



## عنوان المشروع

مدى تأثير اداره الموارد البشرية على اداء العاملين  
المملكة العربية السعودية

## أسم الطالب

عبدالقادر عثمان العريقي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من ساهم في إنجاز هذا البحث، مما جعله يرى النور ويخرج في هذه الصورة المُشرّفة.

أولاً وشكراً جزيلاً لله تعالى، العلي القدير، الذي من علي بالصحة والقدرة على إتمام هذا العمل.

ثانياً، إلى والدي الكريمين، اللذان غرسا في حبّ العلم والمثابرة، ووفرا لي كل سبل النجاح.

ثالثاً، إلى أستاذتي الكريمة أ: منى مصطفى، الذي آمنت بقدراتي وتوجيهي في مسار البحث، وقدمت لي الدعم والتوجيه المستمر. خامساً، إلى زملائي الأعزاء، الذين شاركوني رحلة البحث وقدموا لي يد العون وقت الحاجة.

سادساً، إلى جميع من ساعدني وساندني في إنجاز هذا البحث، سواءً من خلال تقديم المعلومات أو النصائح أو الدعم المعنوي. شكراً لكم جميعاً من القلب، فكل منكم ساهم بجزء هام في إنجاز هذا العمل.

وإن كان من قصور أو تقصير، فهو منّي وحدي، وأسأل الله تعالى أن يُسامحني وأن يُجزي كل من ساعدني خير الجزاء.

مع خالص الشكر والتقدير

## الإهداء

إلى من آمنوا بقدراتي وشجعوني على السير في طريق المعرفة:

إلى عائلتي الكريمة، ينبوع الحنان والدعم:

إلى أساتذتي الأفاضل، منارات العلم والمعرفة:

إلى أصدقائي الأعزاء، شركاء النجاح والفرح

أهدي هذا البحث، ثمرة جهدي وسهر الليالي، تعبيرًا عن خالص امتناني وتقديري.

شكرًا لكم من القلب، فلولاكم ما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

مع خالص المحبة والتقدير

عبدالقادر عثمان العريقي

24-8-2024

## جدول المحتويات

## جدول المحتويات

|                                            |                                   |
|--------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.1. المقدمة: .....                        | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....      | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....    | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....           | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....         | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                  | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                  | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....               | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....           | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

خ.....

طأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

- 2.1. المقدمة: ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- 2.2. المتغير المستقل ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- 2.3. المتغير التابع ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- 2.5. الخاتمة ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- قائمة المراجع ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

## جدول المحتويات :

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
|  | صفحة الغلاف                      |
|  | الشكر والتقدير                   |
|  | الاهداء                          |
|  | المستخلص                         |
|  | جدول المحتويات                   |
|  | قائمة الأشكال                    |
|  | قائمة الجداول                    |
|  | المقدمة                          |
|  | مشكلة البحث                      |
|  | قائمة الجداول                    |
|  | المقدمة                          |
|  | مشكلة البحث                      |
|  | أهمية البحث                      |
|  | أسئلة البحث                      |
|  | أهداف البحث                      |
|  | فرضيات البحث                     |
|  | نموذج البحث                      |
|  | منهجية البحث                     |
|  | الدراسة الميدانية                |
|  | مخطط المشروع                     |
|  | الدراسات السابقة و الاطار النظري |
|  | الملخص                           |
|  | المراجع                          |

## جدول الاشكال :

|    |                      |
|----|----------------------|
| 23 | نموذج البحث          |
| 24 | بصلة البحث           |
| 25 | هيكل المشروع         |
| 31 | نظريات التحول الرقمي |
|    |                      |
|    |                      |
|    |                      |







## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشهد عالمنا الحالي تطوراً كبيراً ومنافسة ضخمة في عالم الأعمال وثورة في تقنية المعلومات و الاتصالات، مما أدى إلى وجود صعوبة في البقاء و الاستمرارية للعديد من الشركات، حيث أصبح الأمر يتطلب العديد من مقومات النجاح كالإدارة الجيدة و الأداء الوظيفي الفعال، حيث أن الإدارة أساس تطور المنظمات و التي يجب أن تكون على درجة عالية من الكفاءة لتكون قادرة على مواجهة التحديات و المتغيرات وذلك بهدف تحقيق تحسينات و تطورات مهمة على الأداء الإنتاجية المقدمة من قبل المنظمة.

الجيدة هي نظراً لأهمية دور إدارة الموارد البشرية و أثر ممارساتها بشكل مباشر على الأداء الوظيفي (كالتهيئة التعيين و الاستقطاب، الحوافز و التعويضات التدريب و تقييم الأداء) حيث إنها تمثل أهم عنصر للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وبما أن تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات يمثل أهم التحديات التي تعمل الشركات على الإهتمام به وتطويره وتحسينه من أجل زيادة إنتاجيتها وأرباحها ، فقد سعت الدراسة إلى البحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الشركات، وقد تبنت الدراسة الشركة الدولية لدرفلة الحديد بمنطقة حسياء الصناعية كدراسة ميدانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في فهم الأثر الذي تقوم به ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد.

أن إدارة الموارد البشرية اكتسبت هذا الدور من كونها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة حيث أنها عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية وصولاً بها إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ولما كان التميز بالنسبة لأي منظمة هو أداءها ولما كان الأداء هو سبب بقاء واستمرار المنظمة. أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة وتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فيها الذي يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأداءهم وذلك يصب بالنهاية إلى رفع سوية أداء المنظمة بشكل عام.

حيث انه بدون العنصر البشري لا يمكن نشوء أي تنظيم لذلك تزايد الاهتمام به في جميع العصور وحتى الآن.

فمن خلال هذا المورد تستطيع المنظمة أن ترتقي وتسمو وصولاً إلى أعلى أداء ممكن فبدونه لا يمكنها أن تحقق أي أهداف فهو يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى . كل ذلك يتطلب إدارة مناسبة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها وتهتم باحتياجاتها ورغباتها. يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة والاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه لبذل أكبر مجهود ممكن مما

يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام حيث يمكن استخدام سياسات وتقنيات وبرامج تساهم في ذلك تؤدي إلى خدمة المنظمة والفرد معاً. أي منظمة بغض النظر عن حجمها، لا يمكنها البقاء والاستمرار دون العنصر البشري . إن العنصر البشري في أي منظمة هو مصدر للميزة التنافسية. (Ristow, 2008 , Pearse, Ristow, & Amos)

إن مما لا بد من الحديث عنه في معرض هذا البحث مهام الموارد البشرية، والتي تتمثل بثلاثة تنظمها كل مؤسسة بناء على طبيعة العمل الذي ينوي المدير كل هذا القسم به والتي يكون من أبرزها عادة في الشركات والمنشآت العمالية التوظيف، ومتابعة

سياسات العمل، وكذلك صرف الرواتب والمكافآت، والتدريب والتطوير وغير ذلك من الأعمال. ويقاس مدى نجاح المؤسسة بقدر كفاءة قسم الموارد البشرية فيها؛ إذ إن هذا القسم هو المسؤول الأول عن التوظيف، واختيار الكفاءات التي سوف تنظم إلى المؤسسة، بالإضافة إلى بعض القرارات المصيرية الخاصة بالمؤسسة، كما أن كثيراً من المهام الضرورية لتلبية احتياجات العمل تكون من مهام قسم الموارد البشرية، مما يستدعي وضع خطوط ثابتة تبين مهام هذا القسم بشكل واضح.

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من الوظائف المتخصصة في الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات، ومن حيث التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب وتقييم أدائهم ومكافئاتهم مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدما كان هذا الاهتمام منحصراً على عدد قليل من المختصين في مجال شؤون الأفراد الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم إدارة الأفراد. (العروود 2018)

مع التطورات الكبيرة التي حدثت في عالم الابتكارات والتكنولوجيا ودخول أجيال شابة مبدعة وطموحة إلى أسواق العمل في المنظمات، أصبح للموارد البشرية تحديات وأدوار كبرى تتعدى تلك الأدوار التقليدية السابقة التي كانت تتمحور حول التوظيف والتدريب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين؛ حيث أن التغيرات المتسارعة التي أحدثتها الابتكارات والتقنيات الحديثة اليوم أجبرت المنظمات على إعادة النظر في طريقة التعامل مع موظفيها لدعم الإبداع والابتكار إذا ما أرادت هذه المنظمات الاستمرار والبقاء في حلبة المنافسة في عالم أصبحت فيه الأفكار الجديدة هي المحرك الأساسي للنمو والاستمرار (سارة 2020).

وبعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد التكنولوجية الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات (سعيد 2018).

ويرى بلهامل (2021) أنه يوجد مفهومين لإدارة الموارد البشرية المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث، أما المفهوم التقليدي فيقتصر تسيير المسار المهني للمستخدمين في التوظيف العمومي بدها من فتح ملف المستخدم الذي يتضمن مختلف الوثائق والشهادات والمؤهلات والوظيفة الإدارية والحالة المدنية للمستخدم، مع استغلاله لتسيير حياته المهنية، كما يجري تبليغ المستخدم بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية فضلاً عن تقييمه الذي ينتج عنه الترقية أو النقل أو الانتداب في وظيفة أخرى أو تعليق الوظيفة أو إنهاؤها، أما النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية فهي: أوسع

بالإضافة إلى إدارة المستخدمين فهي تشمل أيضاً وضع الاستراتيجيات والتخطيط للموارد البشرية فضلاً عن جذب واستقطاب وتحفيز وتنمية وتدريب الموارد البشرية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تمثل الموارد البشرية في القطاع الحكومي على نحو عام وفي وزارة العمل على نحو خاص موردا هاما يجب التركيز عليه لتحقيق الأهداف المرجوة منه، حيث تكمن المشكلة بالسلبات التي تترتب على عدم تبني المنظمات استراتيجيات متطورة ومواكبة لطبيعة مهام الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ولذلك فإن السلبات قد تظهر في ضعف أداء العاملين وفي انخفاض إنتاجيتها وجودة منتجاتها بسبب عدم الاهتمام بتدريب الموارد البشرية أو عدم وجود نظام شامل لتحفيز وتقييم العاملين، وكذلك هناك حاجة لتعرف طبيعة الممارسات المتبعة والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، وما هي نتيجة تأثير هذه الممارسات أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان.

في

كما تجدر الإشارة إلى الخطة التشغيلية المعتمدة لسنة (2021) من قبل وزارة العمل تتلخص في الآتي تشمل الخطة التشغيلية على ستة وعشرون برنامج موزعة لثلاث قطاعات تتبع الوزارة وهي: (قطاع الوزير بالتعاون مع قطاعات الوزارة وعددها سبعة برامج)، (قطاع العمل ويشتمل على أحد عشرة برنامجا)، (قطاع تنمية الموارد البشرية ويتضمن على ثمانية برامج)، وتقدر تكلفة البرامج على 55 مليون و 590 ألف وإجمالي فرص العمل التي سيجري توفيرها تقدر بثلاثون ألف فرصة عمل، كما تعد الخطة التشغيلية للوزارة إحدى ممكنات رؤية عمان (2040)، ومن البرامج التي ارتكز عليها قطاع تنمية الموارد البشرية، هي:

- تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في وحدات الجهاز الإداري للدولة (منظومة قياس الأداء الفردي والمؤسسي معتمدة ومطبقة الطار الإجابة الوطني) حيث تهدف المنظومة إلى بناء ثقافة الإجابة في الأداء الوظيفي، وتحسين نظم تقييم الأداء ربط الإنتاجية بالحوافز) ومن فوائد التطبيق تحسين مستوى جودة الخدمات الحكومية وتعزيز ثقة المجتمع بالوحدات الحكومية، وبالنسبة للوحدة تسهيل إنجاز الخطة التشغيلية للوزارة، ونشر ثقافة المنافسة الإيجابية، وتعزيز انتماء الموظفين والحفاظ على الكفاءات، واستثمار الكوادر البشرية بفعالية، وتحديد الموظفين المؤهلين لشغل وظائف قيادية، وبالنسبة للمسؤول تسهيل مهمة إدارة الموظفين ومتابعة وتقييم مستوى الأداء، وتطوير وتحفيز الموظفين ومكافأة المجيدين؛ لمعالجة الأداء المتدني، وبالنسبة للموظف وضوح المهام، وانسجام الأهداف الوظيفية مع أهداف الوحدة، والشفافية في العمل، وإنجاز العمل بكفاءة

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- هنالك غموض وتباين في تعريف بعض المفاهيم الأساسية مثل "أداء العاملين" و"الممارسات الفعالة للموارد البشرية".

- تحتاج هذه المفاهيم إلى توحيد وتوضيح لتيسير عمليات القياس والتحليل.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- وجود فجوة بين نتائج البحوث وتطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال.

- صعوبة تعميم نتائج البحوث بسبب اختلاف السياقات التنظيمية والثقافية.

### 1.3. أهمية الدراسة

دراسة الموارد البشرية في أي منظمة أمر بالغ الأهمية لما لها من تأثير مباشر على أداء العاملين وبالتالي على نجاح المنظمة ككل. فالموارد البشرية هي العنصر الحيوي والأساسي في أي منظمة، وتُعد إدارتها بشكل فعال من أهم المهام التي تواجه القيادة في المنظمات المعاصرة.

من أهم جوانب أهمية دراسة الموارد البشرية:

1. تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: من خلال تصميم نظم فعالة للتوظيف والتدريب والتطوير والتحفيز والتقييم.
  2. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: وذلك من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للموظفين.
  3. الحفاظ على استقرار وتماسك المنظمة: من خلال إدارة شؤون العاملين بما يضمن استقرارهم والحد من دوران العمل.
  4. المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: بربط إدارة الموارد البشرية بالخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
  5. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة: من خلال امتلاك قوى عاملة مؤهلة وقادرة على المنافسة.
- وبالتالي، تُعد إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية لنجاح وازدهار أي منظمة في ظل البيئة التنافسية الحالية. وينبغي على المنظمات إيلائها الاهتمام اللازم لتحقيق الأهداف المنشودة.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

توظيف المعارف العلمية التي سيتوصل إليها الدراسة في خدمة المؤسسات والمجتمع، وأثراء المعرفة والمكتبات وتطوير الدراسة العلمي حول موضوع أثر الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تطبيق نتائج هذه الدراسة على واقع الشركة الدولية لدرفلة الحديد و توظيف نتائجها في تغيير و تحسين مستوى تطبيق الممارسات سوف ينعكس على إنتاجية الشركة و الأفراد و هذا بدوره سيؤدي إلى نجاح المنظمة ككل

### 1.4. أسئلة الدراسة

ما هو أثر ممارسات إدارية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركة الدولية  
لدرفلة الحديد

:ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية

ما هو أثر تخطيط إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي على الأداء الوظيفي في مؤسسة اسدام للتجارة؟

ما هو أثر الاستقطاب و التعيين على الأداء الوظيفي في مؤسسة اسدام للتجارة؟

ما هو أثر التدريب على الأداء الوظيفي في مؤسسة اسدام للتجارة؟

ما هو أثر الحوافز والتعويضات على الأداء الوظيفي في مؤسسة اسدام للتجارة؟

ما هو أثر تقييم الأداء على الأداء الوظيفي في مؤسسة اسدام للتجارة؟

## 1.5. أهداف الدراسة

1، تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في مؤسسة اسدام للتجارة

2، تحديد مستوى أداء الموظفين في مؤسسة اسدام للتجارة

3، معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اسدام للتجارة

## 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء .

:العاملين في شركة اسدام عنها الفرضيات التالية

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتحليل الوظائف على أداء العاملين في شركة اسدام

الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة اسدام

الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة اسدام

الفرضية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة اسدام

الفرضية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة اسدام

الفرضية السادسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز على أداء العاملين في شركة اسدام

الفرضية السابعة : يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية الأداء لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة اسدام

## 1.7. نموذج الدراسة.

### المتغير المستقل

البشرية الموارد لإدارة الحديثة الممارسات

التخطيط

والاستقطاب التعيين

التدريب

الوظائف وتصميم تحليل

التحفيز

الأداء تقييم

القرار اتخاذ في العاملين مشاركة

### المتغير التابع

أداء العاملين

## 1.8. منهجية الدراسة

(تصميم البحث بصلة البحث)

فلسفة البحث: الوضعية

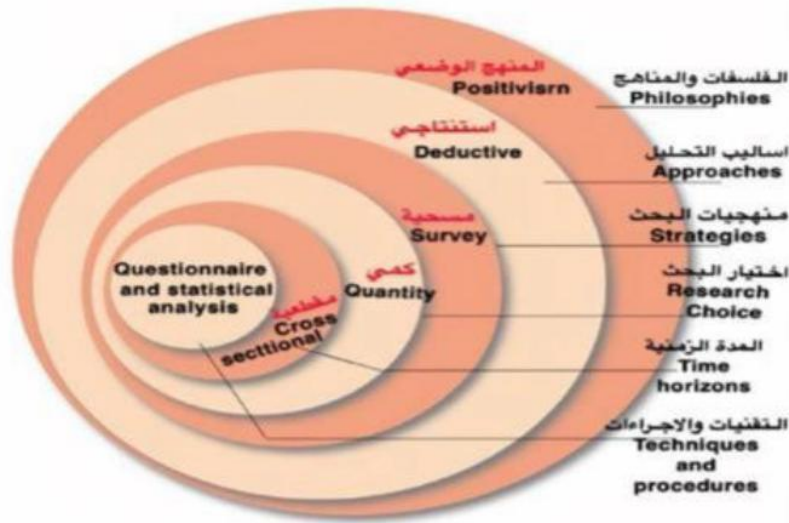
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث : مسحي

اختيار البحث كمي

الافق الزمنية المقطعية

تقنيات والاجراءات : الاستبيان والتحليل الاحصائي.



## 1.9. الدراسة الميدانية

سوف يتم تطبيق الدراسة في مؤسسة اسدام هي مؤسسة خاصة يعتبر من اهم المؤسسات الخاصة في الرياض ويركز على مدى التطور الذي بلغت إليه التكنولوجيا الحديثة في السنوات السابقة

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الأطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الأطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
|  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة     |
|  | الفصل الثاني: الإطار النظري           |
|  | الفصل الثالث: منهجية البحث            |
|  | الفصل الرابع: التحليل الاحصائي        |
|  | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وأصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي

ويعتبر الاستثمار في المورد البشري استثماراً وطنياً وهو أعلى أنواع رأس المال قيمة ومردوداً، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود وإن الاستثمار في المورد البشري يساهم في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي فنجد أن العديد من الدول مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب

شرق آسيا حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وتتبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازاً على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها، بالإضافة إلى تجارب العديد من الشركات العالمية وقصص نجاحها والتي كانت موارد البشرية هي عصب الحياة بالنسبة لها مثال على ذلك ما فعلته شركة سامسونج والنجاح والتقدم الذي وصلت إليه من زراعة الأرز وبيع السكر إلى أكبر شركة عملاقة تحتل الريادة في عالم الإلكترونيات كل ذلك بسبب إدراكها لأهمية العنصر البشرية وإعطائه المرتبة

الأولى الأمر الذي مكنها من التميز وزيادة أرباحها ومبيعاتها واحتلالها مكانة مرموقة في السوق، ولذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والعاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنشأة ( عبد الله 2009، بتصرف )

ولكي تصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها المنشودة وتصل إلى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة كان عليها الاهتمام بكل ما يخص

موردها البشري من ممارسات بهدف تطويرهم ورفع أدائهم، ومن أمثلة تلك الممارسات التخطيط، تصميم وتحليل الوظائف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء تعيين واستقطاب ومشاركة العاملين في صنع القرار

وأشار إليها (السالم 2009، ص (105) إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن : إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، وإستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، وإستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين

1- دراسة (مصطفى 2020م بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، جرى الحصول على عينة عشوائية مكونة من (300) موظفاً، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (287) استبانة، والتي تمثل (95.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، جرى استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) كأسلوب تحليل إحصائي استنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بـ (التوظيف الاختياري الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثيراً إحصائياً في الأداء الوظيفي، في حين أن معظم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الثقافة التنظيمية باستثناء التدريب والتطوير الإلكتروني.

كما خلصت الدراسة على مجموعة من التوصيات أهمها تقديم برامج تدريبية إلكترونية للموظفين العاملين لديها لزيادة قدراتهم ومهاراتهم

2 دراسة الطوالة 2020 بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، ثم اختيار عينة مكونة من (160) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن كما جرى بناء الاستبانة والتي تكونت من (41) فقرة موزعة على قسمين، الأول يتعلق بأبعاد إدارة الموارد البشرية التخطيطي لاستقطاب الموارد البشرية

الرواتب والمكافأة، الترقية إلى رتبة علمية أعلى، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والتقييم)، والثاني (سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس)، وجرى استخدام المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وبعد اجراء الأساليب الإحصائية الخاصة بصدق وثبات

الاستبانة ثم تطبيقها على أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها : أشارت إلى أن بعدين من أبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، الرواتب والمكافآت تؤثر في سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريب في حين أن أبعاد الترقية إلى رتبة علمية أعلى تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والتقييم) لم تؤثر في سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس ؛ حيث أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a0.05) لأثر المتغيرات الشخصية (الخبرة والرتبة العلمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما خلصت الدراسة على مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة إعادة النظر في السياسة الاستقطاب والتعيين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

### 3 دراسة المجالي (2019م) بعنوان: أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء العاملين في

الفنادق الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء العاملين في الفنادق الأردنية بأبعادها (نظام الأجور والحوافز والإجازات، نظام التدريب نظام الاختبار والاستقطاب، نظام تقييم العاملين على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع الفنادق في المملكة الأردنية الهاشمية؛ حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الفنادق الأردنية والبالغ عددها (266) فندقاً يعمل بها (17285) عاملاً وعاملة حسب النشرة الإحصائية الصادرة عن وزارة السياحة والآثار الأردنية للربع الأول من عام 2018م، وفيما يخص عينة الدراسة جرى اختيار عينة ميسرة من مجتمع البحث؛ حيث جرى توزيع (200) استبانة واسترجع منها (165) استبانة، صالحة منها للتحليل الإحصائي (145) استبانة يمثلون ما نسبته (20%) من مجتمع البحث من مدراء الفنادق ومساعديهم، الذين يعملون في الفنادق المصنفة في (القبّة، والبحر الميت ولجمع بيانات الدراسة طور الباحث استبانة معتمداً على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها جرى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

## 2.2. المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

نتيجة لكون الأفراد العاملين هم المصدر الرئيسي للمعرفة، أدركت العديد من الشركات بأن

الموارد البشرية هي العامل الحاسم الذي يبقياها في السوق ويوفر لها مزايا تنافسية في ظل وجود اقتصاد المعرفة، ومن هنا ظهرت فكرة الاهتمام بها وضرورة أن تستثمر الشركات فيها من خلال جذب واستقطاب أفضل المواهب وتطويرهم وتدريبهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم، وذلك للإفادة من المعارف والمهارات والقدرات لتوليد الأفكار الجديدة، وأصبحت أساليب ممارسات الموارد البشرية تلعب دورا هاما في أثناء عمليات إدارة المعرفة، وذلك من خلال المساعدة في اكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها وتوزيعها ثم تطبيقها (المطيري 2016).

### 2.2.2 تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد وضع الكتاب والباحثون العديد من التعريفات لممارسات إدارة الموارد البشرية، نورد منها تعريف عباس (2011) على أنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على حاجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكنها تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، كما عرفت بأنها مجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وعزف سعد (2011) إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنظمة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنميتها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب اختيار وتنمية، وتحفيز، وإدارة الأفراد، ونحوها من الأمور المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة، لتضطلع بأداء الأعمال بفاعلية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غايتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات.

وقد تطور هذا المفهوم عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتطورها وتعهدها وانتقل من المجال العسكري إلى المجالات الأخرى والتي منها العلوم الاجتماعية، كعلم السياسة والاقتصاد والإدارة، وقد أخذ حصته الكبيرة في حقل العلوم الإدارية حاروش وحروش، (2015).

وأشارت نهى (2018) بأنه في السنوات الأخير شهدت تغيراً ملحوظاً في مفهوم إدارة الأفراد كعلم وممارسة على السواء، كما تغيرت أيضاً النظرة الحديثة في الفكر المعاصر عن تلك التي كانت سائدة في الماضي القريب، فبدلاً من مسميات مثل: إدارة الأفراد، إدارة العاملين، أو شؤون العاملين أو المستخدمين، أصبح التعريف الأكثر حداثة والأكثر شيوعاً واستخداماً في كتابات كل علماء الإدارة تقريباً هو إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management HRM).

وذكرت أيضاً أن مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياساً بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخراً قياساً بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة ولم يعطى العنصر البشري اهتماماً كبيراً، ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت على نحو واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطاء أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص .

وترى أيضاً أن هنالك العديد من وجهات النظر حول تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية وتوجد نظريتان أساسيتان لهذا المفهوم وهما النظرة التقليدية والنظرة الحديثة؛ حيث أن أصحاب النظرة التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية ليس سوى نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثل: حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعتهم من حيث الحضور والانصراف والإجازات، ويقوم مدير المنظمة في ظل هذه النظرة التقليدية بدفع الأفراد للعمل من خلال التهديد تخفيض الأجور أو فقدان العمل واستخدام شتى وسائل الإكراه والإجبار، أما أصحاب النظرة الحديثة فيرون أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل وذلك لأهمية العنصر البشرية وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

وأن إدارة الموارد البشرية مسؤولة بالدرجة الأولى عن جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة، المحافظة

على العاملين والعمل على استقرارهم الوظيفي والتمسك بهم، صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها، تحفيز القوى العاملة وتدريبها).

وقد ظهرت وجهة نظر حديثة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية فيما يعرف باسم ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد تبنتها العديد من الدول والمؤسسات الحكومية والخاصة لتلك الدول وأصبحت تؤدي دوراً فعالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، ويتضمن تحليلاً، وتشخيصاً لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة تخطيط إدارة الشريعة متوافقة مع رسالة وأهداف ورؤية المؤسسة في تكامل وترابط واضح بين هذه الإدارة وبين فريق الإدارة العليا، وبعدها مدير الموارد البشرية عضوا ضمن لجان وفريق التخطيط واختيار واستقطاب وتعيين وإعداد الخطط لتدريب الأفراد في المؤسسة، كما ويرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعد أيضاً من الوظائف الإدارية في المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإدارات الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية والمبيعات، وذلك لأهمية المورد البشرية وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمنشأة العرود،

(2018)-

### 3.2.2- أهمية إدارة الموارد البشرية

لا بد أن لممارسات إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة وهو ما يتضح من خلال الاهتمام الكبير والواضح والمستمر للباحثين في هذا المجال، ومن جهة نظر العبيد (2020) تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- يعمل على تزويد المؤسسة بأفضل الكوادر الممكنة للعمل فيها، من خلال البحث عن المؤهلات

المناسبة للوظائف لتحسين عمل المؤسسة.

- العمل على تطوير الإنتاج والعمل على تحسينه وزيادته نوعاً وكماً.

- تعمل على توفير الأدوات والوسائل لتحسين عمل الموظفين من خلال تقديم مجموعة من

البرامج التدريبية، ودفع أجور وحوافز تساهم في زيادة فعالية وإنتاجية الموظفين.

التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالموظفين حيث تعمل على إجراء المناقشات الخاصة بذلك مع الإدارة التنفيذية.

- تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحديد المشاكل الرئيسية للموظفين، والتي تعمل على نحو أو آخر على التأثير على نحو سلبي في إنتاجية المؤسسة.

- تقدم المساعدة اللازمة للمدراء لتنفيذ السياسات وتساعدتهم على حل المشاكل أو القضايا المتعلقة بالموظفين.

وقد تأتي أهمية الموارد البشرية نظراً إلى ما تواجهه المنظمات من تحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية؛ حيث تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلاً أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة، وخاصة التغييرات التكنولوجية حيث يرجع السبب في ذلك إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل والتمثلة بانخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم أو شعورهم بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل أو انخفاض شعورهم بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض المهارات المطلوبة أو شعورهم بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم (موسى، 2017).

ويرى المطيري (2016) أنه تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

من المهم وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية، تكون قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل وظائف الشاغرة ثم الحفاظ عليهم الأهمية ذلك في زيادة إنتاجية الشركات،

ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل. - كون الإنسان بطبيعته حركي متجدد، متغير، مبدع قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، فهو أيضاً قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاءاً من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج.

- إن قدرة الشركة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سيؤدي لرضاهم الوظيفي، وينعكس على زيادة إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية الشركة ككل.

#### 4.2.2- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

إذ تعد ممارسات الموارد البشرية أداة فعالة؛ حيث يمكن من خلالها إظهار كامل قدرات

ومهارات المورد البشري في مكان عمله؛ لأن المنظمة تحتاج إلى عمال لهم القدرة على توظيف قدراتهم المعرفية في جميع أنشطتها، من أجل الإفادة منها في تحسين الخدمات الفنية والتقنية وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن (Vignolles، 2012)

تناول العديد من الكتاب والباحثين في الإدارة الحديثة أن لممارسات الموارد البشرية عدة أساليب وأشكال تختلف هذه الأساليب والأشكال من شركة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها، لكن هناك أساليب وأشكال تختلف هذه الأساليب والأشكال من شركة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها،

23

لكن هناك أساليب أساسية متعارف عليها يجب أن تأخذها الشركات بعين الاعتبار عند البحث في موضوع ممارسات الموارد البشرية في الشركات (دريدي 2015).

وقد جرى اختيار أربعة أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل الأنشطة والوظائف الرئيسية، وهي: الاستقطاب والتعيين التدريب والتطوير ، التحفيز ، تقييم الأداء)، وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاماً متكاملاً ومتفاعلاً لأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، وتعد عن المنهج الاستراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة (هادف، 2015).

#### 1.4.2.2- ممارسة الاستقطاب والتعيين

إن التوجه الحديث في هذا المجال هو استقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة وضمن العمل الجماعي؛ حيث لم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال يأخذ الصفة الانفرادية حالياً، بل جماعياً من خلال فرق عمل، وضمن هذا الفريق يمارس الفرد وفي أحيانا كثيرة - مهانا متعددة أو يتبادل المهام والمسؤوليات مع أعضاء الفريق (سعيد، 2018).

وبعد بعض الكتاب والباحثين أن عملية الاستقطاب مدخل لعملية الاختيار والتعيين، فإذا أخفقت علمية الاستقطاب، فإن ذلك سينعكس سلباً على عملية الاختيار والتعيين، وتبرز الحاجة الأهمية تدريب القائمين بالاستقطاب لضمان القيام بهذه الوظيفة بأفضل صورة، فإذا جرى تعيين

الأشخاص المؤهلين الأكفاء فسوف يثابرون بأعمالهم وتكون إنتاجيتهم عالية وسيستمررون في العمل

طالما تقوم المنظمة بتلبية طموحاتهم وتطلعاتهم من حيث الحوافز والعوائد، ومرونة العمل، والتقدم

الوظيفي (Jackson, et al., 2009).

24

وعرف برقاوي (2013) الاستقطاب بأنه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن مرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت

المناسب".

ويعرف آخرون الاستقطاب والتعيين بأنه ذلك النشاط الذي يجري من خلاله استكشاف حاجات المنظمة من الموارد البشرية للوصول إليها والحصول على أفضل المتقدمين لضمان تشغيل عمليات المنظمة على نحو مستدام، يتضمن ذلك عمليات البحث عن الموارد البشرية المؤهلين في سوق العمل المتاحة لشغل الوظائف الشاغرة واستكشاف المرشحين المحتملين استعدادًا لاختيار الأفضل والأصلح ومن ثمّ تثبيتهم في تلك الوظائف (Noe, et al., 2015).

ومن وجهة نظر مجموعة من الباحثين أن عملية الاستقطاب والتعيين تستند على مصدرين رئيسيين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية حيث يقصد بالاستقطاب الداخلي ترقية الموظف الحالي من مستوى إداري يشغله في الوقت الحالي إلى مستوى إداري أعلى أو نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى جديدة بنفس المستوى الإداري، أما الاستقطاب الخارجي فهو يعتمد على سوق العمل المتاح في محيط المنظمة سواء كان في محيطها المحلي أو الإقليمي أو الدولي (سعيد 2018).

#### 2.4.2.2- ممارسة التدريب والتطوير

تمثل ممارسة التدريب وتطوير الموارد البشرية أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تفهم طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الحاجات التدريبية على وفق طريقة علمية مدروسة (الفياض 2011).

ويعزف موندي (Mondy 2012) التدريب بالجهود المخطط لها والتي تهدف إلى تزويد

العاملين بالمعارف والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر، أما التطوير فيتجاوز ما هو آتي ليجري توسيع المهارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، ويرى الكساسبة (2010)

بأنه أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعني بمساعدة العاملين على تنمية المهارات والمعارف والقدرات الوظيفية لديهم، مثل تحديد حاجاتهم التدريبية، والتشجيع على عقد المؤتمرات وابتعاثهم للخارج لنقل المعرفة وتبادل الخبرات على التجارب الناجحة، ويعرفهما (Dessler 2013) بأنهما عملية تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات الأساسية التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم كل حسب حاجته، وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل الفرد ما جرى تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات في أثناء التدريب إلى التطبيق العملي في أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.

ويعرف حسين (2016) عملية التدريب بأنها عملية الاستثمار المستمرة بالعنصر البشري في المنظمة التي تهدف إلى إكسابه مهارات جديدة لمواكبة التكنولوجيا وتطورات الأعمال، وبالرغم من تنوع وتعدد المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها في النهاية تشير إلى معاني محددة وواضحة، فالتدريب يقوم بالاهتمام على نحو أساسي بتزويد الموارد البشرية بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة التي يكون دورها الأساسي بتزويد الموارد البشرية بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة التي يكون دورها الأساسي هو تحسين الأداء والتطوير ليساعد الموارد البشرية على تصحيح

الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم.

وتكمن أهمية تدريب الموارد البشرية بالفوائد التي يمكن تحقيقها كما أوردها جودة (2014)

- رفع إنتاجية الموظف نتيجة زيادة معارفه وتطوير مهاراته.

26

- تقليل معدل الأخطاء المرتكبة في أثناء العمل مما يؤدي إلى رضا العملاء.

- رفع معنويات الموظفين نتيجة رفع قدراتهم وتطوير مهاراتهم مما يؤدي إلى تقليل معدل الدوران

في العمل

- زيادة الثقة بين المدير والعاملين.

- تطوير قدرة العاملين على تبادل الآراء.

- الإسهام في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي.

- تقليل حجم الإشراف الإداري لأن الموظف المدرب يتقن عمله.

تحسين قدرات الموظفين على حل المشكلات وفق أسس علمية.

### 3.4.2.2 ممارسة التحفيز

عرف لينج وآخرون (Ling, Ning, Chang & Zhang (2018) الحوافز بأنها الخطوة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية متمثلة بقيامها بتعويض العاملين في المنظمة تعويضات مالية أو معنوية مقابل جهد أو أداء معين كانوا قد قدموه بنتائج مثمرة، وتشمل هذه التعويضات الأجور، والعلاوات، والبدلات والترقيات، بالإضافة إلى المزايا الوظيفية الأخرى التي تقدمها المنظمة للأفراد من تأمينات وضمانات وخلافها.

وبعد تايلور أول من أشار إلى أهمية الحوافز والتعويضات وأثرها في الموظفين وكان ذلك من خلال عملية في مصنع للحديد، وأشار تايلور إلى أن الحوافز والتعويضات من شأنها أن تؤثر إيجاباً في الأفراد العاملين وتزيد من دافعيتهم إلى إنجاز الأعمال المطلوب منهم بطريقة جيدة نظراً

إلى شعورهم الإيجابي نحو إدارتهم وأنها قدرتهم وكانت على اطلاع ومعرفة بطبيعة الجهود المبذولة من طرفهم للوصول إلى الأهداف المنظمة (Meena & Vanka, 2017).

حيث أصبحت النظرة الحديثة تجاهها تبني على الأطر المعيارية الآتية: أن نظام المكافآت والحوافز ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأبعاد المختلفة للمنظمة مثل جودة المنتج ورضا العملاء والنمو في المبيعات والمكافآت العالية التي تعطى للموظفين تساعد على تحسين المناخ الاجتماعي فيما بينهم وبين الإدارة وتساهم في انخفاض معدل دوران العمل، والأجور المرتبطة بالأداء تؤثر على نحو إيجابي على إنتاجية العاملين وتحفيزهم نحو أداء أعلى (المخرج، 2014).

مما سبق يستخلص الباحث المضامين التالية لاستراتيجية تحفيز الموارد البشرية

- أن مفهوم الحوافز والأجور يهتم أولاً بالتركيز على إمكانية تصميم أنواع المدفوعات الهادفة

لجذب، وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلاءم مع خصائص المنظمة.

- أن مفهوم الحوافز والأجور يعد من العمليات الإدارية الأساسية والحيوية في إدارة الموارد البشرية

بالمنظمة، وهي الوسيلة التي بواسطتها تستطيع المنظمة أن تدفع العاملين لإنجاز أنشطتها بصورة أفضل.

- أن مفهوم الحوافز والأجور يعد بمثابة أسلوب مخطط منظم لدفع الأفراد العاملين باتجاه تحقيق الأهداف.

عند النظر إلى مفهوم العمل والتوظيف والإدارة فإن الربط بين المنظمة والموظف أمر حاصل لا محالة،

والتالي يمكن القول إن نجاح المنظمة وإمكانية وصولها إلى أهدافها مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العاملين الموجودين فيها ومدى اهتمام إدارة الموارد البشرية خصوصاً أو المنظمة عموماً

بالأفراد العاملين وقدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم من أجل النهوض بمستوى الأداء المنظم بطريقة فيها إنصاف للطرفين (Otoo & Mishra، 2018).

وقد اهتم العلماء والإداريين والباحثين بموضوع أداء العاملين للعلاقة الوطيدة التي تربط الموظف بالمنظمة ومدى تأثير الموظف في منظمته بالرجوع إلى أدائه وسلوكه ومهاراته وقدراته فالمنظمة دائماً ما تسعى إلى الارتقاء بموظفيها من خلال التدريب والتأهيل والتقييم والتحفيز ومحاولة النظر في حاجاتهم المادية والمعنوية (Chiang, Sun & Walkup، 2018).

### 1.3.2- تعريف أداء العاملين:

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (هلسه، 2020).

ويعرف مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح - أداء العاملين - ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في أدبيات نظريات الإدارة، مثل الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك إلى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء (سعيد 2018)

عرف كوان وفرينكل (Guan & Frenkel (2018) أداء العاملين على أنه درجة إتقان العامل لنشاط محدد بإمكانه إنجاز ضمن إطار مهاراته وقدراته ومتطلبات وظيفته التي يعمل بها، بعد مجال تقييم الأداء أحد الأركان الفعالة المؤثرة في مجال التطوير والتنمية المختلف

المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم، فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن تأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراره في تقييم حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه على نحو متطور (الرواجفة 2014)

ويرى سلمان ومهاوي (2016) أن تقييم الأداء منبثق من فكرة أن الأداء البشري يختلف من فرد إلى آخر، ومن المستحيل أن يكون هناك أداء متماثل لعاملين ضمن منظمة واحدة على عد اختلاف القدرات

والإمكانيات لكلا الفردين، ويعد تقييم الأداء واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعد مدخلاً مهماً للقيام بخطوات أخرى مثل الترقية والمكافأة والتدريب والتخطيط والتأهيل، كما أن تقييم الأداء قادر على تنمية الأفراد أنفسهم من خلال الوقوف على الفجوات في أداءهم ومحاولة استصلاح أمورهم العملية داخل المنظمة من أجل النهوض بمستوى أدائهما لمستوى أعلى، أما بما يتعلق في الإدارة، فإن نظام تقييم الأداء مفيد للإدارة من خلال إمكانية رصد الإدارة العليا بمعلومات حول مستويات الأداء وبالتالي الإشارة إلى مستويات أداء المنظمة والمتطابقة بين الأفراد العاملين وحاجات المنظمة بناء على أداءهم.

ويرى العقيلي (2015) أن تقييم الأداء الذي كان يعمل به في السابق المصمم على أساس تقييم الجهد الفردي أصبح متقادماً، فقد حل محله نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي، وباستخدام معايير تقييم أداء جديدة وهي التكلفة الجودة الوقت، خدمة العملاء ومدى رضاهم حتى أن العديد من المنظمات المعاصرة ربطت عملية التحفيز برضا عملائها.

وتتمثل أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر عدد من الباحثين كما أورد الرواجفة (2014) في الآتي:

- تقييم الأداء يوضح الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية سواء في المشروع الاقتصادي الخاص أو على مستوى الاقتصاد القومي.

عملية تقييم الأداء تفصح عن مدى قيام الوحدات والأقسام بوظائفها بأكمل وجه.

- عملية تقييم الأداء ترتبط بالتخطيط، حيث إنها توضح مدى كفاءة التخطيط عندما يطبق الأفراد مهامهم على أكمل وجه، ومن ثم محاولة تجاوز القصور الذي حصل في عملية التخطيط نفسها.

- يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين للقيام بأعمالهم، وتوجيه إشراف الإدارة العليا، وتوضيح سير العمليات الإنتاجية، بالإضافة أنه يساعد على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في الشركة، حيث تتكامل إدارات المنظمة الفرعية كالإنتاج، والتسويق، والتمويل والأفراد.

لذا يرى الباحث أن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل المنظمة وبمستوى من الكفاءة والفاعلية، حيث يعد من الركائز الأساسية المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية المختلفة أي مؤسسة، وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقييم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء

الوظائف، بناءً عليه كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المناطة بهم.

### 2.3. المتغير التابع (أداء العاملين)

أولاً: تعريف أداء العاملين

مفهوم الاداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل. ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح - أداء العاملين - ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في ادبيات نظريات الادارة، مثل الانتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك الى جانب لفظ الكفاءة الانتاجية او كفاءة الاداء.

ولكون ان اغلب هذه المصطلحات والالفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مستويات اداء المنظمة، فإنه لابد من التعرف على مفهومه المحدد للفرقة بينه وبين تلك المصطلحات.

حيث يعرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على انه يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله ايأ كانت طبيعة هذا العمل ومن خصائص هذا التعريف هي (Shields, et.al، 2015):

فهو تعريف لا يقتصر استخدامه على عمل معين دون آخر، حيث بالإمكان تطبيقه على جميع الاعمال ايأ كانت طبيعتها، ويعود ذلك الى ان اي عمل مهما كان محتواه فأن له اهداف محددة وان اختلفت ابعادها وطبيعتها من عمل لأخر.

- يمكن اخضاعه للقياس ولذلك بمقارنة الاداء الفعلي لكل هدف من الاهداف المتحققة من جراء العمل بالمعيار النمطي والمحدد له.

. يمكن استخدام هذا التعريف في عملية قياس اداء جميع العاملين في المنظمة، وسواء كان الاداء على مستوى الأفراد أو كان ضمن الاداء الكلي لمجموعة من العمل. ويأتي ذلك عن طريق تحديد الاهداف على مستوى الفرد او الجماعة، ثم قياس مدى قدرة الفرد على تحقيقها ضمن العمل المحدد له على المستوى الشخصي او الذي يدخل ضمن الهف النهائي

للمجموعة ككل.

وعليه يعتبر الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد والتي تتركز على قدراته وإدراكه للدور والمهام الموكلة له، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك المهام.

ويمكن اجمال أهم العوامل المؤثرة في مستويات أداء الفرد وبالوجه المطلوب بالإنى (إبراهيم 2015)

- 1 - المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
  - 2 الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
  - 3- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، و الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
  - 4- نوعية العمل المكلف به ومدى انسامه مع قدراته وإمكاناته.
- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة إليه ومدى اعتقاده بأهميتها في إنجاز العمل.
- فمن أجل تحقيق مستوى جيد من الأداء يكون مقبولا من الإدارة لابد من وجود حد أدنى في كل مكون من مكونات الأداء المنوه عنها انفاً. بمعنى آخر فإن العاملين عندما يبذلون جهوداً كبيرة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم فإن ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الإدارة أو رؤسائهم على الرغم من الجهد المبذول في العمل باعتبار ان الجهد والقدرة قد توظيفها بغير محلها.
- وبالتالي هذا ينعكس على موقف الإدارة من الفرد ولكن بدرجة أقل في حالتي عدم بذل الجهد بالدرجة المطلوبة من قبله اثناء تأدية العمل، أو عدم امتلاكه للمستويات المطلوبة من القدرات اللازمة للعمل وبالتالي سيعتبر ادائه منخفضاً أيضاً.

وعليه فإن الوصول الى الأداء الجيد والمقبول ادارياً يمثل المحصلة النهائية لتوافر وتفاعل ثلاثة

عناصر رئيسية لدى الفرد وهي كالتالي (Naz, et al., 2016)

الاداء المقبول

جهد كبير

+

قدرات

متفوقة

+

ادراك وفهم الطبيعة العمل

ثانياً: اهمية أداء العاملين

يحظى موضوع الاداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الاداء ورفع معدلاته لدرجة انه اصبح معياراً ومؤشراً أساسياً لتقدم تلك المجتمعات، لما له من اثر ايجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والادارية والاجتماعية وما ينتج عنها من اسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد.

وعليه يحتل موضوع اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الاهمية لدى ادارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح، فإن اداء المنظمات هو حصيله تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة - الرغبة في اداء المهام الموكلة

لهم.

لذا يعتبر الاداء مفهوماً جوهرراً وهاماً للمنظمات كافة الخدمية - الانتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الافراد العاملين فيها، بمعنى ادق هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Jery & Souai 2014).

وهذا ما يفسر اهتمام جميع مسؤولي ادارات المنظمات وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماماً كبيراً بأداء عاملهم باعتبار ان الاداء لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودفاعيته فحسب وانما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها في تحقيق اهدافها.

ويتسع هذا التأثير في مدياته ليصل الى مستوى الدولة، وذلك لان الاداء على مستوى الدولة ماهو الا تعبير عن اداء المنظمات فيها. فضلاً عن ان اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الاهداف المرتبطة به وتتمثل في الاهداف الاقتصادية (خوافز، ترقية، زيادة اجور... الخ) وكذلك اهدافه النفسية والاجتماعية (الحاجة الى الاستقرار الوظيفي، الشعور بالرضا عن العمل، اثبات الذات).

ان احد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته هو وجود استراتيجية واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات، بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم (الحربي، 2017).

ثالثاً: ابعاد أداء العاملين

ان المعيار الاساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى اسهامها في تحقيق مستويات افضل من فاعليه الاداء التنظيمي للمنظمة، نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى اداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى.

فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة (Naz, et al., 2016)

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين تمثلت بالاتي :

- جودة العمل المنجز.

الالتزام.

- كمية العمل المنجز.

وهي ما عبر عنها بأبعاد المتغير التابع لأغراض هذه الدراسة.

1- جودة العمل المنجز

تعني مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الاطار مطابقة مخرجات الاداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الادارة او ضمن المواصفات

العالمية (معايير الجودة المعتمدة، وكذلك تقيس خلو الاداء من الاخطاء او الثغرات اثناء التنفيذ (اي ما يعرف بالأخطاء المصنعية)، فضلاً عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار اللذان ابداهما الفرد اثناء الاداء المقدم.

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى اداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم او مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات اداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الادارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة او

المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة (Blyton, et al., 2017).

**Hermawati & Mas (2017)** ينظرون إلى أداء العاملين على أنه نتاج جهد مبذول من قبل فرد

معين في المنظمة ومقارنته بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها.

كما عرف سيلين (2018) **Celine** أداء العاملين على أنه نتاج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله، كما يحدد أداء العمل على أنه سلوك حقيقي

يعبر عنه الجميع باعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة.

## 2- الالتزام :

٥٩ من ١٤٣ التزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الانسانية بمجال الادارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول ي القرن العشرين من خلال التأكيد على اهمية الموارد البشرية بأعتبارها احد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات وان لهؤلاء الافراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع اهدافها وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

ومنذ ذلك الحين اعتبر مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الادارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة. فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والابحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن ادائه، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي).

حيث ان التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الادارة يمثل احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تلافي اوجه السلوك السلبي المشار اليها انفاً (2017) (Ramdhani, et al.).

فقد ظهرت العديد من التعاريف التي تحدد ابعاد وطبيعة ذلك الالتزام فيعرفه عبد الوهاب خطاب بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.

بينما يرى القصاروي ان الالتزام الوظيفي يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل، كما ان الالتزام الوظيفي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية.

ويرتبط هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، وعلى هذا الأساس يختلف هذا المفهوم عن مصطلح الرضا الوظيفي " حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه غير راضي عن المنظمة كإدارة أو تنظيم يعملوا فيها، لهذا يفضل ان يمارس نفس العمل لكن في منظمة اخرى والعكس صحيح.

ومن أوجه الالتزام القوي للعاملين تجاه المنظمة هي (يونس واحمد، 2017)

1- القيام بأنشطة اكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة

نتيجة السجامة مع اهدافها ويمها ورغبة في المشاركة بتحقيق اهدافها.

2- احترام قواعد عمل المنظمة ولوائحها وإجراءاتها.

3- استعداد الفرد للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى او تذمر

3 كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الاداء او البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ويتضمن هذا الاسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها انشطته، فعلى اساس نمط الاداء الذي يمارسه الفرد في اداء حركاته او انشطته المعينة

او مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الاداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد.

ومن الامور المهمة في هذا المجال على ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الادارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الاداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات اثناء العمل بحيث لا يتعدى قدرات

وامكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لأن ذلك يعني البطء في الاداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل (Blylon, et al., 2017).

وتجسد كمية العمل المنجز اعدام مخرجات عنصر الكفاءة في اداء العاملين والتي تعتمد على الرغبة في العمل والقدرة عليه، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج او تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتحقق من تلك العملية، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات والاستخدام الامثل للموارد.

لهذا اكد الكثيرون على هذا الجانب المتمثل بالبعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الاهداف، حيث يتوجب على التنظيم تحقيق الاهداف المنشودة من خلال الموارد المتاحة والتي هي موارد محدودة في غالب الأحيان.

ويتضح هذا الارتباط بين كمية العمل المنجز ومصطلح الكفاءة من خلال التعريف الذي اورده الشماخ للكفاءة والمتضمن بأنها استعمال الموارد المادية والبشرية بالحد الأدنى وبأحسن النوعيات لانتاج اكبر كمية من السلع والخدمات اذ ان الكفاءة هي عمل الشي الصحيح بالشكل الصحيح (الشماخ 2016).

اخيراً وحيث ان مفهوم الاداء في اطاره العام يشير الى ذلك الفعل الذي يقوم الى انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز من حيث النوع والكم، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار . فقد ارتبط ذلك المفهوم ببعدي الفاعلية والكفاءة بنفس الوقت، فالفاعلية تعني اداء الاعمال الصحيحة، بينما الكفاءة تعني اداء الأعمال بطريقة صحيحة.

### 3.3.2- العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يتأثر أداء العاملين بالعديد من العوامل التي قد يكون لها أثراً إيجابياً أو سلبياً على العاملين،

طبقاً لما يراه أبو ،شافع، (2020) وقد يتكون هذه العوامل خارجية أو داخلية من الفرد نفسه ومن

هذه العوامل:

- بيئة العمل: يقصد ببيئة العمل أو المناخ التنظيمي) بأنها المجال الذي يشتمل على الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل بيئة المنظمة، وتلعب هذه البيئة دوراً فاعلاً في تنمية ورفع كفاءة أداء العاملين؛ حيث إن المناخ التنظيمي الإيجابي سيرفع من هذه الكفاءة وأما المناخ التنظيمي السلبي سيحد ويقلص من قدرة الأفراد على رفع كفاءته

الثقافة التنظيمية: أن الثقافة التنظيمية المستندة على نظام قوى من مشاركة القيم والمعايير والأعراف التنظيمية ووجود ثقافة تنظيمية موجهة نحو العاملين سيجعل من أداء العاملين الأكثر

كفاءة (الخطيب، 2019).

- أسلوب القيادة: إن وجود نظام وأسلوب قيادة ديمقراطية وقيادة مؤثرة ذات كاريزما واضحة مستندة على الصداقة والاحترام والود مستجلب الأفراد العاملين أكثر رضا عن عملهم مما يؤدي لزيادة

أداؤهم في العمل (Sageer et al., 2012).

- أنظمة التحفيز والأجور والمكافآت إن وجود نظام حوافز ومكافآت سيجعل العامل أكثر دافعية نحو العمل وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والنظريات الإدارية (Pawirosumarto et

al., 2017).

- التدريب المهني: يلعب التدريب المهني دوراً رئيساً في زيادة مهارات وكفاءة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛ حيث إن زيادة التدريب خصوصاً المبني على المهارات الرئيسة في العمل والتدريب التقني سيجعل من العامل ماهراً في عمله، وبالتالي تحقيق الأداء التنسيقي (Onyango

and Wanyoike, 2014).

- إشراك العاملين: إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة وتوسيع صلاحياتهم وتمكينهم

سيجعل على رفع أدائهم، وإنه كلما أشار العاملون بأنهم آلة تنفيذية للقرارات فقط فهذا سيجعلهم

يشعرون بالإقصاء، وبالتالي سينقص أدائهم في العمل (Kular et al., 2008).

- الانضباط: إن وجود قواعد وإجراءات وسياسات في العمل سيجعل من العاملين أكثر قدرة لمعرفة واجباتهم وحقوقهم وبالتالي فإنهم سيقومون بزيادة أدائهم لعدم تعريضهم للعقوبات المختلفة، فمن

المتوقع دائماً أن يكون انضباط العمل سمة من سمات الموارد البشرية في المنظمة لأن هذه

يجعل المنظمة تعمل على نحو جيد وتصل لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Sageer

et al., 2012).

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعدّ إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في تحقيق أداء عالٍ من قبل العاملين. فمن خلال ممارساتها الفعّالة، تساهم إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين، وتعزيز مهاراتهم، وتوفير بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم بشكل عام.

**\*\*بعض أهم جوانب العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين:\*\***

**\* \*\*التوظيف والاختيار:\*\*** تُعدّ عملية التوظيف والاختيار من أهم مهام إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى إلى اختيار أفضل المرشحين الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة للنجاح في أدوارهم.

**\* \*\*التدريب والتطوير:\*\*** يُساهم التدريب والتطوير في تحسين مهارات العاملين، وتعزيز قدراتهم، مما يُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

**\* \*\*التقييم:\*\*** يُساعد تقييم أداء العاملين على تحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم التوجيه اللازم لتحسين الأداء.

**\* \*\*التعويضات والمزايا:\*\*** تُعدّ التعويضات والمزايا من العوامل الأساسية التي تُحفّز العاملين وتُساهم في تحسين أدائهم.

**\* \*\*ثقافة العمل:\*\*** تُساهم ثقافة العمل الإيجابية في تحفيز العاملين، وتعزيز الشعور بالانتماء، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

**\* \*\*التواصل:\*\*** يُساهم التواصل الفعّال بين إدارة الموارد البشرية والعاملين في حل المشكلات، وتقديم الدعم اللازم لتحسين الأداء.

**\*\* باختصار، تُعدّ إدارة الموارد البشرية شريكًا أساسيًا في تحقيق أداء عالٍ من قبل العاملين. فمن خلال ممارساتها الفعّالة، تُساهم في تحفيز العاملين، وتعزيز مهاراتهم، وتوفير بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم بشكل عام. \*\***

## 2.5. الخاتمة

في ختام هذا الإطار النظري، نؤكد على أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة. فمن خلال تطبيق المبادئ والنظريات المذكورة، يمكن للمنظمات أن تنشئ بيئة عمل إيجابية تحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، وتساهم في تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والفعالية.

**\*\*ونستنتج من خلال هذا الإطار النظري أن:\*\***

**\* \*\*إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي قوة دافعة لتحقيق النجاح.\*\***

**\* \*\*تعدّ الاستثمار في العاملين من أهم الاستثمارات التي يمكن أن تحققها المنظمة.\*\***

**\* \*\*تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في تحسين الرضا الوظيفي وتقليل معدلات التسرب.\*\***

**\* \*\*يمكن للمؤسسات أن تحقق أداءً أفضل من خلال الاستفادة من الخبرات والمهارات المتاحة في قوى العمل الخاصة بها.\*\***

**\*\*ونوصي بضرورة التأكيد على أهمية العوامل المذكورة في الإطار النظري في دراسات مستقبلية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين.\*\***

## قائمة المراجع:

- (1) أحمد عبد العزيز وآخرون (2010)، الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد - العدد الخامس والثمانون
- (2) سايا غوجل (2006)، إدارة الموارد البشرية الدولية جامعة دمشق كلية الاقتصاد، ماجستير تسويق.
- (3) إيناس الفرجاني وآخرون (2014)، التقرير الإقليمي للهجرة الدولية العربية (الهجرة الدولية والتنمية)، جامعة الدول العربية قطاع الشؤون الاجتماعية.
- 1- خالد عبد الله المرباني الغامدي 2014 دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة المملكة العربية السعودية
- 2- صلاح الدين حسين الهيتي وزيادة يوسف المعشر 2004، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا (دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر
- الأردنية، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة دمشق المجلد ٢٠ - العدد الأول-2004
- 3 - منال خلف الله جبارة الله 2015، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت جامعة الرباط الوطني
- ابراهيم، عبدالحق علي (2015). دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كتغير معدل / دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم.
- اطروحة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ابونا، احمد ملاح السوسو (2017). اثر تقييم الاداء في رفع كفاءة العاملين / دراسة الحالة لجامعة كردفان الفترة من 2014-2016 . رسالة ماجستير، جامعة كردفان.
- البدارين رقية والجداية محمد والعمرى زياد (2014) . اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في اقليم الشمال. بحث منشور في مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع.

البطانية، محمد تركي (2016) . أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية محافظة اربد، دراسات العلوم الإدارية، 43(1):1-17.

بن علي عائشة ونوري، منير (2015). دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة. بحث منشور في مجلة المالية والاسواق 1(2)، 304-326 .

بوبكر، صالح ابراهيم ممغيب (2016). معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.

## 114

حاروش، نور الدين وحروش، رفيقة (2015). علم الادارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة. دار الايام للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

الحربي، عمر بن راضي صالح (2017) فاعلية برامج التدريب على راس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل : دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها رسالة ماجستير – جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

خضر، حرز الله محمد . (2015) . دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة رسالة ماجستير، جامعة السودان.

رجم، خالد (2017). تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العامة في قطاع نفط الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .

السعدي، محمد (2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. مجلة العلوم الاجتماعية 7(28) 22-8

سميلي، محمود وعامرة، سعيده (2017). البعد الاستراتيجي لتنمية و ادارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 1(3)، 166–180.

شرون، مسعودة (2013). اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية / حالة مؤسسة ENAB . رسالة ماجستير، جامعة قصدي مرباح.

1- إبراهيم، عبدالحق علي 2015 ، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كتغير معدل / دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

2- أبو شافع، نيفين ربحي، 2020، أثر التعاقب الوظيفي على أداء العاملين في مصرف الراجحي في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.

3- أنور خالد صقر الخرينج 2011م ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير ، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة ال البيت، الاردن.

4- برقاي، وفاء برهان 2013 ، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، (ط1) عمان، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

5- بلهامل، محمد عبد الفتاح، 2021، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، بحوث ،ومقالات مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الحلفة.

6- بوبكر صالح ابراهيم ،ممغيب 2016م معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.

7- جودة، محفوظ أحمد 2014 ، إدارة الموارد البشرية عمان دار وائل للنشر والتوزيع.

20 الطالبة نهار عابد عبدالعزيز، 2020، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، مجلة العلوم التربوية والنفسية، بحوث ومقالات الناشر المركز القومي للبحوث غزة.

21- عباس، أنس، 2011، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة. 22- عبدالحكيم، قاضي 2018م ، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة

الاقتصادية : دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

23- العبيد، ساره المحمود، 2020 إدارة الموارد البشرية في المنظمات السورية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء : دراسة تطبيقية على الأفراد الذين يعملون في المنظمات في تركيا والداخل السوري، مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، بحوث ومقالات.

24- العرود، أحمد شاهر، 2018 أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة الاردن

25- العقيلي، عمر، 2015 ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، الأردن، عمان، دار

وائل للنشر .

## الفصل الثالث : منهجية البحث

## المقدمة :

في هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على المنهجية المقيمة في إجراء هذه الدراسة حول العلاقة بين الموارد البشرية واداة العاملين . سيتم توضيح التصميمالبحثي المستخدم، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

بعد تناولنا في الفصول السابقة لأهم المفاهيم لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في العبارة التالية مدى تأثير الموارد البشرية على أداء العاملين

بعد الجانب النظري محصلة اطلاعنا وبحثنا لبعض ما طرحناه في مجال الموارد البشرية واداة العاملين بينهما غير أن ذلك ليس كافيا لبحثنا

سوف نقوم بتجسيد الجانب النظري للبحث في الواقع من خلال دراسة ميدانية فيمستشفى الايمان العام بالرياض شملت على عدد من الموظفين

تعتبر الموارد البشرية من أهم الجوانب التي تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين في أي مؤسسة أو منظمة، تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الموارد البشرية وأداة العاملين وتأثيرها على مستوى نجاح المنظمة وكفايتها.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

المتغير المستقل الموارد البشرية

الموارد البشرية هي مجال يركز على إدارة الأفراد في المؤسسات، وتعتبر من العناصر الأساسية لتحقيق النجاح المؤسسي. إليك نبذة عن هذا المجال:

تعرف الموارد البشرية بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى إدارة الأفراد داخل المنظمة، بدءًا من التوظيف إلى التطوير والتقييم.

تعتبر الموارد البشرية ضرورية لنجاح المؤسسات، حيث تلعب دورًا في تحسين الإنتاجية، وزيادة الولاء، وتقليل معدل دوران الموظفين. من خلال استراتيجيات فعالة، يمكن للموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### **المتغير التابع ( أداء العاملين )**

التي تستخدمها المؤسسات لإدارة وتحسين أداء الموظفين. تهدف هذه الأدوات إلى تسهيل العمليات المتعلقة بالموارد البشرية وتحسين تجربة الموظف. إليك نبذة عن هذه الأداة:

أداة العاملين تشمل مجموعة من التقنيات والبرامج التي تساهم في تنظيم وإدارة العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة الوقت.

تعتبر أداة العاملين عنصرًا أساسيًا في إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمات وتعزيز بيئة العمل.

## تصميم البحث : بصلة البحث

(تصميم البحث بصلة البحث)

فلسفة البحث: الوضعية

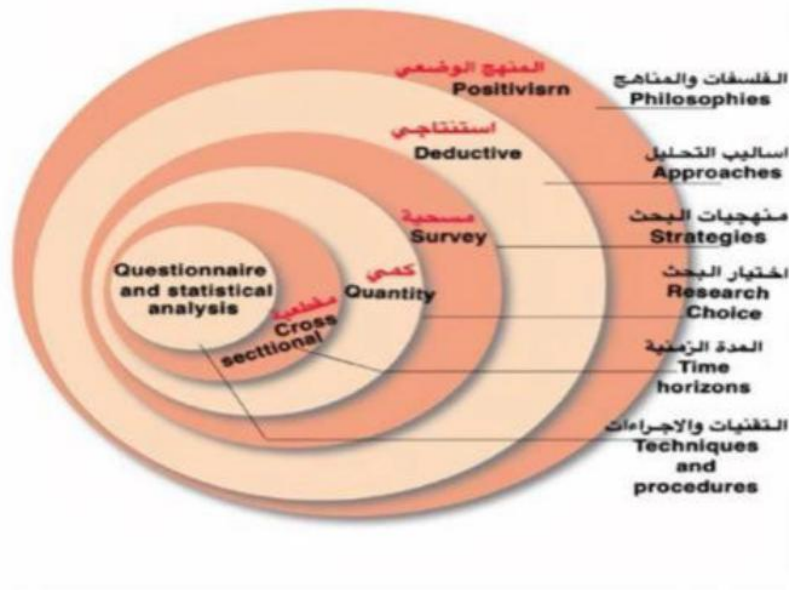
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث : مسحي

اختيار البحث كمي

الافق الزمنية المقطعية

تقنيات والاجراءات : الاستبيان والتحليل الاحصائي.



## مجتمع البحث و طرق و تقنيات أخذ العينات :

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى ذلك يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة .

### 3.4.1 مجتمع البحث :

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى ذلك يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة .

3.4.1 مجتمع البحث :

في إطار هذه الدراسة تم تحديد المجتمع في شركة اسدام وهي شركة شمل 40 موظفا ككل، متقسمين إلى مجلس الإدارة والمدير العام والاداريين وموظفين .

جدول (2) مجتمع البحث

مجتمع البحث:

مستشفى الايمان العام بالرياض - المملكة العربية السعودية.

| عدد الموظفين | التصنيفات   | مجتمع البحث   |
|--------------|-------------|---------------|
| 20           | الإدارة     | الرضا الوظيفي |
| 10           | الموظفين    |               |
| 30           | العدد الكلي |               |

اعداد الباحث (2024)

### 3.4.2 عينة البحث :

وفقا لجدول (1970) reji & morgan فإن حجم عينة الدراسة = 30- متنوعة من الإدارة والموظفين.

جدول (3) عينة البحث:

| مجتمع<br>البحث                                              | حجم<br>العينة |
|-------------------------------------------------------------|---------------|
| الموظفين<br>المستهدفين<br>في المملكة<br>العربية<br>السعودية | 30            |

## طريقة جمع البيانات:

بسبب اداة البحث المستخدمة الاستبيان فان أسلوب أخذ العينات هي الاحتماليه وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة

تم تصميم استبيان إلكتروني باستخدام منصة قوقل فورم لجمع البيانات المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على إدارة الخدمات تم إرسال رابط الاستبيان عبر البريد الإلكتروني إلى الموظفين المختارين بشكل عشوائي كما تم متابعة الموظفين عبر الرسائل النصية والمكالمات الهاتفية للتأكد من استكمال البيانات في الوقت المحدد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل جميع شرائح الموظفين بشكل عادل وغير متحيز كما أتاحت هذه الطريقة فرصة لجميع الموظفين للمشاركة في الدراسة باستخدام الاستبيان تم تسهيل عملية جمع البيانات وتحولها بشكل فعال وموثوق .

تمثلت الاستبانة المحاور التالية

١/المحور الأول :البيانات الشخصية (6) أسئلة

٢/المحور الثاني:التحول الرقمي (9)أسئلة

٣/المحور الثالث :ادارة الخدمات (5)أسئلة

تم استخدام مقياس لكيرت الثلاثي لقياس استجابة الموظفين والإجابة لجميع العبارات

المتغير المستقل (الموارد البشرية )

وتوصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة بـ (التوظيف الاختيار الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، التقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية لها تأثيرًا إحصائيا في الأداء الوظيفي، في حين أن معظم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الثقافة التنظيمية باستثناء التدريب والتطوير الالكتروني.

و ذلك لقياس المتغير المستقل (الموارد البشرية )من حيث ثلاثة أبعاد وهي علاقات العمل ،إدارة الأداء ،الاحتفاظ بالموظفين .

بإجمالي 13فقرة للمتغير كله حيث أن البعد الأول يتكون من 8عناصر البعد الثاني يتكون من 5عناصر والبعد الثالث يتكون من 3عناصر

## جدول 1 : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية )

| المتغير المستقل       | عدد العبارات         | المصدر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة الموارد البشرية | 8                    | وتوصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة بـ (التوظيف الاختيار الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، التقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية لها تأثيرًا إحصائيًا في الأداء الوظيفي، في حين أن معظم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الثقافة التنظيمية باستثناء التدريب والتطوير الالكتروني. |
|                       | 5                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                       | 3                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                       | المجموع الكلي<br>13: |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

### المتغير التابع ( أداء العاملين )

وتوصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة بـ (التوظيف الاختيار الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، التقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية لها تأثيرًا إحصائيًا في الأداء الوظيفي، في حين أن معظم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الثقافة التنظيمية باستثناء التدريب والتطوير الالكتروني.

وذلك لقياس (أداة العاملين ) (المتغير التابع) من حيث أربعة أبعاد (الجودة، الكفاءة، المهارات والمعرفة، التواصل)

بإجمالي 15 للمتغير كله حيث أن البعد الأول حيث يتكون البعد الأول من 9 عناصر البعد الثاني يتكون من 3 عناصر والبعد الثالث يتكون من 3 عناصر

## جدول 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع أداء العاملين

| المتغير المستقل | عدد العبارات      | المصدر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أداء العاملين   | 9                 | توصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة بـ (التوظيف الاختيار الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، التقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية لها تأثيرًا إحصائيًا في الأداء الوظيفي، في حين أن معظم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الثقافة التنظيمية باستثناء التدريب والتطوير الالكتروني. |
|                 | 3                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                 | 3                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                 | المجموع الكلي: 15 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## 2.6 أنواع البيانات.

### 2.6.1 البيانات الأولية:

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

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

### 2.6.2 البيانات الثانوية:

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

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

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

### 6.3 إجراءات التحليل الإحصائي

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

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

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

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

#### 6.4 الخاتمة :

في هذا الفصل، تم استعراض المنهجية المتبعة في البحث حول تأثير الرضا الوظيفي على نجاح المنظمة. تم تحديد أهداف الدراسة وصياغة الأسئلة البحثية المناسبة. كما تم توضيح التصميم والنهج البحثي المستخدم، والذي يشمل المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على الاستبيانات لجمع البيانات.

تم عرض المتغيرات الرئيسية للدراسة والتي تشمل الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، ونجاح المنظمة كمتغير تابع. كما تم استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وتم توضيح منهجية اختيار عينة الدراسة والإجراءات المتبعة في جمع وتحليل البيانات.

إن اختيار هذه المنهجية البحثية سيساعد في الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحقيق نجاح المنظمة. وسيتمكن هذا من تقديم توصيات عملية لتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين وتحسين أداء المنظمة ككل.

الملاحق :

الاستبيان :

إلى السادة الموظفين؛ ارجو التكرم بالإجابة عن هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة ببحث تحت عنوان مدى تأثير الموارد البشرية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية أؤكد لكم إن إجابتكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرا ومقدرا جهدكم الثمين سلفا وتعاونكم الذي سيكون له أثر كبير في نجاح هذه الدراسة

رابط الاستبيان :

<https://forms.gle/RDAYVtEjAKE5N4TS8>

المحور الأول: معلومات عامة .

البيانات الديموغرافية :

الاسم

الجنس

✓ انثى ✓ ذكر

الجنسية

✓ سعودي ✓ غير سعودي

المؤهل :

✓ ابتدائي ✓ متوسط ✓ ثانوي ✓ جامعي ✓ دبلوم

عدد سنوات الخبرة

✓ اقل من خمس سنوات ✓ من خمس سنوات الى اقل من عشر سنوات

من عشر سنوات الى اقل من ✓ من 15 سنة الى اقل من 20 سنة ✓ من 20 سنة الى اقل من 25 سنة ✓ 15 سنة

من 25 سنة و اكثر



### المتغير الأول الموارد البشرية :

مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تركز على إدارة الافراد داخل المنظمة

| العبرة                                              | نعم | لا | محايد |
|-----------------------------------------------------|-----|----|-------|
| الموارد البشرية مهمه في كل منظمه                    |     |    |       |
| هل تعتقد ان الموارد البشرية تؤثر على نجاح المنظمه   |     |    |       |
| الموارد البشرية جزء أساسي من اي منظمه               |     |    |       |
| تعتمد ادارة الموارد البشرية على تقييم اداء الموظفين |     |    |       |
| تساهم ادارة الموارد البشرية في توظيف افضل الموظفين  |     |    |       |

### المتغير الثاني أداء العاملين :

مقياس لمدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام و المسؤوليات الموكلة اليه بشكل فعال

| العبرة                                                           | نعم | لا | محايد |
|------------------------------------------------------------------|-----|----|-------|
| أداء العاملين هو عنصر أساسي يؤثر على نجاح المنظمه                |     |    |       |
| يؤثر الأداء الجيد للعاملين بشكل مباشر على قدرة على تحقيق أهدافها |     |    |       |
| يساهم أداء العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمه        |     |    |       |
| هل الحوافز تؤثر على تعزيز الأداء العالي                          |     |    |       |
| هل هناك برامج تدريبية تحسن من مهارات العاملين                    |     |    |       |

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It`s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 Dr. Mona Moustafa Elashry