

أهمية إدارة الموارد البشرية في أداء وإنتاجية الموظف  
شركة الراجحي للتأمين التعاوني

The importance of Human Resources Management in employee  
performance and productivity

مشروع تخرج

إعداد الطالب

رائد تركستاني

الرقم الجامعي: ٢٢١٠٠٠٥٦٢

إشراف

د. وليد سليمان

الفصل الثالث

١٤٤٤هـ/ ٢٠٢٣م

## الإهداء

إلى من أوصاني ربي خيراً، إلى من كانت دعواتهما في السروالعلن خير زاد

أمي ، أطال الله في عمرها والذي يعجز اللسان عن شكرها

إلى رياحين حياتي في الشدة والرخاء... أسرتي وعائلتي

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع داعياً المولى عز وجل أن أكون قد وفقت

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي أكرمني بإتمام هذه الدراسة حمداً كثيراً يليق بجلالة وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أشرف مبعوث ومرب للبشرية محمد وعلى آله وصحبه

: أجمعين.. وبعد

عرفاناً بالحق والجميل، أتقدم بالشكر المحفوف بالدعاء إلى أصحاب الجهود المخلصة الذين ساهموا في

: إنجاز هذه الدراسة، وأخص بالذكر

المشرف على هذه الدراسة سعادة الدكتور: وليد سليمان، الذي كان نبعاً فياضاً من العطاء والتواضع ورحابة الصدر، فقد أعطى الكثير من جهده ووقته، ولم يبخل بكريم رعايته العلمية وتوجيهاته وإرشاداته الثرية وخبراته الجليلة، مما كان له أكبر الأثر في خروج هذه الدراسة إلى النور، فله مني صادق الود ووافر التقدير.

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن يجعله علماً نافعاً ويسهل لي به طريقاً إلى الجنة.

الباحث

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في أداء وإنتاجية الموظف في شركة الراجحي للتأمين التعاوني ، حيث أجريت الدراسة على موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني في المملكة العربية السعودية وتم جمع (١٠٠) استبانة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أهم نتائج الدراسة أن أهمية تطوير الموارد البشرية على تخفيض حجم التكاليف. توفر الشركة ظروف العمل المشجعة للموظفين على الأداء المتميز. يشكل نظام الحوافز في الشركة دافعاً قوياً لتحقيق التميز في إنتاجية الأداء. الحوافز المعنوية ساعدت في رفع الإنتاجية لكن المادية ساعدت أكثر وقد أوصت الدراسة إلى الاهتمام والتركيز على ثقافة الموارد البشرية والقيام بتوعية إدارية من خلال القيام بمحاضرات ومؤتمرات وندوات ودورات عمل يكون هدفها زيادة أداء وإنتاجية الموظفين. بذل جهد أكبر لاستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم الشركة بشكل فعال ومرضي. العمل على تفعيل المكافآت و الحوافز المادية كذلك، كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من الأفراد، مع ضرورة ربطها بالأداء، فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد، وتناسب تطلعات العاملين.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية – الأداء - إنتاجية الموظفين

## فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع                                                    |
|--------|------------------------------------------------------------|
|        | الإهداء                                                    |
|        | الشكر والتقدير                                             |
|        | ملخص البحث بالعربية                                        |
|        | فهرس المحتويات                                             |
|        | فهرس الجداول                                               |
|        | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                          |
|        | المقدمة                                                    |
|        | مشكلة الدراسة                                              |
|        | أهداف الدراسة                                              |
|        | تساؤلات الدراسة                                            |
|        | أهمية الدراسة                                              |
|        | منهج الدراسة                                               |
|        | حدود الدراسة                                               |
|        | الدراسات السابقة                                           |
|        | الفصل الثاني الإطار النظري                                 |
|        | أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:                        |
|        | ثانياً: أداء وإنتاجية الموظفين:                            |
|        | ثالثاً: أثر إدارة الموارد البشرية في أداء وإنتاجية الموظف: |

|  |                                                              |
|--|--------------------------------------------------------------|
|  | الفصل الثالث الإطار المنهجي للبحث                            |
|  | منهج البحث                                                   |
|  | مجتمع البحث                                                  |
|  | عينة البحث                                                   |
|  | خصائص أفراد عينة الدراسة.                                    |
|  | خصائص أفراد عينة الدراسة.                                    |
|  | صدق أداة الدراسة:                                            |
|  | ثبات أداة الدراسة :                                          |
|  | الأساليب الإحصائية                                           |
|  | الفصل الرابع عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها               |
|  | المحور الأول: أهمية الموارد البشرية في زيادة أداء الموظف     |
|  | المحور الثاني: أهمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية الموظف |
|  | المحور الثالث: أهمية الموارد البشرية في زيادة رضا الموظف     |
|  | الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات                          |
|  | أولاً: أهم النتائج                                           |
|  | ثانياً: التوصيات                                             |
|  | المراجع                                                      |
|  | أولاً: المراجع العربية                                       |
|  | الملاحق                                                      |

## فهرس الجداول

| الصفحة | الجدول                                                                                                                                                  |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس                                                                                                |
|        | جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية                                                                                    |
|        | جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي                                                                                       |
|        | جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسعى الوظيفي                                                                                       |
|        | جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (أهمية الموارد البشرية في زيادة أداء الموظف) بالدرجة الكلية للمحور.                                         |
|        | جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (أهمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية الموظف) بالدرجة الكلية للمحور                                   |
|        | جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (أهمية الموارد البشرية في زيادة رضا الموظف) بالدرجة الكلية للمحور                                       |
|        | جدول رقم (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة                                                                                                 |
|        | جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول الحوافز المادية في تحسين إنتاجية الموظف        |
|        | جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول أهمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية الموظف |
|        | جدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول رضا الموظفين                                  |
|        | جدول رقم (١٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين أداء الموظفين بالشركة أداء إنتاجية الموظف                                                     |
|        | جدول رقم (١٣) يوضح معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين أداء الموظفين بالشركة لزيادة إنتاجية الموظف                                                   |
|        | جدول رقم (١٤) يوضح معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين أداء الموظفين بالشركة للمكافآت في زيادة رضا الموظف                                            |

## ١-١ المقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول لأي شركة، وهي مصدر الوصول إلى الميزة التنافسية. تعد إدارة الموارد البشرية أمرًا صعبًا للغاية مقارنة بإدارة التكنولوجيا أو رأس المال، ومن أجل إدارتها الفعالة، تتطلب المنظمة نظامًا فعالًا لإدارة الموارد البشرية.

يجب أن يكون نظام إدارة الموارد البشرية مدعومًا بممارسات قوية لإدارة الموارد البشرية. تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى الأنشطة التنظيمية الموجهة نحو إدارة مجموعة الموارد البشرية والتأكد من استخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية. الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) بما في ذلك الاختيار والتدريب والتخطيط الوظيفي والتعويضات وتقييم الأداء وتعريف الوظيفة ومشاركة الموظف في أداء الموظف وإنتاجيته.

يصف هذا البحث لماذا من المحتمل أن يكون لقرارات إدارة الموارد البشرية (HRM) تأثير مهم وفريد على أداء الموظف وإنتاجيته. سيساعد هذا المنتدى البحثي على تطوير البحث حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. تحاول الأسئلة التي لم يتم حلها تحديد ما يحتاج إلى دراسة مستقبلية وتقديم العديد من الاقتراحات التي تهدف إلى مساعدة الباحثين الذين يدرسون هذه الأسئلة على بناء مجموعة معرفية أكثر تراكمية سيكون لها آثار رئيسية على نظرية الجسم وممارسته. قامت هذه الدراسة بتقييم شامل للروابط بين أنظمة ممارسات العمل عالية الأداء وأداء الشركة.

## ٢-١ مشكلة الدراسة

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء وإنتاجية الموظفين.

## ٣-١ أهمية الدراسة.

سوف تجد هذه الدراسة حلولاً لزيادة أداء وإنتاجية الموظف.

#### ٤-١ أهداف الدراسة.

١. التعرف على أهمية الموارد البشرية في زيادة أداء الموظفين.
٢. التعرف على أهمية الموارد البشرية لزيادة إنتاجية الموظفين.
٣. التعرف على أهمية الموارد البشرية لزيادة رضا الموظفين.

#### ٥-١ أسئلة الدراسة

١. ما هو دور الموارد البشرية في أداء الموظف؟
٢. ما هو دور الموارد البشرية في إنتاجية الموظف؟
٣. ما هو دور الموارد البشرية في زيادة رضا الموظفين وأدائهم؟

#### ٦-١ مجالات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

#### ٧-١ حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: أهمية إدارة الموارد البشرية في أداء وإنتاجية الموظف بشركة الراجحي للتأمين التعاوني.
٢. الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث على موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
٣. الحدود الزمانية: تم عقد البحث وجمع المعلومات من (٢٠٢٣ م).

#### ٨-١ الدراسات السابقة

١. دراسة (العزري، ٢٠٢٣) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان"

هدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة (جامعة الشرقية) في سلطنة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة

وتوزيعها على مجتمع الدراسة، وسوف تسهم الدراسة في هذا المجال من خلال توفير الأساس النظري والأدلة العملية التي تبين كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من استراتيجيات التوظيف، استراتيجيات التدريب والتطوير واستراتيجيات التعويضات على الأداء الوظيفي. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. وكانت أهم التوصيات: التركيز على تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث موظفي الجامعة للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية لما لها من أهمية وتأثير على الأداء الوظيفي، ضرورة الاستمرار في تعزيز ومراجعة استراتيجيات التدريب والتطوير للموظفين في جامعة الشرقية بما يتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية، وأيضاً قياس أثر هذا التدريب على الأداء الوظيفي من خلال المعايير المحددة، وكذلك لا بد من مراجعة سياسة الحوافز المالية التي تتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية لدى الموظفين في الجامعة لما له من تأثير على الأداء الوظيفي والاستقرار الوظيفي، والتركيز على وضع سياسة تربط الأداء الوظيفي مع الحوافز المادية والترقيات، ويقترح الباحث إجراء دراسات أخرى حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بشكل عام في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.

٢. دراسة (جليدة، ٢٠١٨) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات

#### الاتصالات الليبية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليبيا) والبالغ عددهم (٨٦٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداء رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (٣٤٦) فرداً وقد تم استرداد (٣٣٠) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (٢٩٣) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من

الأساليب الإحصائية وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) إصدار ٢٢ للتأكد من الصدق العاملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات. توصلت الدراسة إلى

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات. بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في ادائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل و الوصول الى طموحهم الشخصي.

كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من ادائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز الجودة والكمية لأداء العمل بالشكل المطلوب.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصالات وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل، مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

٣. دراسة (الأمين، ٢٠١٦) بعنوان " أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين : دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات

هدفت الدراسة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية، كمفهوم عملي معاصر، لمعالجة الخلل في أداء العاملين. ومعرفة أثر الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين في قطاع الشركات. والتعرف على طبيعة المنافع التي تكسبها

الشركات من وراء تطبيق إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين. تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بشركة دانفوديو؟ انتهجت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج القياسي. قامت الدراسة على الفرض الرئيس: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين، وتفرعت عنه الفرضيات التالية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين إدارة الموارد البشرية ومعالجة الخلل في تطوير أداء العاملين. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة أداء العاملين. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين ضعف إدارة الموارد البشرية وانخفاض كفاءة وفاعلية الشركات. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الاهتمام بالموارد البشرية في تطوير أداء الشركات من خلال وجود ميزة تنافسية أفضل في تطوير أداء العاملين. أهم النتائج: أثبتت الدراسة أنه تتوفر لدى شركة دانفوديو للمقاولات إدارة كفوءة للموارد البشرية تعمل وفق رؤية استراتيجية وتطبق الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية. أثبتت الدراسة إن القيادة العليا بشركة دانفوديو للمقاولات تهتم بالعنصر البشري في تطوير أدائها حيث بلغت نسبتهم (٨٣%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨) %، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٩) % . أهم التوصيات: الاستمرار في الاهتمام بالموارد البشرية بما يكفل للشركة في الحفاظ على موقع تنافسي أفضل في ظل التطورات الإدارية الحديثة في مجال الموارد البشرية. ضرورة ترسيخ مفهوم إدارة الموارد البشرية في كافة الشركات بالبلاد لما له أثر إيجابي في تطور الأداء العام. وأهم ما أوصت به الدراسة مستقبلا البحث في الاتي: دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسات. قياس أداء العاملين من مدخل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

٤. دراسة (كرو، ٢٠١٦) بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في

المنظمات"

هدفت هذه الدراسة في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من ٥١ سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية. أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من مدير إدارة - مساعد مدير - رئيس قسم - موظفون - مركز وظيفي آخر ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من ٧٠ مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss باستخدام عددا من التحاليل. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يلها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين. وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.

٥. دراسة (الخوالده، ٢٠١٦) بعنوان "أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء

#### العاملين، دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز (والمتغير التابع) أداء العاملين، بالإضافة إلى التأكد من وجود تأثير معنوي بين

استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير استراتيجيات تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية على انجازات واداء العاملين في الشركات الصناعية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع

العاملين في مدينة الحسن الصناعية، يتكون مجتمع الدراسة من (١٣) مصنعا وشركة، اما العينة تم اخذ عينة عشوائية عن طريق المعاينة الطبقيّة حجمها (١٣١) موظفا ممثله من جميع العاملين في كل ادارة وقسم من مجتمع الدراسة. وقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة بيانات الدراسة وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) و ( Minitab ) وتوصلت الدراسة إلى النتائج وأن توفر مقومات تطبيق استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم التنظيمي، بينما ال تتوفر مقومات تطبيق استراتيجية التحفيز. يوجد اعتمادية بين كال من استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما ال توجد اعتمادية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين. هناك عالقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات التدريب واستراتيجية التحفيز و أداء العاملين، بينما ال توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم التنظيمي والمتغير التابع (أداء العاملين). وهنالك تأثيراً معنوياً لجميع الأبعاد المستقلة (استراتيجية التعلم التنظيمي واستراتيجية التحفيز استراتيجية التدريب على المتغير التابع (أداء العاملين).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية هي :

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية : ساهم ظهور الثورة الصناعية في اوروبا بإنشاء عدد كبير من المصانع وادى ذلك الى الحاجة الكبيرة الى قوي عاملة اكبر، مما ادى الى ظهور مفهوم ادارة الموارد البشرية .حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

١. نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

٢. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

١. تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

٢. الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فلا بد ان نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

٣. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

٤. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية (التعاون الاخوي بين العاملين) حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية. (طشوش، ٢٠١٣، ٢٠).

#### إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية". وتعرف بأنها عملية تتضمن تحديد البرامج المستقبلية التي يتطلبها عمل تلك الموارد، والموارد البشرية، وهي جميع القدرات والمعارف المطلوبة والمهارات في المواهب من العاملين وهي الأفراد وخصائصهم وقدراتهم في عمل المنظمة.

#### أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

١. تساعد المنظمات على تحديد مدى ملاءمة حجم القوى البشرية مع الاحتياج الفعلي للعمل.

٢. تحديد عمليات الاستقطاب والتدريب وتطوير القادة.
٣. تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية، وتساعد على إبقاء ونمو وتطوير الموظفين لكي يكونوا قادرين على المساهمة بشكل فعال على أداء المنظمة.
٤. صياغة سياسات النقل والتعاقب والإحلال للموارد البشرية. (أحمد، ٢٠١٦).
٥. الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية والأهداف العامة للجهات الحكومية.
٦. تهيئة المؤسسات لأي تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.
٧. جذب ابقاء العاملين المطلوبين مع المهارات والقدرات والخبرات المطلوبة.
٨. يحسن استخدام الموارد البشرية من خلال تقديم أنظمة أكثر مرونة من العمل.
٩. تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
١٠. العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
١١. زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
١٢. وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية. (السعدي، ٢٠١٨).

## أهمية استراتيجية الموارد البشرية:

أن أهم ما تتسم به تلك المجالات هي الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري، تنمية العمل والأداء الفردي تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الموظف مهارات يدوية، التركيز على الجوانب المادية في العمل والاهتمام بقضايا الأجور والحوافز الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار، تحسين بيئة العمل المادية.

بينما في مجالات عمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية فأن أهم ما تتسم به تلك المجالات هي

١. الاهتمام بالبناء العقلي والفكر والمعرفي للمورد.

٢. تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها.

٣. تنمية العمل والأداء الجماعي.

٤. البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية والاهتمام بالحوافز المعنوية،

٥. الاهتمام بمحتوى العمل والمشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية ( Bratton & Gold, 2017).

وذلك من خلال اضافة رؤية جديدة للممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية من خلال زيادة الاهتمام

بمحتوى العمل ومضمونه بما ينسجم مع متطلبات العصر الحالي لمستوى الخدمات أو الانتاج المطلوب، وكذلك الاهتمام بالبناء المعرفي والفكري للأفراد الموظفين وتنمية المهارات الابداعية والابتكارية لديهم، فضلاً عن الاهتمام بتحفيز الموظفين والمشاركات الإيجابية وتنمية العمل الجماعي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي. (البطاينة، ٢٠١٦، ٢٣).

## تخطيط إدارة الموارد البشرية:

١. تكامل التخطيط مع أهداف المؤسسات.

٢. تحديد وظائف المستقبل وتحديد حجم العمل والتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة له.

٣. تكامل أنظمة الموارد البشرية لتلبية الاحتياج.

٤. توفير قواعد البيانات اللازمة لسد الاحتياجات من الموارد البشرية.
٥. التنبؤ بالعجز والفائض من داخل وخارج المنظمة لمواجهة الزيادة أو النقص في حجم العمل.
٦. تحديد متطلبات تطوير الموارد البشرية العاملة في المؤسسات.
٧. بناء خطة تتضمن سد العجز والفائض مع تكامل أنشطة الموارد البشرية وقيامها بدورها لسد ذلك العجز.

٨. متابعة وتطوير الخطة لضمات تحقيقها لأهداف المؤسسات.

#### الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

١. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.
  ٢. إدارة رأس المال البشري.
  ٣. إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
  ٤. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
  ٥. إستراتيجيات الموارد البشرية الجديدة ومتطلباتها المعرفية:
- التركيز على الجوانب الفكرية والمعرفية في الموارد البشرية.
  - البدء بتغيير المفاهيم والأولويات في كيفية التعامل مع الموارد البشرية.
  - نشر فكر الموارد البشرية الجديد بين جميع أعضاء المؤسسات.
  - توضيح مبررات ودواعي الرؤية الجديدة للموارد البشرية، وبيان العوائد المنتظرة بأسلوب موضوعي.
  - تقويم المناخ الثقافي في المؤسسات ومدى تقبله لمنطق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ للموارد البشرية. (حماد، ٢٠١٥).
  - محاولة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح أكثر تقبلاً لأفكار وتوجهات الموارد البشرية الجديدة.

• كسب اقتناع ومشاركة الموارد البشرية على جميع المستويات في تفعيل الرؤية الجديدة، والاتصال المباشر بالأفراد وإعطاءهم الشعور بالأهمية والمشاركة.

فالمعرفة تعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال الفكري)، ويجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري لذلك هناك مكاتب إحصائية تستطيع تزويد المنظمات بإستراتيجيات جديدة للإدارات في المنظمات لقياس إدارة رأس المال الفكري وتحديد المعايير الأساسية في إبراز الكفاءات الفكرية.

وإدارة المعرفة هي مجموعة من الإجراءات التي تساعد في الحصول على المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد إلى منظومة جماعية، حيث تكون الأساس الذي يبنى عليه الإبداع الفردي والجماعي اللازم لصنع التقدم في شتى مجالات الحياة، وتنقسم المعرفة إلى قسمين أحدهما المعرفة الضمنية والأخرى المعرفة الظاهرية، وفي حين تهتم المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي مرتكزة في عقل وقلب الشخص، وهي معارف يصعب إكسابها أو تحويلها للآخرين، كما أنه يصعب وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة وهناك مقولة معروفة: "أننا نعرف أكثر مما يمكننا أن نقول"، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والخبرات الفنية والإدراكية، أما المعارف الظاهرية فتتعلق بما هو مدون في الكتب وغالباً ما يتمكن غالبية الأفراد من الإطلاع عليها أو سماعها أو استخدامها، وتمثل القيم والصور الذهنية والحدس ونفاذ البصيرة جانباً مهماً من جوانب المعرفة التي ينبغي الاعتناء والاهتمام بها. (صالح، ٢٠١٥).

#### رؤية ٢٠٣٠ إدارة الموارد البشرية للمؤسسات والمنظمات السعودية:

تعتبر الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، والموارد البشرية مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسات، وأن الموارد البشرية راعي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة ورائد التطوير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.

وظائف إدارة الموارد البشرية: تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية بالآتي:

أ) تكوين الموارد البشرية: عبارة عن نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها الموارد البشرية بالأنشطة التالية:

١. تصميم وتحليل العمل: تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب

توافرها في من سوف يشغلها أو يعين فيها

٢. تخطيط الموارد البشرية: تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث العدد والنوع، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

٣. استقطاب الموارد البشرية: ترغيب وجذب للموارد البشرية في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

٤. اختيار وتعيين الموارد البشرية: باستخدام معايير عملية لانتقاء أفضل المتقدمين من طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، باستخدام معايير الاختيار المعدة مسبقاً، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

٥. التأهيل: تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

ب) التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذا النشاط بتصميم عدد من الأنظمة، التي يتم على أساسها منح تعويضات ومكافآت العاملين، وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة ما يلي:

١. نظام تقييم الوظائف: تحديد قيمه وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وتوضيح حجم ومسؤوليات وصعوبات الوظائف ومواصفات شاغليها، ليتم تحديد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغليها.

٢. نظام التعويض المالي المباشر: تصمم إدارة الموارد البشرية هيكل الرواتب والأجور والذي يتم على

أساسه دفع رواتب وأجور الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة.

٣. نظام تقييم الأداء: مجموعه من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء

وكفاءة الموارد البشرية في العمل.

٤. نظام المكافآت المالية: نظام للتحفيز المالي يتم تحديده من خلال نتائج تقييم أداء وكفاءة الموارد

البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويعتبر داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

٥. نظام المزايا الإضافية: عرف بأنه نظام التعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل

خدمات يستفيد منها من يعمل في المنظمة كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي.

(ج) تدريب وتنمية الموارد البشرية: يشتمل علىوظيفتين تهدفان إلى جعل الموارد البشرية ذات كفاءة وأداء

متميز، لتحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها، وذلك على النحو التالي:

١. التعليم والتدريب: يضيف للموارد البشرية مهارات جديدة، ويعالج جوانب الضعف فيها، لتطوير

أدائها وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

٢. التنمية: تعمل على تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، حتى تكون مؤهلة وقادرة على ممارسه

وظائف أعلى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من

التكيف مع التغيرات التي تحدث في المنظمة.

(د) صيانة الموارد البشرية: تتكون من وظيفتين تهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان

عملها وذلك كالآتي:

١. توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنيه إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث

وإصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

٢. توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة

العمل.

## دور الموارد البشرية لتطوير عمل المؤسسات والمنظمات:

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية.
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المختزن لدى الأفراد رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والتحفيز.
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أي أصول معلنة ومملوكة للجهات الحكومية).
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير) التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة.
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار.

## عمليات إدارة الموارد البشرية لتطوير الأداء و انتاجية الموظف:

- استقراء وتحليل المعرفة المتاحة عن المنظمة والمناخ المحيط.
- استقراء وتحليل لمعرفة المتاحة عن محددات الأداء والسلوك البشري.
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الأعداد والمواصفات.
- البحث عن الموارد البشرية المطلوبة والاستقطاب والاختيار الإستراتيجي.
- التوظيف الإيجابي لقدرات ومهارات البشر ومعارف الأفراد والمجموعات.
- نشر وتبادل المعرفة وحفز العاملين على توظيفها. (السبيعي، ٢٠١٣).
- تمكين الموارد البشرية وتوفير التوجيه والإشراف الإيجابي.
- تقويم الأداء ورصد مواطن القوة والضعف فيه والفجوات المعرفية.

## عناصر مهمة في إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء وإنتاجية الموظف:

١. التقييم الإستراتيجي للأداء والقياس الموضوعي للكفاءة.
٢. التدريب المستمر أثناء وخارج العمل.
٣. التعويض العادل مادياً ومعنوياً عن الجهد المبذول والرعاية المتكاملة اقتصادياً ونفسياً واجتماعياً.
٤. استثمار الفكر والقدرات الذهنية وإطلاق الفرص للإبداع والابتكار.
٥. تخطيط التقدم الوظيفي والمساندة المستمرة للوصول إلى مستويات الأداء الأفضل.
٦. إيجابية التحفز والتشجيع وموضوعية المساءلة. (الشهري، ٢٠٢٠).

## فلسفة الموارد البشرية بتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية:

- المورد البشري هو أهم الأصول التي تتعامل معها الإدارة.
- يمثل المورد البشري رأس المال الحقيقي للمنظمة.
- يرغب الإنسان في المشاركة وتحمل مسؤولية عمله.
- تزيد كفاءة الفرد بالعمل ضمن فريق.
- يفضل الإنسان العمل دون رقابة لصيقة من المديرين.
- إتباع مفاهيم إدارة الأداء.
- تغيير أسس تصميم العمل بتضمينه الرقابة الذاتية.
- تمكين الفرد (الفريق) وإعطائه الصلاحيات والمعلومات اللازمة.
- تحديد المسؤوليات والمحاسبة بالنتائج.
- التركيز على النتائج وليس الإجراءات في تدريب وتوجيه الأفراد.
- قياس العائد على الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية.
- التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

- التوسع في إشراك الأفراد في اتخاذ قرارات تطوير وتحسين الأداء بتطبيق أساليب مثل حلقات الجودة.

- التوسع في استخدام تقنية المعلومات لربط فرق العمل وتمكين العاملين.

- تطبيق مفهوم التمكين بمعنى تخويل الفرد الصلاحيات اللازمة لمباشرة مسئولياته، توفير امکانات والمساعدات اللازمة للعمل، تهيئة مكان العمل وما إلى ذلك من مستلزمات تجعل الفرد مسيطراً على العمل.

- تنمية الموارد البشرية هي في الأساس تنمية فكرية ومعرفية، (من المهم تنمية قدرات ومهارات الفرد اليدوية والجسمانية، ولكن الأهم تنمية معلوماته وقدراته الذهنية ومهاراته الفكرية).

- إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للجهات الحكومية.

#### التعيين والاستقطاب:

تمر مرحلة التعيين والاستقطاب بعدد من المراحل والإجراءات بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة واخضاعها لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص من أجل التأكد من كفاءتهم ومن ملائمتهم للملئ الوظائف الشاغرة بعد ذلك يتم اختيار الأجدر من بينهم والذي اثبت نتائج مقابلاته وفحوصه بأنه الشخص المناسب لهذه الوظيفة.

يعد التوظيف الخيار الاستراتيجي الثاني المتاح أمام إدارة الموارد البشرية، وهو عبارة عن مجموعة من أنشطة الموارد البشرية المصممة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان الصحيح. (الشهري، ٢٠٢٠).

وإن إجراءات التعيين والاختيار الفعالة تعتبر من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العاملين، فإن الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة تمتلك الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة، أن ذلك يعني ما يلي:

١. الإلمام بالمصادر البديلة للموظفين المرتقبين واستخدامها وضمان من أن هناك عملية يتم من خلالها استكشاف هذا المصدر.

٢. ضمان أن يتم الاستعانة بأنظمة من شأنها أن تمكن من تقييم الموظفين بفاعلية وان تضمن أن يتم شغل الوظائف عن طريق الأشخاص الذين يتناسبون مع هذه الوظائف بشكل أفضل ومن خلال أقل الطرق تكلفة.

٣. ضمان أن يتم من خلال أية عمليات اختيار يستعان بها معاملة الموظفين الموجودين والموظفين المرتقبين بطريقة عادلة ومنصفة وأن تلتزم هذه العمليات بالأمور القانونية وان توفر نوع من تكافؤ الفرص.

٤. ضمان أن يتم التعامل مع كل الإجراءات الإدارية، مثل الحصول على مراجع أو إعداد عقد عمل بكفاءة.

يرى الباحث أن عملية الاستقطاب والتعيين من أهم الخطوات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لأنها تشكل الأساس في تحديد طبيعة مواردها البشرية، وأن يرفع مستوى المنظمة ويؤدي إلى تطورها.

التدريب: يعرف التدريب بأنه ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكل إليه.

فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل سنوات يزيد من قدرته الإنتاجية. (المعشوق، ٢٠١١، ٢٥١).

وتعتبر أهمية التدريب والبرامج التدريبية في الآونة الأخيرة كواحدة من أهم الممارسات الحديثة للموارد البشرية والمرتبطة بشكل مباشر بأداء الموظف، حيث تتمثل أهميتها بما يلي:

١. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إذ أن إكساب الموظف المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم

يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

٢. يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

٣. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء الموظفين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

٤. يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

أهمية التدريب للموظفين:

للتدريب فوائد أخرى للعاملين وأهمها أنه يطور مهاراتهم على حل المشاكل الطارئة التي تحدث في نطاق عملهم وخارجهم، يساعدهم على فهمهم لواجباتهم ومهامهم التي يجب أن يؤديها والطريقة المثلى لتأديتها، يقلل من القلق الناجم لديهم عن نقص المعرفة أو المهارة، ينمي قدرتهم على الإبداع، يمنحهم فرصة لتطوير ذاتهم. (عباس، ٢٠١٦، ٨٧).

ثانياً: أداء وإنتاجية الموظفين:

مصطلح الإنتاجية على أنه مقياس لقدرة المنشآت على تحقيق المخرجات من المدخلات، كما يُعرف أيضاً على أنه إمكانية تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة. ويُعتبر مصطلح الإنتاجية واحداً من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً في المجالات الاقتصادية، والصناعية، ومجالات العمل المختلفة، فهو مؤشر قوي على مدى قدرة عناصر الإنتاج على التأزر من أجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة، كما أنّ لهذا المصطلح علاقة كبيرة في العديد من الأمور الأخرى، التي بعضها قد لا يخطر على ذهن الكثيرين، وفيما يلي بعض التفاصيل حول الإنتاجية. (العلي، ٢٠١٧، ١٣٤).

١. تحسين الإنتاجية:

أن تحسين الإنتاجية يركز تحسين على رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته، ومن هنا فإنه يمكن القول إنّ المنشآت الناجحة المثالية تتوفر على بيئة عمل كفؤة، وأن عناصر الإنتاج فيها متضافرة، هذا ويُعتبر العنصر البشري العامل الأهم في عملية الإنتاج، فدون هذا العنصر لن تتوفّر القدرة على استغلال المواد الخام، وتطبيق العمليات الإنتاجية عليها، وإدارة المنشأة، وما إلى ذلك. حتّى يتحسن العنصر البشري ويؤدي

عمله على أكمل وجه ممكن ينبغي توفير سبل الراحة، والأمان الوظيفي له، وإعطائه أجراً يتناسب المجهود الذي يبذله، إلى جانب أهمية التعامل معه بإنسانية ورحمة، وتقصير المسافات بينه وبين رب العمل، فكل هذه الإجراءات تساعد على رفع كفاءة العامل، وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية. إلى جانب ذلك، وحتى ترتفع إنتاجية المنشأة يجب أن تتوفر الإدارة الحكيمة القادرة على استغلال الموارد، وتنظيم عملية الإنتاج، واتخاذ القرارات المناسبة، ولو حدث وتوافرت كافة العوامل التي تساعد على الوصول إلى عملية إنتاج صحيحة، ولم تتوافر الإدارة الكفؤة لفشلت عملية الإنتاج برمتها، ولأهدرت المواد الخام، والمجهودات البشرية. (العلي، ٢٠١٦، ٧٦).

## ٢. آثار تحسين الإنتاجية:

أنه لا شك أن إنتاجية الموظفين أمر حيوي لنجاح المنظمات، ولكنها تتطلب الكثير من العمل من أصحاب الأعمال والموظفين على حد سواء، حيث إن الأعمال التجارية ذات الإنتاجية العالية تمثل نقطة انطلاق قوية في المنافسة.

إن ما يفصل العمل الجيد عن العمل الممتاز ليس فقط المنتجات والخدمات الحاصلة على أعلى تقييم، بل هم الموظفون الذين يعتبرون آلة العمل الداخلية الأهم، ولا يوجد شيء أكثر أهمية للشركات من موظفيها، فإذا كان موظفوك سعداء فستزيد إنتاجيتهم، وهذا بالضبط ما تحتاجه المنظمات للنمو.

على الرغم من أن ثقافة الشركات والأجور والرغبة في تحقيق الهدف تُعد من أهم العوامل لزيادة الإنتاجية، إلا أن سير العمل المحدد بوضوح وتقليل مقدار الوقت الذي يقضيه الموظف في المهام غير الضرورية والتكرارية سيؤدي إلى تحسين مستويات الإنتاجية في المنظمة بشكل كبير. (الطراونة، ٢٠١٤، ٥٨).

سبع نقاط يمكن لأي شركة استخدامها لزيادة إنتاجية الموظفين:

ومن العوامل التي يمكن أن تستخدمها الشركات لتقييم بيئة عمل موظفيها: إجراء استطلاعات رأي للموظفين حول بيئة العمل، وإجراء اجتماعات نصف سنوية لمناقشة جودة بيئة العمل وكيفية تحسينها، وكذلك إقامة لقاءات للموظفين خارج الشركة.

كما تشير آخر الدراسات إلى أن ثقافة الشركة التي تشدد على بناء العلاقات ومكافآت العمل الجماعي تسهم في زيادة إنتاجية الموظفين، في حين أن الشركات التي تركز على التسلسل الهرمي والنجاح الفردي تعرقل الإنتاجية.

- تحسين سير العمل : تعتمد الإنتاجية المتميزة في المقام الأول على تعريف جيد وواضح لخطوات سير العمل بشكل يخلو من المهام المتكررة وغير الضرورية.

يجب أن تعمل الشركات على ضبط مهام سير العمل حتى يتمكن الموظفون من تسليم المهام بكفاءة ودون تأخير. إذا كان أحد المديرين يواجه صعوبة في إنشاء خطط سير عمل قوية فيمكن لبرامج مثل KiSSFlow مساعدتك في إنشاء قنوات اتصال ومعالجة مهام العمل بكفاءة أكبر.

- الاستثمار في تعيين أعضاء إدارة ناجحين: يعتمد الموظفون على إدارة الشركة للحصول على التوجيه السليم، وهذا هو السبب في أنه ينبغي للشركات تعيين المديرين ذوي الكفاءة والاستثمار فيهم على جميع المستويات. (إبراهيم، ٢٠١٧، ٧١).

قد تجد بعض الشركات أن الإدارة الجيدة لا بد أن تكون من خارج الشركة، حيث إنها تعمل على بث أفكار جديدة في ثقافة الشركات، قد نتفق في هذه النقطة ولكن هناك قيمة كبيرة في تشجيع الموظفين من الداخل للوصول للمناصب الإدارية، حيث يعرف الموظفون المدربون من الداخل سير عمل الشركة بشكل أفضل. لذلك يجب أن تركز الشركات على إنشاء وتطوير قسم موارد بشرية قوي يحافظ على تدريب الموظفين على طرق جديدة لأداء مهام العمل.

قد تريد بعض الشركات تقليل تكاليف عملياتها من خلال عدم الاستثمار في جميع الأدوات التي يحتاجها الموظفون، ولكن ذلك قد يؤثر على الإنتاجية.

من المهم أن نلاحظ أن الموظفين الذين يمتلكون الأدوات المناسبة للتوظيف يمكن أن يزيدوا الإنتاجية إلى أقصى حد، مع الرغبة في تحقيق الهدف والحفاظ على سير العمل الذي أنشأته الشركة، لذلك يمثل تزويد موظفيك بالأدوات التي يحتاجون إليها للنجاح خطوة مهمة جدًا لزيادة إنتاجيتهم.

### ثالثاً: أثر إدارة الموارد البشرية في أداء وإنتاجية الموظف:

من مهام إدارة الموارد البشرية التوظيف وهو ذو أهمية عظيمة والذي يعني اختيار الكفاءات المؤهلة لشغل الوظائف المتاحة لدى المؤسسة، كما تتم عمليات التوظيف على مراحل متعددة ومختلفة حسب المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظيفة معينة. وهناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الاستخدام لدى العديد من المؤسسات وهي الاستقطاب، حيث أن الاستقطاب هو الطريقة التي يتم فيها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المؤسسات، كما أن الاستقطاب في المؤسسات يخضع لاشتراطات والبحث العلمي والابتكار بالنسبة للوظائف ويعتبر اختيار فئة الوظائف المساندة من أصعب مراحل الاستقطاب لصعوبة اختيار الموظف الأكثر كفاءة لكون هؤلاء المتقدمين من أصحاب المؤهلات العليا مما يصعب على إدارة الموارد البشرية اختيار الشخص المناسب.

١. **التعيين والاستقطاب:** هي من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بتزويدها بالأفراد القادرين على وضع استراتيجيتها موضع التنفيذ.

وتمر مرحلة التعيين والاستقطاب بعدد من المراحل والإجراءات بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة وإخضاعها لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص من أجل التأكد من كفاءتهم ومن ملائمتهم للملئ الوظائف الشاغرة بعد ذلك يتم اختيار الأجدر من بينهم والذي اثبت نتائج مقابلاته وفحوصه بأنه الشخص المناسب لهذه الوظيفة. (العزري، ٢٠٢٣).

وأن إجراءات التعيين والاختيار الفعالة تعتبر من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة، فإن الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة تمتلك الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة.

## ٢. استراتيجية التدريب والتطوير:

تعد استراتيجيات التدريب للموارد البشرية من الأنشطة الحيوية المترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدورها الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم تعرف طبيعة التدريب المطلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية ويكون وفق طريقة علمية مدروسة.

ويعرف التدريب بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة، إذن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المنظمة.

### أهمية التدريب للمنسوين:

- زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي.
  - يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
  - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف. (كرو، ٢٠١٦).
  - يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى العامل أو إدارات معينة، لأن تدريب العامل لا يعني شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما ، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه فعلاً. (الخطيب، ٢٠١٢).

• أداء الموظفين: قد حظى موضوع أداء الموظفين باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بأداء الموظفين، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

أن أداء الموظفين يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلباته الموظفين، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين أداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما أداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

وهو أيضاً: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد.

ومما سبق نستنتج أن أداء الموظفين هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات إليه.

• تنمية الموارد البشرية: تنمية الموارد البشرية: وهي التنمية الكلية للعنصر البشري على مستوى المجتمع تشمل جميع مراحل التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية والأخلاقية وغيرها التي العمل كذلك التطوير والتدريب في مرحلة العمل. (خليفات، ٢٠١٠).

وأن تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق باحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده.

#### ٤. طرق تقييم أداء :

هناك طرق عديدة شائعة الاستعمال في تقييم أداء وسنحاول في هذا الجانب تصنيفها على النحو التالي:

- طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الأفراد موضوع التقييم ، بصورة إجمالية مع بعضهم البعض ، وترتيبهم تنازليا وفقا لنتائج المقارنة .
- الطرق المطلقة :الطرق المطلقة لا يتم فيها تقييم العاملين على أساس نسبي بمقارنتهم مع بعضهم البعض أو بمقارنتهم بمعايير معينة ، بل يتم تقييمهم بصورة مطلقة .
- مقاييس التقييم: في مقاييس التقييم لا يتم مقارنة العاملين من خلال أدائهم بعضهم ببعض ، مثلما هو الحال في طرق الترتيب ، ولا يتم تقييم أدائهم بصورة مطلقة ، كما هو الأمر في المقالة ، بل تقييم أدائهم بالنسبة إلى عوامل معينة ، فمقاييس التقييم تتضمن عددا من العوامل ، ويتولى المقيم تحديد قدرة هذه العوامل لدى العامل ، وذلك باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين العاملين في عامل من عوامل التقييم.
- الطرق المبنية على النتائج: تركز الطرق السابقة في التقييم على خصائص العامل الشخصية أو سلوكه في العمل ، أما الطرق المبنية على النتائج ، فتركز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم ، حيث يتم تقييم أداء من خلال مقارنة نتائج أداء مع الأهداف المحددة للأداء (أحمد ، ٢٠١٨).

مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

إن التطور السريع الذي يشهده عالمنا الحالي وخصوصاً التطور التكنولوجي والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية الداخلية للمنظمة أدت إلى تصعيب دور المديرين وزيادة مسؤولياتهم ، فإنه من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد الأمر الذي فرض على الإدارات اشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل إدارة المنظمة بشكل أفضل وتحسين جودة القرارات المتخذة ،

فعندما يقوم الموظفون بأداء مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة معاً وكفريق واحد ذلك يجعلهم قادرين على مواجهة المشكلات بشكل أفضل ويجعلهم أكثر إبداعاً وأكثر ولاءً لمنظمتهم الأمر الذي ينعكس على نجاح المنظمة أيضاً (العزاوي، ٢٠١٧). ومن أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ما يلي:

١. التشاور المشترك: يعد هذا الشكل على الأرجح أكثر أشكال مشاركة الموظفين، حيث يتمثل بإخبار صاحب العمل الموظفين بأمر القرارات والخطط ونوايا المنظمة حتى يتعرف على آراءهم ويقيس مشاعرهم ويدرس الاقتراحات، وعادة ما تأخذ العملية الفعلية شكل لجنة التشاور المشترك.
٢. الاجتماع بفريق العمل وإطلاعه على بعض المعلومات: تعتبر هذه وسيلة للتشاور مع الموظفين ولإبقائهم على علم ما تتخذه المؤسسة من قرارات وما تقوم به من عمليات، ويتمثل في إيجاد قدر من الثقة والحصول على التزام الموظفين بخطط العمل التي يتم تقديمها.
٣. دائرة الجودة: ويعتبر هذا الشكل مرحلة متقدمة، ويهدف إلى استكشاف معرفة وخبرة القوى العاملة وذلك لتحسين القدرة الانتاجية والجودة للحصول على أكبر قدر من التزام بأهداف المؤسسة.
٤. خطط الاقتراح: من الممكن أن تمثل خطط الاقتراح طريقة مفيدة لإشراك الموظفين في تحسين تقنيات وطرق العمل.
٥. خطط المشاركة في الأرباح: قد يكون من المفيد إعطاء الموظفين جزءاً من الأرباح في المؤسسة ومن ثم فإن ارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة سوف يعود عليهم بالنفع. (مرعي، ٢٠١٢، ٣٩٦).

الحوافز:

يعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء مقابل إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعى لبلوغها من خلال عمله. وتتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية. والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الوقت. والحوافز

تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود الموظفين وإشراك الموظفين في الإدارة وضمان استقرار العمل، وتفويض الصلاحيات. (قهوجي، ٢٠١٦).

#### الرضا الوظيفي:

هو اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة، تنبع أهمية الرضا الوظيفي من ارتباطه بقضايا العمل بصفة عامة، وقضايا تصميم الوظائف والأداء بصفة خاصة. فمن أهداف تصميم الوظيفة هو إيجاد فرص للأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء ومستويات عالية من الرضا الوظيفي.

#### صعوبات تقييم أداء الموظفين :

إن عملية تقييم أداء هي قياس كفاءة أداء الموظفين للأفراد شاغلي الوظائف، والحكم على قدراتهم على القيام بواجباتهم ، وهي موضوع حساس ومثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيساً أو مرفؤوساً، وهذا الجدل نابع من طبيعة العملية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات ذاتية وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى أداء الموظفين، كما قد تنبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة ومن بين أبرز تلك الصعوبات.

- عدم وضوح معايير التقييم واتصافها بالعمومية.
- بناء نتائج تقييم أداء على أساس عامل واحد من عوامل التقييم.
- الميل للوسط من خلال إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع العاملين.
- التشدد والليونة واللذان ينتجان عن ميول الشخصية والتحيز للآخرين أو الوقوف ضدهم والتفرقة بين العاملين.
- التأثير الإداري من أجل تحقيق الهدف الإداري (بهدف العالوة- الترقية- الحوافز -توحيد قواعد التقييم).

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للبحث

#### منهج البحث :

يتناول هذا الفصل خطوات وإجراءات الدراسة المنهجية للدراسة من حيث منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة، وأداة جمع المعلومات، وإجراءات الصدق والثبات، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات وذلك على النحو التالي:

#### منهج البحث:

قد اتبع الباحث المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه " المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً حيث يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها (العساف، ٢٠١٢).

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني بمدينة الرياض.

#### عينة البحث:

قد اقتضت عينة الدراسة على (١٠٠) موظف شركة الراجحي للتأمين التعاوني، قد تم أخذها بطريقة عشوائية.

#### خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

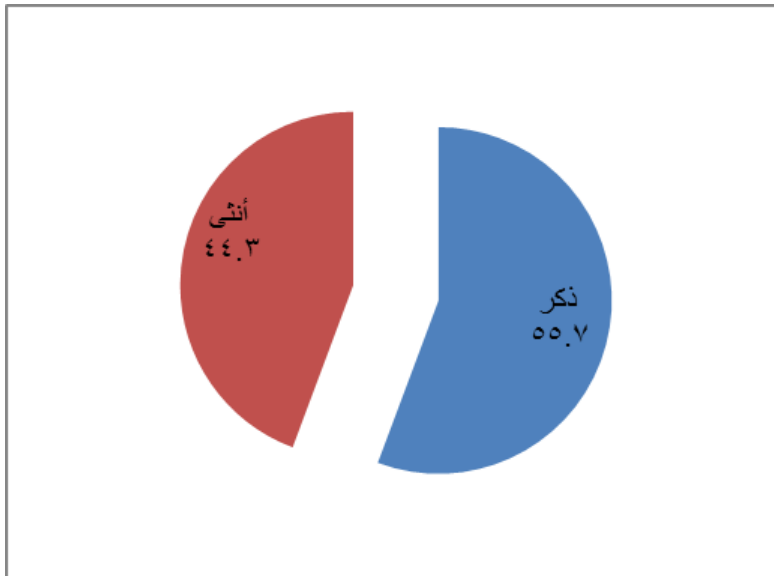
## ١ - الجنس:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

| الجنس    | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|-----------|----------------|
| ذكر      | ٣٩        | ٥٥.٧           |
| أنثى     | ٣١        | ٤٤.٣           |
| الإجمالي | ٧٠        | ١٠٠.٠          |

يوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من الذكور بتكرار (٣٩) ونسبة (٥٥.٧%)، في حين أن هناك (٣١) من أفراد الدراسة بنسبة (٤٤.٣%) من الإناث، وهذه النتيجة أدت على ارتفاع نسبة أفراد الدراسة من الذكور عن الإناث في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

شكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



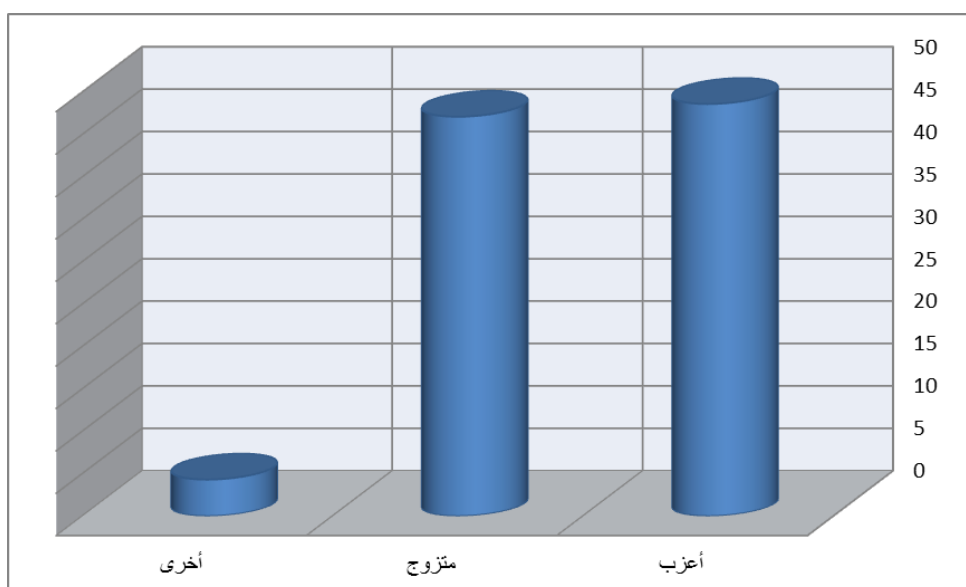
## ٢- الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة الاجتماعية |
|----------------|-----------|-------------------|
| ٤٨.٦           | ٣٤        | أعزب              |
| ٤٧.١           | ٣٣        | متزوج             |
| ٤.٣            | ٣         | أخرى              |
| ١٠٠٠           | ٧٠        | الإجمالي          |

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة عزاب بتكرار (٣٤) ونسبة (٤٧.١%)، يليهم (٣٣) من أفراد الدراسة بنسبة (٤٧.١%) متزوجين، فيما وجد أن هناك (٣) من أفراد الدراسة بنسبة (٤.٣%) لم يحددوا حالتهم الاجتماعية، وهذه النتيجة تدل على تقارب نسب أفراد الدراسة المتزوجين مع أفراد الدراسة العزاب، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

شكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية



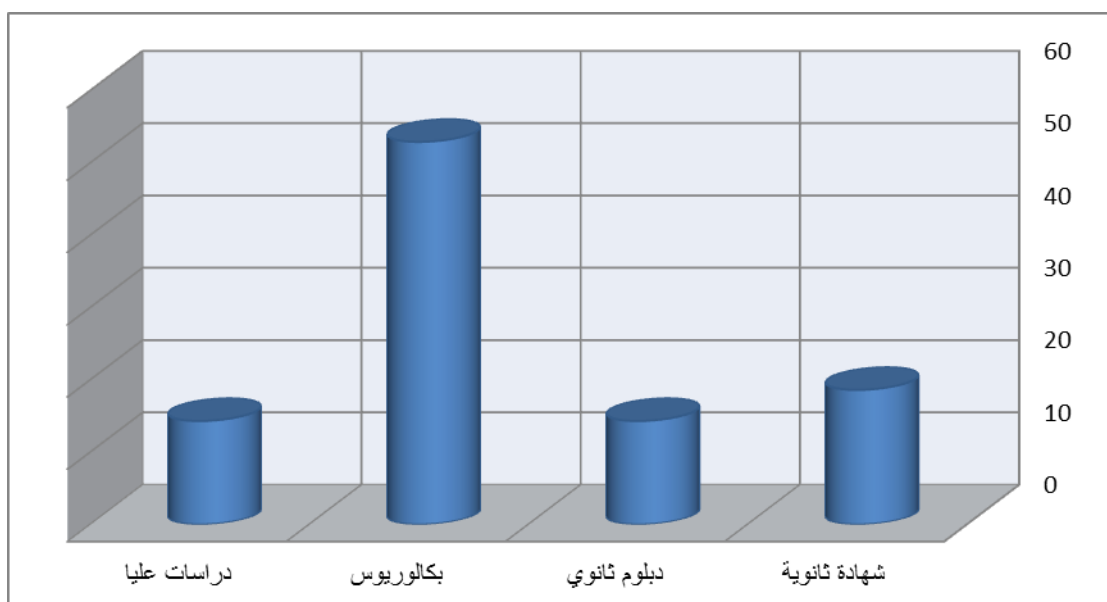
### ٣- المستوى العلمي

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى العلمي |
|----------------|-----------|----------------|
| ١٨.٦           | ١٣        | شهادة ثانوية   |
| ١٤.٣           | ١٠        | دبلوم ثانوي    |
| ١٤.٣           | ١٠        | بكالوريوس      |
| ٥٢.٩           | ٣٧        | ماجستير        |
| ١٠٠.٠          | ٧٠        | الإجمالي       |

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي، حيث أن أكثر من نصف أفراد الدراسة مستواهم العلمي ماجستير بتكرار (٣٧) ونسبة (٥٢.٩%)، في حين أن هناك (١٣) من أفراد الدراسة بنسبة (١٨.٦%) مستواهم العلمي شهادة ثانوية، وفي الأخير تساوى نسبة أفراد الدراسة التي مستواهم التعليمي دبلوم ثانوي مع أفراد الدراسة التي مستواهم التعليمي بكالوريوس بنسبة بلغت (١٤.٣%)، وهذه النتيجة تدل على تنوع المستويات التعليمية لدى أفراد الدراسة.

شكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي



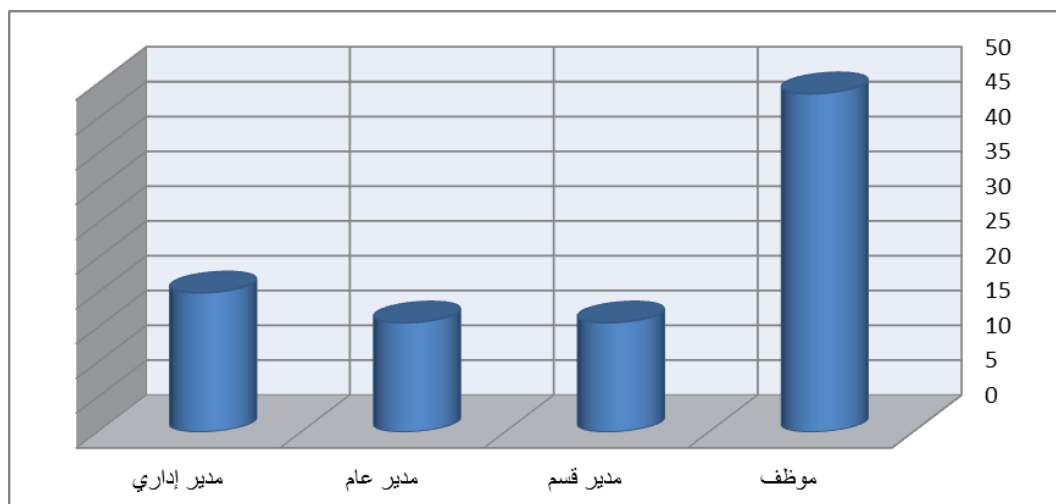
#### ٤- المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرارات | المسمى الوظيفي |
|----------------|-----------|----------------|
| ٤٨.٦           | ٣٤        | موظف           |
| ١٥.٧           | ١١        | مدير قسم       |
| ١٥.٧           | ١١        | مدير عام       |
| ٢٠.٠           | ١٤        | مدير إداري     |
| ١٠٠.٠          | ٧٠        | الإجمالي       |

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث وجد أن (٣٤) من أفراد الدراسة بنسبة (٤٨.٦%) موظفين، في حين وجد أن هناك (١٤) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٠%) مديري إدارة، وفي الأخير تساوى نسبة أفراد الدراسة التي مسماهم الوظيفي مدير قسم مع أفراد الدراسة التي مسماهم الوظيفي مدير عام بنسبة بلغت (١٥.٧%) لكلاً منهما، وهذه النتيجة تدل على تنوع المسميات الوظيفية لدى أفراد الدراسة والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

شكل رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي



## أداة الدراسة :

قام الباحث باستخدام الاستبانة كوسيلة وأداة لجمع البيانات من مصادرها الأولية لتحقيق أغراض هذه الدراسة ، حيث تتميز بسهولة وصولها للمستهدفين وكذلك ضمان سلامة كل الاستبانة من النقص وقد تكونت الاستبانة من جزئين :

الجزء الاول : معلومات ديموغرافية (الجنس ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، المؤهل العلمي، الخبرة العملية ، المستوى الوظيفي) .

الجزء الثاني : يتعلق بتأثير الحوافز على الإنتاجية.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس هذه المحاور كما هو موضح ادناه :

|                  |           |       |       |            |
|------------------|-----------|-------|-------|------------|
| غير موافق مطلقاً | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------------|-----------|-------|-------|------------|

ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي فقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً

## صدق أداة الدراسة:

وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال ايجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي:

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (أهمية الموارد البشرية في زيادة أداء الموظف) بالدرجة

الكلية للمحور.

| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|-------------|----------------|-------------|----------------|
| ١           | **٠.٦٩٠        | ٦           | **٠.٣٤٧        |
| ٢           | **٠.٧١٣        | ٧           | **٠.٧١٧        |
| ٣           | **٠.٧٨٣        | ٨           | **٠.٦٧٧        |
| ٤           | **٠.٧٨٨        | ٩           | **٠.٧٦٥        |
| ٥           | **٠.٧١٢        | ١٠          | **٠.٦٩٤        |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل، وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات محاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (أهمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية الموظف) بالدرجة الكلية

للمحور

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
|---------|----------------|---------|----------------|
| ١١      | **٠.٦١٩        | ١٦      | **٠.٨١٣        |
| ١٢      | **٠.٧٢٦        | ١٧      | **٠.٧٩٥        |
| ١٣      | **٠.٧٤٧        | ١٨      | **٠.٨٤٩        |
| ١٤      | **٠.٧٠٥        | ١٩      | **٠.٧٣٧        |
| ١٥      | **٠.٧٥٠        | ٢٠      | **٠.٧١٤        |

\*\* دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل، وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات محاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (أهمية الموارد البشرية في زيادة رضا الموظف) بالدرجة الكلية

للمحور

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
|---------|----------------|---------|----------------|
| ٢١      | **٠.٦٨٧        | ٢٦      | **٠.٥٨٣        |
| ٢٢      | **٠.٥٤٧        | ٢٧      | **٠.٧٧٤        |
| ٢٣      | **٠.٧٣١        | ٢٨      | **٠.٥٨٠        |
| ٢٤      | **٠.٧٨٩        | ٢٩      | **٠.٦٦٩        |
| ٢٥      | **٠.٧٩٦        | ٣٠      | **٠.٦٥٩        |

\*\* دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل، وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات محاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

### ثبات أداة الدراسة :

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢: ص ٤٣٠)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (٨) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي :

جدول رقم (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| م | المحور                                                       | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ١ | المحور الأول: أهمية الموارد البشرية في زيادة أداء الموظف     | ١٠           | ٠.٩١٠        |
| ٢ | المحور الثاني: أهمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية الموظف | ١٠           | ٠.٩٠٣        |
| ٣ | المحور الثالث: أهمية الموارد البشرية في زيادة رضا الموظف     | ١٠           | ٠.٨٣٦        |
|   | الثبات الكلي                                                 | ٣٠           | ٠.٩٤٥        |

يوضح الجدول رقم (٨) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٤٥) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٨٣٦ ، ٠.٩١٠)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

### الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- (١) تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات أداة البحث.
- (٢) التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentages) لوصف مفردات عينة البحث.
- (٣) تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء مفردات عينة البحث نحو كل عبارة من عبارات محاور البحث، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

#### مناقشة محاور الاستبيان:

#### المحور الأول: أهمية الموارد البشرية في زيادة أداء الموظف:

للتعرف على أهمية الموارد البشرية في زيادة أداء الموظف؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول

#### الحوافز المادية في تحسين انتاجية الموظف

| م | الفقرة                                                      | درجة الموافقة        |      |           |      |       |      |        |      |               |      | الرتبة |       |    |
|---|-------------------------------------------------------------|----------------------|------|-----------|------|-------|------|--------|------|---------------|------|--------|-------|----|
|   |                                                             | لا أو اقل<br>إطلاقاً |      | لا أو اقل |      | متردد |      | أو اقل |      | أو اقل تماماً |      |        |       |    |
|   |                                                             | ت                    | %    | ت         | %    | ت     | %    | ت      | %    | ت             | %    |        |       |    |
| ١ | تعمل أهمية تطوير الموارد البشرية على تخفيض حجم التكاليف     | ١٥                   | ٢١.٤ | ٩         | ١٢.٩ | ٦     | ٨.٦  | ١٥     | ٢١.٤ | ٢٥            | ٣٥.٧ | ٣.٣٧   | ١.٥٩٠ | ١٠ |
| ٢ | يؤدي تدريب الموظفين إلى زيادة الانتاجية في الشركة           | ٦                    | ٨.٦  | ١٠        | ١٤.٣ | ١١    | ١٥.٧ | ١٦     | ٢٢.٩ | ٢٧            | ٣٨.٦ | ٣.٦٩   | ١.٣٤٦ | ٨  |
| ٣ | تحسين أداء الموظفين على زيادة انتاجية الشركة                | ٤                    | ٥.٧  | ٦         | ٨.٦  | ٨     | ١١.٤ | ٢٤     | ٣٤.٣ | ٢٨            | ٤٠   | ٣.٩٤   | ١.١٧٨ | ٥  |
| ٤ | ارتفاع مستوى أداء الموظفين على زيادة مستوى الابداع          | ٥                    | ٧.١  | ١١        | ١٥.٧ | ١٣    | ١٨.٦ | ١٥     | ٢١.٤ | ٢٦            | ٣٧.١ | ٣.٦٦   | ١.٣١٨ | ٩  |
| ٥ | توفر المنظمة ظروف العمل المشجعة للموظفين على الأداء المتميز | ٧                    | ١٠   | ٥         | ٧.١  | ٩     | ١٢.٩ | ٢٢     | ٣١.٤ | ٢٧            | ٣٨.٦ | ٣.٨١   | ١.٣٠٠ | ٧  |
| ٦ | يساهم أداء الموظفين بدقة والتزام إلى تحسين انتاجية الشركة   | ٤                    | ٥.٧  | ٣         | ٤.٣  | ١٢    | ١٧.١ | ٢٢     | ٣١.٤ | ٢٩            | ٤١.٤ | ٣.٩٩   | ١.٣٣٦ | ٤  |

| م  | الفقرة                                                                   | درجة الموافقة        |     |           |     |       |      |        |      |               |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----|--------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----|-----------|-----|-------|------|--------|------|---------------|------|-----------------|-------------------|--------|
|    |                                                                          | لا أو افق<br>إطلاقاً |     | لا أو افق |     | متردد |      | أو افق |      | أو افق تماماً |      |                 |                   |        |
|    |                                                                          | ت                    | %   | ت         | %   | ت     | %    | ت      | %    | ت             | %    |                 |                   |        |
| ٧  | يشكل نظام الحوافز في الشركة دافعاً قوياً لتحقيق التميز في إنتاجية الأداء | ٦                    | ٨.٦ | ٥         | ٧.١ | ٨     | ١١.٤ | ٢٥     | ٣٥.٧ | ٢٦            | ٣٧.١ | ٣.٨٦            | ١.٢٤٣             | ٦      |
| ٨  | يؤدي تبني ثقافة التعلم التنظيمي إلى الأعمال الابداعية والابتكارية        | ١                    | ١.٤ | ٣         | ٤.٣ | ٨     | ١١.٤ | ٢٤     | ٣٤.٣ | ٣٤            | ٤٨.٦ | ٤.٢٤            | ٠.٩٢٤             | ١      |
| ٩  | يعمل التدريب المستمر على تحقيق غايات وأهداف الموظفين في الشركة           | ٥                    | ٧.١ | ٧         | ١٠  | ٧     | ١٠   | ١٦     | ٢٢.٩ | ٣٥            | ٥٠   | ٣.٩٩            | ١.٢٩١             | ٣      |
| ١٠ | تساهم جهود وقدرات الموظفين المتميز على تحسين جودة الأداء                 | ٣                    | ٤.٣ | ٤         | ٥.٧ | ٨     | ١١.٤ | ١٩     | ٢٧.١ | ٣٦            | ٥١.٤ | ٤.١٩            | ١.٠٨٨             | ٢      |
| -  | المتوسط الحسابي العام                                                    |                      |     |           |     |       |      |        |      |               |      | ٣.٨٦            | ٠.٦٨٥             | -      |

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن محور الحوافز المادية في تحسين انتاجية الموظف يتضمن (١٠) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٣.٣٧ ، ٤.٢٤) من أصل (٥٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئات من الثالثة إلى الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (مترد- موافق – موافق تماماً).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٨٦) بانحراف معياري (٠.٦٨٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أهمية الموارد البشرية في زيادة أداء الموظف، ومن أبرز تلك الأداء؛ إعطاء الشركة يؤدي تبني ثقافة التعلم التنظيمي على الأعمال الابداعية والابتكارية، تساهم الشركة جهود وقدرات الموظفين المتميز على تحسين جودة الأداء ، وأيضاً التدريب المستمر على تحقيق غايات وأهداف الموظفين في الشركة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور أهمية الموارد البشرية في زيادة أداء الموظف، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (يؤدي تبني ثقافة التعلم التنظيمي إلى الأعمال الابداعية والابتكارية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٩٢٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة تماماً بين أفراد الدراسة.
- ٢- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (تساهم جهود وقدرات الموظفين على تحسين جودة الأداء) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٩) وبانحراف معياري (١.٠٨٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على جهود وقدرات الموظفين في تحسين الأداء .
- ٣- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (يعمل التدريب على تحقيق غايات وأهداف الموظفين والشركة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وبانحراف معياري (١.٢٩١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على توفير الشركة التدريب.
- ٤- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يساهم أداء الموظفين بدقة والتزام إلى تحسين انتاجية الشركة) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وبانحراف معياري (١.٣٣٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أداء الموظفين بدقة والتزام وتحسين انتاجية الشركة.
- ٥- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تحسين أداء الموظفين على زيادة انتاجية الشركة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وبانحراف معياري (١.١٧٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تحسين أداء الموظفين على زيادة انتاجية الشركة.
- ٦- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (يشكل نظام الحوافز في الشركة دافعاً قوياً لتحقيق التميز في انتاجية الأداء) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وبانحراف معياري (١.٢٤٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة تحقيق التميز في انتاجية الأداء.
- ٧- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (توفر الشركة ظروف العمل المشجعة للموظفين على الأداء المتميز) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٨١) وبانحراف معياري (١.٣٠٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على توفر الشركة ظروف العمل على الأداء المتميز.

٨- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يؤدي تدريب الموظفين إلى زيادة الانتاجية في الشركة) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وبانحراف معياري (١.٣٤٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تدريب الموظفين لزيادة الانتاجية في الشركة.

٩- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (ارتفاع مستوى اداء الموظفين على زيادة مستوى الابداع) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وبانحراف معياري (١.٣١٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ارتفاع اداء الموظفين على زيادة مستوى الابداع لديهم.

١٠- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (تعمل أهمية الموارد البشرية على تخفيض حجم التكاليف) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وبانحراف معياري (١.٥٩٠)، وهذا يدل على أن هناك أهمية الموارد البشرية في الشركة تساعد في أداء الموظفين.

### المحور الثاني: أهمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية الموظف:

للتعرف على أهمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية الموظف؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول أهمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية الموظف

| م                     | الفقرة                                                             | درجة الموافقة       |     |             |     |       |      |          |      |                 |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------|-----|-------------|-----|-------|------|----------|------|-----------------|------|-----------------|-------------------|--------|
|                       |                                                                    | لا أو اوافق إطلاقاً |     | لا أو اوافق |     | متردد |      | أو اوافق |      | أو اوافق تماماً |      |                 |                   |        |
|                       |                                                                    | ت                   | %   | ت           | %   | ت     | %    | ت        | %    | ت               | %    |                 |                   |        |
| ١١                    | يحترم الموظفون بعضهم بعضا في العمل.                                | ٣                   | ٤.٣ | ٢           | ٢.٩ | ٩     | ١٢.٩ | ٢٢       | ٣١.٤ | ٣٤              | ٤٨.٦ | ٤.١٧            | ١.٠٤٩             | ٥      |
| ١٢                    | يشعر الموظفون بالرضا عن الإنجاز الذي يحققه في عمله.                | ٣                   | ٤.٣ | ١           | ١.٤ | ١١    | ١٥.٧ | ٢٨       | ٤٠   | ٢٧              | ٣٨.٦ | ٤.٠٧            | ٠.٩٩٧             | ٨      |
| ١٣                    | يشعر الموظف بجودة التعامل مع زملائه في العمل.                      | ٣                   | ٤.٣ | ١           | ١.٤ | ١٢    | ١٧.١ | ٢٣       | ٣٢.٩ | ٣١              | ٤٤.٣ | ٤.١١            | ١.٠٢٩             | ٧      |
| ١٤                    | يعمل الموظف في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.     | ٣                   | ٤.٣ | ٣           | ٤.٣ | ٨     | ١١.٤ | ٢٣       | ٣٢.٩ | ٣٣              | ٤٧.١ | ٤.١٤            | ١.٠٦٧             | ٦      |
| ١٥                    | يتمتع الموظف بحرية العمل في وظيفته.                                | ٥                   | ٧.١ | ٧           | ١٠  | ٩     | ١٢.٩ | ١٨       | ٢٥.٧ | ٣١              | ٤٤.٣ | ٣.٩٠            | ١.٢٧٦             | ١٠     |
| ١٦                    | يتلقى الموظف شهادة شكر وتقدير حال تميزه في عمله.                   | ٢                   | ٢.٩ | ٦           | ٨.٦ | ١٣    | ١٨.٦ | ١٩       | ٢٧.١ | ٣٠              | ٤٢.٩ | ٣.٩٩            | ١.١١٠             | ٩      |
| ١٧                    | يشعر الموظف بأنه شخص يتم الاعتماد عليه من قبل الإدارة بشكل واضح.   | ٣                   | ٤.٣ | ٢           | ٢.٩ | ٦     | ٨.٦  | ٢١       | ٣٠   | ٣٨              | ٥٤.٣ | ٤.٢٧            | ١.٠٣٤             | ١      |
| ١٨                    | التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل بجدية | ٣                   | ٤.٣ | ٢           | ٢.٩ | ١٠    | ١٤.٣ | ١٩       | ٢٧.١ | ٣٦              | ٥١.٤ | ٤.١٩            | ١.٠٦٧             | ٤      |
| ١٩                    | عملي في الشركة يعطيني مقدار من التميز في المجتمع                   | ٣                   | ٤.٣ | ٢           | ٢.٩ | ٧     | ١٠   | ٢٥       | ٣٥.٧ | ٣٣              | ٤٧.١ | ٤.١٩            | ١.٠٢٦             | ٣      |
| ٢٠                    | العمل في الشركة يدفعني بالمسؤولية اتجاه وظيفتي                     | ١                   | ١.٤ | ٥           | ٧.١ | ٨     | ١١.٤ | ٢١       | ٣٠   | ٣٥              | ٥٠   | ٤.٢٠            | ١.٠٠١             | ٢      |
| المتوسط الحسابي العام |                                                                    |                     |     |             |     |       |      |          |      |                 |      | ٤.١١            | ٠.٧٠٤             | -      |

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن محور أهمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية الموظف يتضمن

(١٠) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٣.٩٠ ، ٤.٢٧) من أصل (٥.٠)

درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئات من الرابعة إلى الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير

النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق تماماً).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤.١١) بانحراف معياري (٠.٧٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أهمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية الموظف، ومن أبرز تلك الحوافز: شعور الموظف بأنه شخص يتم الاعتماد عليه من قبل الإدارة بشكل واضح، كما أن العمل في الشركة يدفعني بالمسؤولية اتجاه وظيفتي، وأيضاً العمل بالشركة يعطي للعاملين مقدراً من التميز في المجتمع.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور الحوافز المعنوية في تحسين إنتاجية الموظف، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على (يشعر الموظف بأنه شخص يتم الاعتماد عليه من قبل الإدارة بشكل واضح) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٧) وبانحراف معياري (١.٠٣٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة تماماً بين أفراد الدراسة على شعور الموظف بأنه شخص يتم الاعتماد عليه من قبل الإدارة بشكل واضح.

٢. جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (العمل في الشركة يدفعني بالمسؤولية اتجاه وظيفتي) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وبانحراف معياري (١.٠٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن العمل في الشركة يحث العاملين بالمسؤولية اتجاه وظيفتهم.

٣. جاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على (عملي في الشركة يعطيني مقدار من التميز في المجتمع) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.١٩) وبانحراف معياري (١.٠٢٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على عملهم عملي في الشركة يعطيهم مقدار من التميز في المجتمع.

٤. جاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على (التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل بجدية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.١٩) وبانحراف معياري (١.٠٦٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفع العاملين بالشركة للعمل بجدية ونشاط.

٥. جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على (يحترم الموظفون بعضهم بعضا في العمل) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤.١٧) وبانحراف معياري (١.٠٤٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على احترام الموظفين بعضهم بعضا في العمل.
٦. جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على (يعمل الموظف في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤.١٤) وبانحراف معياري (١.٠٦٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على عمل الموظفين في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.
٧. جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (يشعر الموظف بجودة التعامل مع زملائه في العمل) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٤.١١) وبانحراف معياري (١.٠٢٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على شعور الموظفين بجودة التعامل مع زملائهم في العمل.
٨. جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على (يشعر الموظفون بالرضا عن الإنجاز الذي يحققه في عمله) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وبانحراف معياري (٠.٩٩٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على شعور الموظفين بالرضا عن الإنجاز الذي يحققونه في عملهم.
٩. جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على (يتلقى الموظف شهادة شكر وتقدير حال تميزه في عمله) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وبانحراف معياري (١.١١٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تلقي الموظف شهادة شكر وتقدير حال تميزه في عمله.
١٠. جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على (يتمتع الموظف بحرية العمل في وظيفته) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وبانحراف معياري (٠.٢٧٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الموظفين يتمتعون بحرية في العمل.

### المحور الثالث: أهمية الموارد البشرية في زيادة رضا الموظف:

للتعرف على رضا الموظف ؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول

رضا الموظفين

| م  | الفقرة                                                                  | درجة الموافقة        |     |           |      |       |      |        |      |               |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----|-------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----|-----------|------|-------|------|--------|------|---------------|------|-----------------|-------------------|--------|
|    |                                                                         | لا أو افق<br>إطلاقاً |     | لا أو افق |      | متردد |      | أو افق |      | أو افق تماماً |      |                 |                   |        |
|    |                                                                         | ت                    | %   | ت         | %    | ت     | %    | ت      | %    | ت             | %    |                 |                   |        |
| ٢١ | نظام الحوافز خلق جواً أفضل للموظفين في الشركة.                          | ٣                    | ٤.٣ | ٢         | ٢.٩  | ٩     | ١٢.٩ | ٢٥     | ٣٥.٧ | ٣١            | ٤٤.٣ | ٤.١٣            | ١.٠٣٤             | ٤      |
| ٢٢ | يمكن استبدال الحوافز المادية بحوافز كالإجازات والشهادات                 | ٥                    | ٧.١ | ٩         | ١٢.٩ | ١٥    | ٢١.٤ | ٢٠     | ٢٨.٦ | ٢١            | ٣٠   | ٣.٦١            | ١.٢٤٣             | ١٠     |
| ٢٣ | الحوافز المعنوية خلقت روح منافسة أكثر من الحوافز المالية لدى الموظفين   | ٢                    | ٢.٩ | ٧         | ١٠   | ١٥    | ٢١.٤ | ٢٢     | ٣١.٤ | ٢٤            | ٣٤.٣ | ٣.٨٤            | ١.٠٩٩             | ٩      |
| ٢٤ | لم تتأثر بإقرار الحوافز المعنوية لأنها غير مهمة                         | ٤                    | ٥.٧ | ٩         | ١٢.٩ | ٨     | ١١.٤ | ٢١     | ٣٠   | ٢٨            | ٤٠   | ٣.٨٦            | ١.٢٤٣             | ٨      |
| ٢٥ | الحوافز المعنوية ساعدت في رفع الإنتاجية لكن المادية ساعدت أكثر          | ٣                    | ٤.٣ | ٤         | ٥.٧  | ٧     | ١٠   | ٢١     | ٣٠   | ٣٥            | ٥٠   | ٤.١٦            | ١.٠٩٩             | ٣      |
| ٢٦ | عملي في الشركة يوفر لي شعوراً بالراحة والاستقرار                        | ٣                    | ٤.٣ | ٤         | ٥.٧  | ١٣    | ١٨.٦ | ٢٢     | ٣١.٤ | ٢٨            | ٤٠   | ٣.٩٧            | ١.١٠٣             | ٦      |
| ٢٧ | عندما اشارك في الدورات التدريبية أحصل على مزايا معنوية ومادية من الشركة | ٤                    | ٥.٧ | ٢         | ٢.٩  | ٨     | ١١.٤ | ٢٥     | ٣٥.٧ | ٣١            | ٤٤.٣ | ٤.١٠            | ١.٠٩٢             | ٥      |
| ٢٨ | اشعر بالرضا عن الاجازات المرضية                                         | ٣                    | ٤.٣ | ٥         | ٧.١  | ٩     | ١٢.٩ | ٢٨     | ٤٠   | ٢٥            | ٣٥.٧ | ٣.٩٦            | ١.٠٨٣             | ٧      |
| ٢٩ | احتفظ بعلاقات طيبة مع زملائي في العمل                                   | ٠                    | ٠   | ٣         | ٤.٣  | ٧     | ١٠   | ٢٤     | ٣٤.٣ | ٣٦            | ٥١.٤ | ٤.٣٣            | ٠.٨٢٩             | ١      |
| ٣٠ | اشعر بالرضا عن مستوى اداء عملي في الشركة                                | ٣                    | ٤.٣ | ٤         | ٥.٧  | ٧     | ١٠   | ٢٢     | ٣١.٤ | ٣٤            | ٤٨.٦ | ٤.١٩            | ١.٠٣٣             | ٢      |
| -  | المتوسط الحسابي العام                                                   |                      |     |           |      |       |      |        |      |               | ٣.٩٨ | ٠.٧٠١           | -                 |        |

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن محور أهمية الموارد البشرية في زيادة رضا الموظف يتضمن (١٠) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٣.٦١ ، ٤.٣٣) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئات من الرابعة إلى الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق تماماً).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٩٨) بانحراف معياري (٠.٧٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على رضا الموظفين، ومن أبرز تلك العبارات؛ احتفاظ الموظفين بعلاقات طيبة مع زملائهم في العمل، وشعورهم بالرضا عن مستوى أداء عملهم في الشركة، وأيضاً الحوافز المعنوية ساعدت في رفع الإنتاجية لكن المادية ساعدت أكثر.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور رضا الموظفين، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على (احتفظ بعلاقات طيبة مع زملائي في العمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٣) وبانحراف معياري (٠.٨٢٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة تماماً بين أفراد الدراسة على احتفاظ الموظفين بعلاقات طيبة مع زملائهم في العمل.

٢. جاءت العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على (اشعر بالرضا عن مستوى أداء عملي في الشركة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٩) وبانحراف معياري (١.٠٣٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على شعورهم بالرضا عن مستوى أداء عملهم في الشركة.

٣. جاءت العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على (الحوافز المعنوية ساعدت في رفع الإنتاجية لكن المادية ساعدت أكثر) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.١٦) وبانحراف معياري (١.٠٩٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الحوافز المعنوية ساعدت في رفع الإنتاجية لكن المادية ساعدت أكثر.

٤. جاءت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على (نظام الحوافز خلق جواً أفضل للموظفين في القطاع الخاص) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.١٣) وبانحراف معياري (١.٠٣٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن نظام الحوافز خلق جواً أفضل للموظفين في الشركة.
٥. جاءت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على (عندما اشارك في الدورات التدريبية أحصل على مزايا معنوية ومادية من الشركة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤.١٠) وبانحراف معياري (١.٠٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية فإنهم يحصلون على مزايا معنوية ومادية من الشركة.
٦. جاءت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على (عملي في الشركة يوفر لي شعوراً بالراحة والاستقرار) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وبانحراف معياري (١.١٠٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على عملهم في الشركة يوفر لهم شعوراً بالراحة والاستقرار.
٧. جاءت العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على (اشعر بالرضا عن الاجازات المرضية) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وبانحراف معياري (١.٠٨٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على شعورهم بالرضا عن الاجازات المرضية.
٨. جاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على (لم نتأثر بإقرار الحوافز المعنوية لأنها غير مهمة) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وبانحراف معياري (١.٢٤٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على عدم تأثرهم بإقرار الحوافز المعنوية لأنها غير مهمة بالنسبة إليهم.
٩. جاءت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على (الحوافز المعنوية خلقت روح منافسة أكثر من الحوافز المالية لدى الموظفين) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وبانحراف معياري (١.٠٩٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الحوافز المعنوية خلقت روح منافسة أكثر من الحوافز المالية لدى الموظفين.

١٠. جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على (يمكن استبدال الحوافز المادية بحوافز كالإجازات والشهادات) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣.٦١) وبانحراف معياري (١.٢٤٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يمكن استبدال الحوافز المادية بحوافز كالإجازات والشهادات.

#### الاجابة على فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى والتي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين بالشركة لأهمية الموارد البشرية في زيادة الانتاج.

للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين بالشركة لأهمية إدارة الموارد البشرية انتاجية الموظف قام الباحث باستخدام معامل اختار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين أداء الموظفين بالشركة أداء انتاجية الموظف

| المتغير              | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| أداء الموظف          | ٧٠    | ٣.٨٦            | ٠.٦٨٥             | **٠.٥٥٨        | دالة          |
| تحسين انتاجية الموظف | ٧٠    | ٠.٣٩٨           | ٠.٧٠١٠            |                |               |

يتضح من خلال الجدول اعلاه وجود طردية وذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين بالشركة في أداء انتاجية الموظف، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (٠.٥٥٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة احصائياً، مما يدل على وجود طردية وذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين بالشركة في أداء انتاجية الموظف، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنها منطقية فكلما ارتفعت مستوى أداء الموظف للشركة كلما تحسن مستوى انتاجيتهم.

الفرضية الثانية والتي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين بالشركة لزيادة انتاجية الموظف.

للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين بالشركة لزيادة انتاجية الموظف قام الباحث باستخدام معامل اختار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) يوضح معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين أداء الموظفين بالشركة لزيادة انتاجية الموظف

| المتغير              | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| زيادة انتاجية الموظف | ٧٠    | ٤.١١            | ٠.٧٠٤             | ٠.٧٤٤**        | دالة          |
| زيادة رضا الوظيفي    | ٧٠    | ٠.٣٩٨           | ٠.٧٠١٠            |                |               |

يتضح من خلال الجدول اعلاه وجود طردية وذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين بالشركة في زيادة انتاجية الموظف، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (٠.٧٤٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة احصائياً، مما يدل على وجود طردية وذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين بالشركة في زيادة انتاجية الموظف، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنها منطقية فكلما ارتفعت مستوى تقديم زيادة الانتاجية المقدمة للموظفين بالشركة في زيادة مستوى انتاجيتهم.

الفرضية الثالث والتي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين بالشركة في زيادة رضا الموظف.

للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين بالشركة وزيادة الرضا الوظيفي قام الباحث باستخدام معامل اختار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) يوضح معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين أداء الموظفين بالشركة للمكافآت في زيادة رضا

الموظف

| المتغير               |                  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| أداء إنتاجية الموظفين | زيادة رضا الموظف | ٧٠    | ٣.٦٦            | ١.٣١٨             | ٠.٢٩١          | ٠.٠٠٠         |
|                       | دالة             | ٧٠    | ٠.٣٩٨           | ٠.٧٠١٠            |                |               |

يتضح من خلال الجدول اعلاه وجود طردية وذات دلالة إحصائية بين أداء إنتاجية الموظفين بالشركة في زيادة رضا الموظفين، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (٠.٢٩١) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة احصائياً، مما يدل على وجود طردية وذات دلالة إحصائية بين أداء إنتاجية الموظفين بالشركة في زيادة رضا الموظفين، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه كلما ارتفعت أداء إنتاجية الموظفين المتميزين عند تحقيق عملهم بكل جدية واثقان كلما زاد مستوى إنتاجيتهم.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة والتوصيات

#### الخاتمة :

أصبح التحفيز مثار اهتمام علماء السلوك الإنساني والإداري، ويعود الأمر إلى أهمية هذا الموضوع وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها في نجاح وتطور المنظمات الإدارية وقدرتها على تحقيق لأهدافها بكفاية وفاعلية

#### أولاً: النتائج :

١. أهمية تطوير الموارد البشرية على تخفيض حجم التكاليف
٢. يؤدي تدريب الموظفين إلى زيادة الانتاجية في الشركة
٣. تحسين أداء الموظفين يعمل على زيادة انتاجية الشركة
٤. ارتفاع مستوى أداء الموظفين على زيادة مستوى الابداع
٥. توفر الشركة ظروف العمل المشجعة للموظفين على الأداء المتميز
٦. يساهم أداء الموظفين بدقة والتزام إلى تحسين انتاجية الشركة
٧. يشكل نظام الحوافز في الشركة دافعاً قوياً لتحقيق التميز في انتاجية الأداء
٨. يؤدي تبني ثقافة التعلم التنظيمي إلى الأعمال الابداعية والابتكارية
٩. يعمل التدريب المستمر على تحقيق غايات وأهداف الموظفين والشركة
١٠. تساهم جهود وقدرات الموظفين المتميز على تحسين جودة الأداء
١١. يعمل الموظف في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه
١٢. الحوافز المعنوية خلقت روح منافسة أكثر من الحوافز المالية لدى الموظفين
١٣. عندما اشارك في الدورات التدريبية أحصل على مزايا معنوية ومادية من الشركة

## ١٤. الحوافز المعنوية ساعدت في رفع الإنتاجية لكن المادية ساعدت أكثر

### ثانياً: التوصيات :

١. الاهتمام والتركيز على ثقافة الموارد البشرية والقيام بتوعية إدارية من خلال القيام بمحاضرات ومؤتمرات وندوات ودورات عمل يكون هدفها زيادة أداء وإنتاجية الموظفين.
٢. بذل جهد أكبر لاستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم الشركة بشكل فعال ومرضي.
٣. لابد للإدارة من إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً، وأن تعمل على دراسة دوافع العاملين بميدانها، وأن تنشط الجانب المعنوي للعاملين كونه أقل تكلفة، وأكثر فاعلية.
٤. العمل على تفعيل المكافآت و الحوافز المادية كذلك، كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من الأفراد، مع ضرورة ربطها بالأداء، فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد، وتناسب تطلعات العاملين.
٥. تفعيل الأنظمة الإدارية بشكل أنسب، والعمل على ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة للإشباع المادي والمعنوي على حد سواء، وبذلك فإن تحسن الأداء يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقى والابتعاد عن المحسوبيات والمجاملات.
٦. ضرورة إعطاء صلاحية واسعة، ولاسيما للإدارات الوسطى والعليا وأصحاب الخبرات الطويلة، من أجل بناء الثقة في نفوس العاملين.
٧. الاهتمام بالجوانب التطبيقية في الدورات التدريبية من أجل تحسين أداء العاملين.
٨. توضيح المهام والمسؤوليات وإسنادها دون لبس أو غموض إلى كل عامل، وإبعادهم عن الاتكالية على الغير في إنجاز الأعمال.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. طشطوش، هایل عبدالمولى (٢٠١٣)، دراسة في التنمية البشرية، المركز الوطني لتنمية الموارد، جامعة اليرموك، ط١.
٢. أحمد، أسامة (٢٠١٦) أثر نظم دعم القرار على تخطيط الموارد البشرية بالتطبيق على بنك التنمية الاجتماعية، رسالة ماجستير، السودان.
٣. السعدي، سمير (٢٠١٨) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير.
٤. حماد، ابو الحسن (٢٠١٥) اثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على اداء العاملين، دراسة تطبيقية على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين وإعادة التأمين المحدودة، ام درمان، رسالة ماجستير.
٥. صالح، رضا إبراهيم ، (٢٠١٥) رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض.
٦. السبيعي، خالد (٢٠١٣) دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية، اطروحة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٧. الشهري، فاطمة شهبيل (٢٠٢٠) واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم، المجلة، التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد الثالث والسبعون، الرياض.
٨. العزري، صالح (٢٠٢٣) اثر استراتيجيات ادار الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، ع٦٧.

٩. كرو، شفاء (٢٠١٦) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال التخصصي، سوريا.
١٠. الخطيب، رداح (٢٠١٢) التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، الأردن.
١١. خليفات، عبد الفتاح صالح، (٢٠١٠م)، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، العدد ٢.
- ١١.١٢ أحمد، بروا (٢٠١٨) وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية على الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٨، ع ٣٤.
١٣. العلي، وجيه عبد الرسول (٢٠١٦) الإنتاجية: مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها
١٤. الطراونة، مدحت (٢٠١٩) أثر الحوافز على الإنتاجية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
١٥. إبراهيم، احمد حسين محمد (٢٠١٧) علاقة الأجور بالتضخم والإنتاجية في الاقتصاد المصري
١٦. ابو جليدة، سعيد (٢٠١٨) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٧. الخوالده، فالح (٢٠١٦) اثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.
١٨. العزاوي، نجم عبدالله (٢٠١٧) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، الاردن.
١٩. مرعي، محمد (٢٠١٢) موجز إرشادي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.
٢٠. قهوجي، أحمد (٢٠١٦) دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

الملاحق

استبيان

## أهمية إدارة الموارد البشرية في أداء وإنتاجية الموظف

أخي الفاضل / حفظكم الله ورعاكم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان أهمية إدارة الموارد البشرية في أداء وإنتاجية الموظف وذلك

لغرض البحث العلمي، لذلك تم بناء هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة والتي تكون

من (٣٠) فقرة، موزعة على ، زيادة أداء الموظف، وإنتاجية الموظف، رضا الموظف بشركة الراجحي

للتأمين التعاوني.

علما أن البيانات التي سيتم جمعها تستخدم لأغراض البحث العلمي وتحقيق أهداف الدراسة.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

١. الجنس "

☐

ذكر

☐

انثى

٢. الفئة العمرية :

☐

أخرى

☐

متزوج

☐

أعزب

٣ - المستوى التعليمي

بكالوريوس ☐

دّة ثانوية ☐

ماجستير ☐

م ثانوي ☐

٤ - المسمى الوظيفي

مدير قسم ☐

موظف ☐

مدير عام ☐

مدير إداري ☐

## ثانياً: محاور الاستبانة

### المحور الأول: أهمية الموارد البشرية في زيادة أداء الموظف

| م   | العبارة                                                                  | لا أو افق<br>إطلاقاً | لا أو افق | متردد | أو افق | أو افق تماماً |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------|-------|--------|---------------|
| ١.  | تعمل أهمية تطوير الموارد البشرية على تخفيض حجم التكاليف                  |                      |           |       |        |               |
| ٢.  | يؤدي تدريب الموظفين إلى زيادة الانتاجية في الشركة                        |                      |           |       |        |               |
| ٣.  | تحسين أداء الموظفين يعمل على زيادة انتاجية الشركة                        |                      |           |       |        |               |
| ٤.  | ارتفاع مستوى أداء الموظفين على زيادة مستوى الابداع                       |                      |           |       |        |               |
| ٥.  | توفر الشركة ظروف العمل المشجعة للموظفين على الأداء المتميز               |                      |           |       |        |               |
| ٦.  | يساهم أداء الموظفين بدقة والتزام إلى تحسين انتاجية الشركة                |                      |           |       |        |               |
| ٧.  | يشكل نظام الحوافز في الشركة دافعاً قوياً لتحقيق التميز في انتاجية الأداء |                      |           |       |        |               |
| ٨.  | يؤدي تبني ثقافة التعلم التنظيمي إلى الأعمال الابداعية والابتكارية        |                      |           |       |        |               |
| ٩.  | يعمل التدريب المستمر على تحقيق غايات وأهداف الموظفين والشركة             |                      |           |       |        |               |
| ١٠. | تساهم جهود وقدرات الموظفين المتميز على تحسين جودة الأداء                 |                      |           |       |        |               |

المحور الثاني: أهمية الموارد البشرية في زيادة انتاجية الموظف

| م   | العبارة                                                            | لا أو افق<br>إطلاقاً | لا أو افق | متردد | أو افق | أو افق تماماً |
|-----|--------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------|-------|--------|---------------|
| ١١. | يحترم الموظفون بعضهم بعضاً في العمل.                               |                      |           |       |        |               |
| ١٢. | يشعر الموظفون بالرضا عن الإنجاز الذي يحققه في عمله.                |                      |           |       |        |               |
| ١٣. | يشعر الموظف بجودة التعامل مع زملائه في العمل.                      |                      |           |       |        |               |
| ١٤. | يعمل الموظف في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.     |                      |           |       |        |               |
| ١٥. | يتمتع الموظف بحرية العمل في وظيفته.                                |                      |           |       |        |               |
| ١٦. | يتلقى الموظف شهادة شكر وتقدير حال تميزه في عمله.                   |                      |           |       |        |               |
| ١٧. | يشعر الموظف بأنه شخص يتم الاعتماد عليه من قبل الإدارة بشكل واضح.   |                      |           |       |        |               |
| ١٨. | التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل بجدية |                      |           |       |        |               |
| ١٩. | عملي في الشركة يعطيني مقداراً من التميز في المجتمع                 |                      |           |       |        |               |
| ٢٠. | العمل في الشركة يدفعني بالمسؤولية اتجاه وظيفتي                     |                      |           |       |        |               |

المحور الثالث: أهمية الموارد البشرية في زيادة رضا الموظف

| م   | العبارة                                                                 | لا أو افق<br>إطلاقاً | لا أو افق | متردد | أو افق | أو افق تماماً |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------|-------|--------|---------------|
| ٢١. | نظام الحوافز خلق جواً أفضل للموظفين في الشركة.                          |                      |           |       |        |               |
| ٢٢. | يمكن استبدال الحوافز المادية بحوافز كالإجازات والشهادات                 |                      |           |       |        |               |
| ٢٣. | الحوافز المعنوية خلقت روح منافسة أكثر من الحوافز المالية لدى الموظفين   |                      |           |       |        |               |
| ٢٤. | لم تتأثر بإقرار الحوافز المعنوية لأنها غير مهمة                         |                      |           |       |        |               |
| ٢٥. | الحوافز المعنوية ساعدت في رفع الإنتاجية لكن المادية ساعدت أكثر          |                      |           |       |        |               |
| ٢٦. | عملي في الشركة يوفر لي شعوراً بالراحة والاستقرار                        |                      |           |       |        |               |
| ٢٧. | عندما اشارك في الدورات التدريبية أحصل على مزايا معنوية ومادية من الشركة |                      |           |       |        |               |
| ٢٨. | اشعر بالرضا عن الإجازات والترقيات والعلاوات                             |                      |           |       |        |               |
| ٢٩. | احتفظ بعلاقات طيبة مع زملائي في العمل                                   |                      |           |       |        |               |
| ٣٠. | اشعر بالرضا عن مستوى أداء عملي في الشركة                                |                      |           |       |        |               |