 21 سنة فأكثر	1	3.9
	الإجمالي	36	%100
المستوى التعليمي	ثانوي	9	%25
	جامعي	25	%69
	دراسات عليا	2	%5.6
	الإجمالي	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية الجدول الوصفي لعينة الدراسة 4.1

من بيانات الجدول رقم (4.1) تم استخلاص النتائج الآتية:

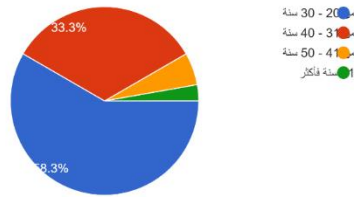
بالنسبة للنوع : أظهرت النتائج الإحصائية ان على الرغم من تقارب عدد الذكور والإناث بالعينة إلا أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغت عدد الذكور 10 مفردة بنسبة 27.8% من إجمالي العينة، بينما بلغت عدد الإناث 26 مفردة بنسبة 72.2% من إجمالي العينة 36 كما موضح بالشكل التالي

36
رأى



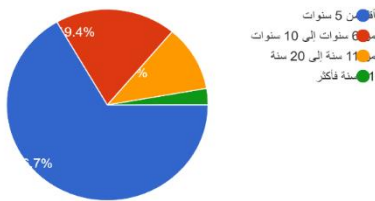
أما فيما يتعلق بالعمر : فإن 21 مفردة أقل من 30 سنة بنسبة 58% بينما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة جاء بها 12 مفردة بنسبة 33.3 % الفئة العمرية من 2 إلى 50 سنة جاء بها مفردة بنسبة 7% بينما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة جاء بها 1 مفردة بنسبة 1% الشكل التالي يوضح ذلك:

ال (٢)
رأ 36



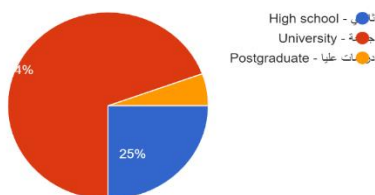
فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فإن 24 مفردة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 66.7%. بينما مستوى الخبرة من 5 إلى 10 سنوات جاء به 7 مفردة بنسبة 19.4% مستوى الخبرة من 11 إلى 20 سنة جاء به 4 مفردة بنسبة 11.1% بينما مستوى الخبرة من 21 سنة فأكثر جاء به 1 مفردة بنسبة 3.9% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك:

ال (٣)
رأ 36



أما بالنسبة للمستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل ثانوي 9 مفردة بنسبة 25% من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل جامعي 25 مفردة بنسبة 69% من إجمالي أفراد العينة. أخيراً. بلغ عدد من يحملون مؤهل الدراسات العليا 2 مفردة بنسبة 5.6% من إجمالي أفراد العينة. الشكل التالي يوضح ذلك

ال (٣)
رأ 36



4.3 قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) (Structural equation modeling) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 . الفقرات والجدول التالية توضح ذلك.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط (Average Variance Extracted) التباين المستخرج صدق الاتساق الداخلي يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الطالبة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه وفقاً لدراسة Kaiser (1974) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة. الصدق التقاربي Convergent Validity يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقاً ل(Hair et al). (2006)

الجدول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 ، كما يلي:

جدول صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (2)

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الإنحاراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير (الأول)		
0.588	. 0.555	0.00	.368	.422	.726	A1	البعد الأول		
		0.00	.319	.529		A2			
		0.00	.280	.635		A3			
		0.00	.668	.713		A4			
		0.00	.447	.476		A5			
	0.510	0.00	.540	.532		B1	البعد الثاني		
		0.00	.696	.401		B2			
		0.00	.232	.481		B3			
		0.00	.894	.734		B4			
		0.00	.280	.406		B5			
	0.543	0.00	.803	.636		C1	البعد الثالث		
		0.00	.732	.526		C2			
		0.00	.577	.579		C3			
		0.00	.732	.639		C4			
		0.00	.683	.339		C5			
	Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الإنحاراف المعياري		Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير (الثاني)
	0.765	0.00	.280	.662		.660	F1	البعد الثاني أداء العاملين	
		0.00	.487	.863			F2		
		0.00	.513	.405			F3		
0.00		.467	.824	F4					
0.00		.487	.908	F5					
0.00		.319	.842	F6					
0.00		.811	.734	F7					
0.00		.368	.855	F8					

المصدر / من إعداد الطالبة بناء على النتائج الصادرة Spss

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها المتغير وأبعاده) ، عند قيم أكبر 0.7 من بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0,001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس . كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE، يتضح ان قيمته لمتغير المتغير المستقل هو $0,565 > 0,5$ وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (المتغير وأبعاده) قيمتها أكبر من 0,7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0,001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاث. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير المتغير التابع ككل الذي يساوي 0,636، كذلك قيم متوسط التباين المستخرج الأبعاد المتغير) هي : 0770,00758 ، على الترتيب. وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة..

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28 وفقا لـ (Hair et al (2010 ، يجب ان تكون القيمة أكبر من 0,7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

Cronbach 's alpha		عدد العبارات	المتغير	
.775	.787	5	البعد الأول	المتغير الأول
	.765			
	.761			
	.748			
	.761			
	.767	5	البعد الثاني	المتغير الأول
	.774			
	.740			
	.772			
	.748			
	.759	5	البعد الثالث	المتغير الأول
	.761			
	.747			
	.774			
.700	.712	10	أداء العاملين	المتغير الثاني
	.630			
	.644			
	.734			
	.641			
	.713			
	.661			
	.599			
	.689			

المصدر / من إعداد الطالبة بناء على النتائج الصادرة Spss

المتغير الأول والأبعاد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.787,0.772,776)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لهير وآخرون، (٢٠١٠) فقد تحقق ثبات المقياس.

المتغير الثاني والأبعاد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.713,0.734,0.712)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لهير وآخرون (٢٠١٠) فقد تحقق ثبات المقياس

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس طبقاً لمقياس ليكرت ثلاثي وفقاً لما يلي:

الجدول (4) يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى :

المجالات	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي المرجح
المجال الاول	غير موافق	من 1 الى 1.66
المجال الثاني	محايد	1.67 الى 2.33
المجال الثالث	موافق	2.34 الى 3

المصدر / وليد الفراء تحليل بيانات الاسببيان باستخدام برنامج spss، الندوة العالمية لشباب الإسلام، 2010، ص 7 ...
ثم يتم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (100 : 3) حيث ان 3 هي المقياس الثلاثي وإنشاء جدول لتوضيح دلالة المتوسطات الحسابية.

دلالة المتوسطات الحسابية (5)

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.66	غير موافق	من 36 الى أقل من 52 %	منخفض
1.67 الى 2.33	محايد	من 52 على أقل 68 %	متوسط
2.34 الى 3	موافق	من 68 إلى أقل من 84 %	مرتفع

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالإعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي . حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق إدارة الوقت وأبعاده وكذلك مستوى تحسين أداء العاملين وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.. وذلك كما يلي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة (6)

المتغير			المتوسط الحسابي			الانحراف المعياري			الاتجاه العام			مستوى الأهمية		
المتغير الأول	البعد الأول استراتيجية التحفيز		2,7	2.7 3	0,53	0.49	موافق	موافق	مرتفع					
	البعد الثاني استراتيجية التدريب		2,7 2		0,50		نوافق		مرتفع					
	البعد الثالث إستراتيجية الإستهلاك والعاملين		2,8 0		0,41		موافق		مرتفع					
المتغير الثاني			2,78			0,43			موافق			مرتفع		

المصدر / من إعداد الطالبة بناء على النتائج الصادرة Spss

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

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل تطبيق ادارة الموارد البشرية إلى أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي بالشركة، وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة هو (2.73) بنسبة موافقة عالية عند إنحراف معياري (0.49) ممارسات إدارة الوقت أن الأبعاد الاربعة لمتغير ممارسات إدارة الوقت (تخطيط الوقت،تنظيم الوقت، توجيه الوقت ، رقابة الوقت) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى القطاع المصرفي، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد (التخطيط) هو (2,7) عند إنحراف معياري (0.53) المتوسط الحسابي لبعد (التنظيم) هو (2.72) عند إنحراف معياري (0.50) بلغ المتوسط الحسابي لبعد (توجيه الوقت) (2.80) عند إنحراف معياري(0.41) كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد (الرقابة) هو (2.71) عند إنحراف معياري (0.50)

بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) أوضحت النتائج أن الإتجاه العام المفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة الوقت بالشركة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل(2.78) بنسبة موافقة بلغت (84%) عند إنحراف معياري (0.43). وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (إدارة الوقت و أبعاده إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في القطاع مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع تحسين أداء العاملين ذات مستوى مرتفع في الشركة وذلك من جهة نظر الدراسة .

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.2 وذلك على النحو التالي:

Correlations

		استراتيجية التحفيز	تحسين الأداء
البعد الاول للمتغير الاول	Pearson Correlation	1	.315
	Sig. (2-tailed)		.061
	N	36	36
الاداء العاملين	Pearson Correlation	.315	1
	Sig. (2-tailed)	.061	
	N	36	36

		استراتيجية التدريب	تحسين الاداء
البعد الثاني للمتغير الأول	Pearson Correlation	1	.334*
	Sig. (2-tailed)		.047
	N	36	36
الاداء العاملين	Pearson Correlation	.334*	1
	Sig. (2-tailed)	.047	
	N	36	36

استراتيجية الإستقطاب		استراتيجية الإستقطاب والعاملين	تحسين الأداء
استراتيجية الإستقطاب والعاملين	Pearson Correlation	1	.478**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	36	36
اداء العاملين	Pearson Correlation	.478**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	36	36

لارتباط الخطي بين تطبيق (إدارة الموارد البشرية وابعاده كمتغير مستقل وتحسين الاداء كمتغير تابع):

تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (.422) بين تطبيق إدارة الموارد البشرية تحسين أداء العاملين (إجمالي) كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (.010) . تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تطبيق إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وابعاده وتحسين الأداء . يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط. الارتباط الخطي بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين متغير تحسين الأداء ككل، وبين بعضها البعض يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين إدارة الموارد البشرية وابعاده وتحسين الأداء .

4.6 نتائج اختبار صحة فروض الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج

الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V.28, SEM-PLS على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء.

ينص هذا الفرض على أنه " - توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء في الشركة ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين تطبيق إدارة الموارد البشرية (مستقل) وتحسين الأداء (إجمالاً) كمتغير تابع.

جدول نتائج اختبار فروض الدراسة الفريضة الرئيسية (8)

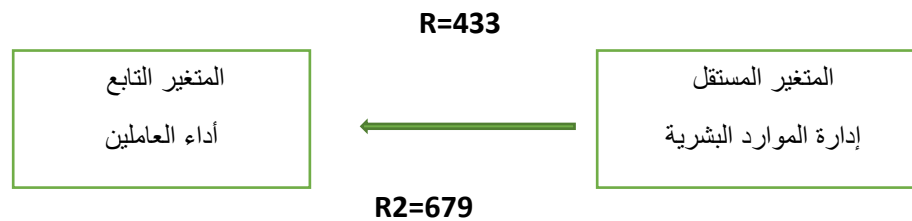
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 ^a	.679	.154	.24188

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.432	1	.432	7.380	.010 ^b
	Residual	1.989	34	.059		
	Total	2.422	35			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.572	.422		3.727	<.001
	أداء العاملين	.408	.150	.433	2.717	.010



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (F.sig) أقل من (0.010) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 010. وتشير قيمة معامل الارتباط (R = 422) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء. يشير معامل التحديد المعدل (R) إلى أن (178) من التباين الحاصل في ممارسات تحسين الاداء يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق إدارة الوقت.

- بناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية وابعاده كمتغير مستقل و تحسين الأداء كمتغير تابع وفقا لدراسة كاتيا العكاري .

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

ينص هذا الفرض على انه Ha توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحفيز وتحسين الأداء .

Hb توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب وتحسين الأداء.

Hc توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية السقطاب والعاملين وتحسين الأداء.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Multy Linear Regression Analysis بين تطبيق إدارة الموارد البشرية (مستقل) وتحسين الأداء (إجمالاً) كمتغير تابع

جدول نتائج اختبار فروض الدراسة الفريوض الفرعية (9)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.486 ^a	.236	.138	.25245

ANOVA^a

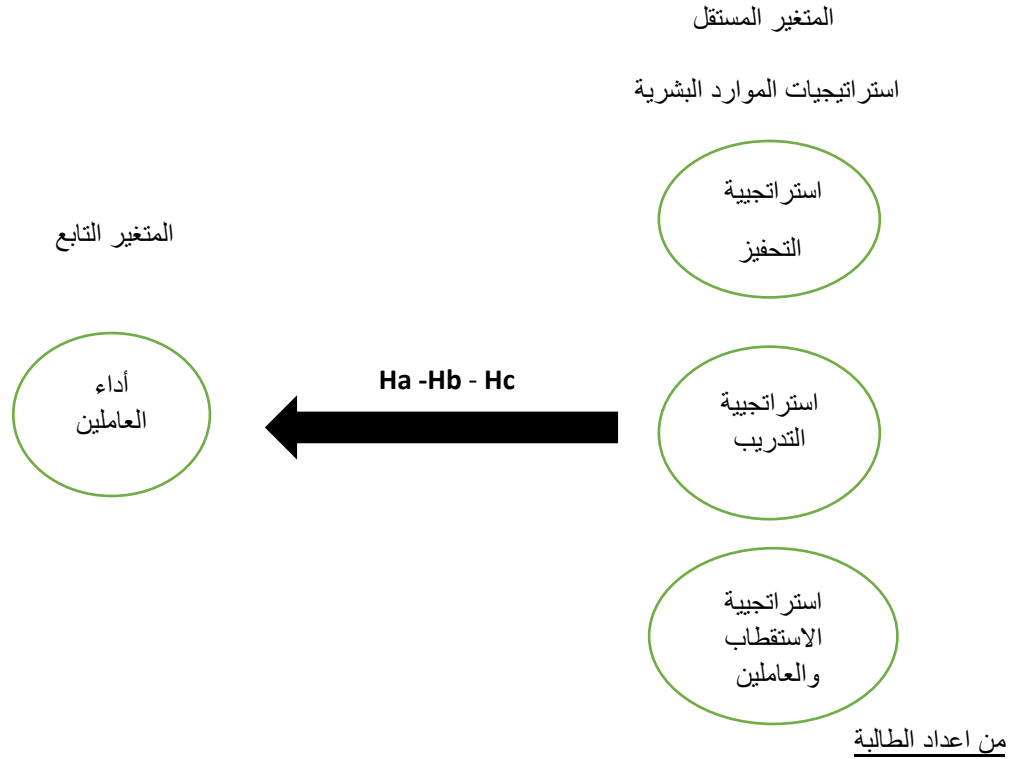
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.612	4	.153	2.400	.071 ^b
	Residual	1.976	31	.064		
	Total	2.588	35			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.143	.657		3.262	.003	.803	3.482
	استراتيجية التحفيز	-.110	.323	-.083	-.341	.736	-.768	.548
	استراتيجية التدريب	.099	.179	.120	.553	.584	-.266	.464
	استراتيجية الاستقطاب والعاملين	.292	.139	.475	2.098	.044	.008	.575

يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (F.sig) أقل من (.071) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.071. وتشير قيمة معامل الارتباط (R .486) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء يشير معامل التحديد المعدل (R) إلى أن (263.) من التباين الحاصل في ممارسات تحسين الاداء يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية .



-بناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفروض الفرعية الذي ينص على وجود Ha علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وابعاده و تحسين الأداء.

Hb - توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التحفيز وابعاده و تحسين الأداء للعاملين.

Hc - توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التدريب وابعاده و تحسين الأداء للعاملين.

Hd - توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية الاستقطاب والعاملين وابعاده و تحسين الأداء للعاملين.

4.7 نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية نظاما متكامل يؤثر كل عنصر فيه على الخروج وبشكل تنابعي، فهي المسؤولة عن توفير الموارد البشرية بمواصفات معينة، ومدربة ومؤهلة، ومحفزة بشكل جيد لتقديم مستوى عالي من الاداء المتميز والمطلوب. لتحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز المركز التنافسي المنظم وتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

ان وضع استراتيجية فعالة الاستثمار وادارة الموارد البشرية بصورة تحقق اهداف المنظمة وتستجيب لمتغيرات البيئة التنظيمية والتنافسية هو امر بالغ الاهمية. ولتجسيد ذلك البد من بناء استراتيجيات للموارد البشرية تتوافق مع استراتيجية العامة للمنظمة، وتحديد المصالح العريضة الأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات تلك الاستراتيجية العامة.

وقد تم اختيار اربع ابعاد الاستراتيجية ادارة الموارد البشرية تمثل الأنشطة والوظائف الرئيسية وهي الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاما متكامل ومتفاعل أنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية، وتعتبر عن المنهج الا استراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة(هادف، 2115)

اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال الاستقطاب والتعيين كان مرتفع. وحصلت استراتيجية الاستقطاب والتعيين على الدرجة الرابعة من حيث اهميتها في استراتيجية ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد العينة العاملين في الشركة وهذا يدل على أن شركة بترومين تعمل على الاهتمام بأستراتيجية الاستقطاب والتعيين للحصول على افضل ما متوافر

في سوق العمل الليبي من كوارد بشرية للعمل في شركات بترومين. اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال التدريب والتطوير كان مرتفع. وحصلت استراتيجية التدريب والتطوير على الدرجة الثانية من حيث اهميتها في استراتيجية ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركة بترومين .

4.8 خاتمة الفصل

تضمن هذا الفصل دراسة اثر ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة بترومين حيث تناولنا في المبحث الأول الطريقة والادوات المستعملة في جمع و تحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، ووصف المجتمع والعينة امل المبحث الثاني فكان لعرض النتائج من خلال تحليل عبارات الاستبيان لتحديد درجة الموافقة عليها للوقوف على مدى توفر و تبني ادارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة واثرها على اداء العاملين، وتحليل العلاقة و التأثير بين متغيرات الدراسة، ثم قمنا بتحليل ومنقشة النتائج من خلال المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

المراجع: بالعربية

1. ريد إي نيلسون: هل هناك استراتيجية في البرازيل، Business Horizon، (33) Vole رقم (4) يوليو. أغسطس (1) 1990، الصفحات 15-23
2. مدوري، نور الدين (2011)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابوبكر بلقائد بالجزائر.
3. ناديا حبيب أيوب، ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة الإدارية العامة الرياض في معهد الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون العدد الثالث، نوفمبر 1997م، ص 424
4. السالم، مؤيد (2009م)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، ص 11.
5. العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد (2007م)، فلسفة إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 251239، العدد (45)، بغداد،
6. صباغ، زهير صباغ وأبو نبعة عبد العزيز (1990م)، التدقيق الإستراتيجية إدارة القوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد (2) الرياض، ص 138-146
7. عبد الباري، درة (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات مجلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد (382)، ص 93 121
8. بني مصطفى خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007م)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية - مدخل متكامل عمان دار اليازوري للنشر، ص 24

2.6 المراجع الأجنبية:

1. Boxall, P., & Purcell, J.(2016) . Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan.
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
3. Armstrong, M. (2020). Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.
4. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Harvard Business Review Press.
5. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan.
6. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
7. Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), Psychological Management of Individual Performance (pp. 1-25). John Wiley & Sons.
8. Aguinis, H. (2013). Performance Management. Pearson Education.
9. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. International Journal of Selection and Assessment, 8(4), 216-226.
- 10.Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.

- 11.Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- 12.Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- 13.Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2005). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237-264.
- 14.Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? . *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

2.7 الملاحق:

الاستبيان

أخي الموظف أخني الموظفة الموقرين الكرام العاملين في جميع مراكز ومسؤوليات العمل باشركة:

تحية طيبة : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يشرفني ان أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي لإستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس من جامعة ميدأوشين تخصص إدارة مشاريع.

فأننا نقوم بإجراء دراسة تطبيقية بعنوان:

"تأثير إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين بشركة الاتصالات وذلك بمدينة الرياض"

ونظرا لأهمية شركتكم في المملكة العربية السعودية قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية أملين أن تتفضلوا بإستيفاء هذا الاستبيان للإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة تامة من إجاباتكم فهي تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

لذلك فنحن نبحث عن آرائكم الصادقة فلا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة ولا ترددوا في التعبير عن رأيكم فكل رأي مهم بالنسبة لنا.

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذين تعملون به ليتسنى لنا إتمام هذه الدراسة بنجاح.

-ملاحظة: هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل مع جميع إجاباتكم بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة.

الباحثة

نورة كيلا عيسى

إشراف

د. منى مصطفى العشري

2024/12/ 5

ضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك عليه:

البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 - السن: من 20-30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ سنة ☐
من 41-50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐
دراسات عليا ☐

4- الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 6 سنوات إلى 10 سنوات ☐

5- العمر :

من 11 سنة إلى 20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر ☐

أولا / المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية

المتغير المستقل	عدد المتغير	ابعاد المتغير	المصدر
إدارة الموارد البشرية	استقطاب والعاملين	5	كاتيا العكاري (2022).
	التدريب	5	
	التحفيز	5	

1 - الاستقطاب والتعيين: هي الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الاعمال المطلوبة منها وتحفيزها للتقدم بطلبات التوظيف لدى شركة بترومين بما يتيح لتلك الشركات اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.

الترقيم	عبارات الاستقطاب و العاملين	موافق	محايد	غير موافق
1	تعتمد شركة بترومين على دراسة العمل ومصادره المتعدده لاستقطاب العاملين			
2	تستند شركة بترومين على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب .			
3	تستخدم شركة بترومين على وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمستقدمين للوظائف الشاغرة.			
4	يتم تعين العاملين على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين .			
5	تستند شركة بترومين على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختبار عند اتخاذ قرار التعيين .			

2 - التدريب والتطوير: هي مجموعة من البرامج والوسائل التي تستخدمها شركة بترومين بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم.

الترقيم	عبارات التدريب	موافق	محايد	غير موافق
1	تستعين شركة بترومين بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين.			
2	تحدد شركة بترومين الإحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.			
3	تنفذ شركة بترومين خطة منهجية لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن اهدافه المحددة.			
4	يعزز التدريب في شذركة بترومين تقدم العداملين بأنفسدهم بمدا يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.			
5	تقوم شركة بترومين بمتابعة اداء العداملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.			

3 - التحفيز: مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها شركة ابترومين الليبية بهدف تشجيع

العاملين على تحقيق الأداء الأفضل حالياً ومستقبلاً

الترقيم	عبارات تنظم الوقت	موافق	محايد	غير موافق
1	الحوافز يمكن العاملين تمتلك شركة بترومين نظاماً متكاملًا من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة.			
2	تقوم شركة بترومين بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.			
3	تدرس شركة بترومين بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة			
4	تمنح شركة بترومين حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية .			
5	تعتمد شركة بترومين على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.			

من اعداد الطالبة

ثانيا / المتغير التابع أداء العاملين

المتغير التابع	عدد المتغير	ابعاد المتغير	المصدر
اداء العاملين	-----	5	دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملية ورقلة للباحثة : بالعربي وفاء نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : /...../...../

أداء العاملين: يقصد به البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين النجاراتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب.

الترقيم	عبارات توجيه الوقت	موافق	محايد	غير موافق
1	أؤدي عملي بالفاعلية المطلوبة.			
2	أساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل واضح.			
3	لدي المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية للعمل.			
4	أحافظ على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي.			
5	أبذل الوقت والجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة.			

جداول المقياس المستخدم لقياس المتغيرات المستقل (إدارة الموارد البشرية) والتابع (تحسين الأداء للعاملين)

أولا / إدارة الموارد البشرية

المتغير المستقل	عدد المتغير	ابعاد المتغير	المصدر
إدارة الموارد البشرية	استقطاب والعاملين	5	كاتيا العكاري (2022).
	التدريب	5	
	التحفيز	5	

ثانيا / أداء العاملين

المتغير التابع	عدد المتغير	ابعاد المتغير	المصدر
اداء العاملين	-----	5	دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملية ورقلة للباحثة : بالعربي وفاء نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : /...../...../

Midocean University

College of Management

Department/Bachelor of Project Management

**The effect of time management on improving employee performance in the application at
Petromin -Jeddah Saudi Arabia (Case Study)**

Student name:

Noura Killa Issa

University number

2021205932

Graduation project – 2

School of Management, Midocean University

Supervised by:

D. Mona Mustafa Al-Ashry

Faculty Member - College of Management - Midocean University

Second semester – 2024

Dr: Mona Moustafa Elashry

Medwashin University