

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي:

دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

ياسر زياد الدلبي

٢٤٢٠٠١٢٣٩

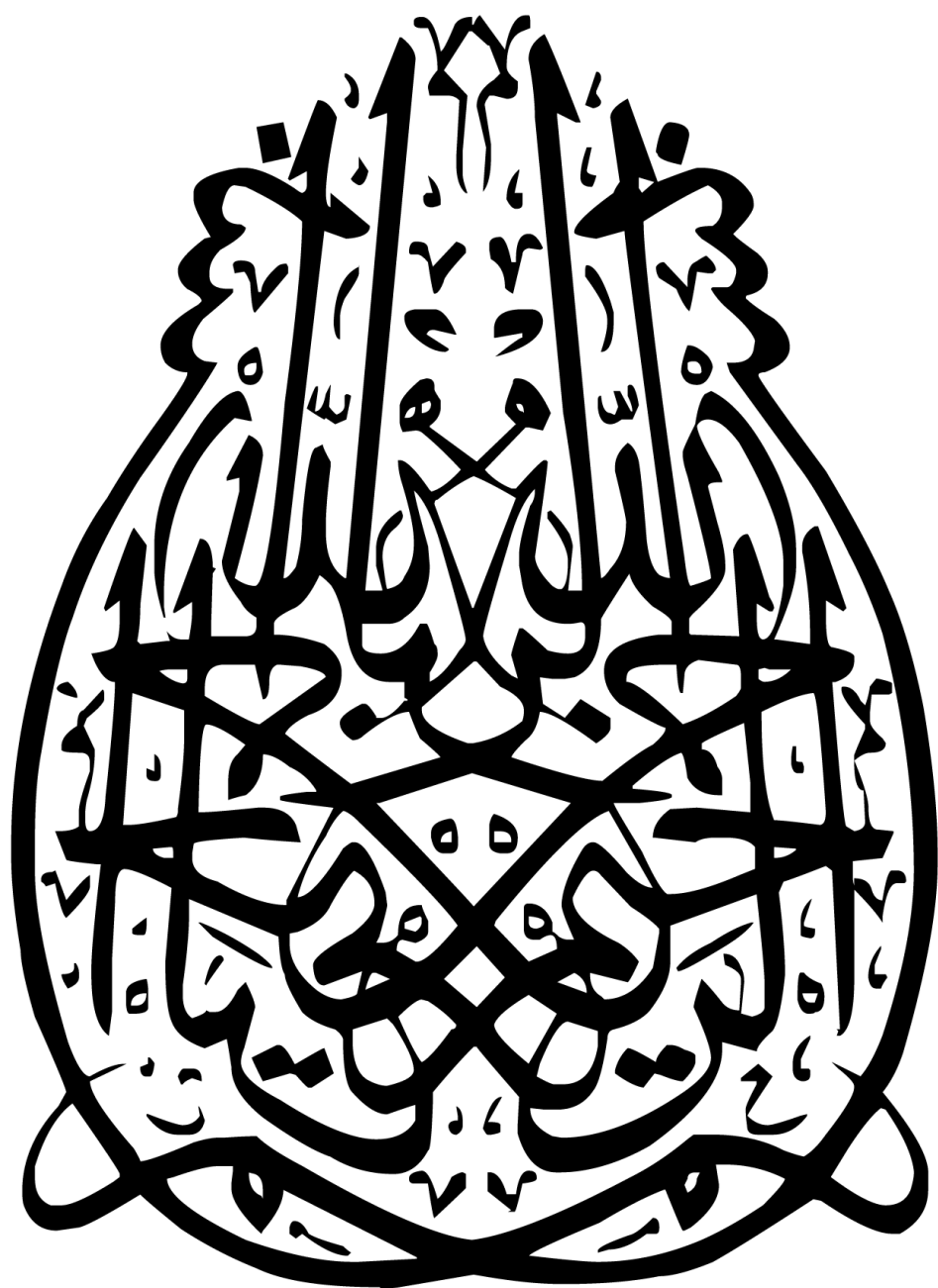
إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ - ١٤٤٦



إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

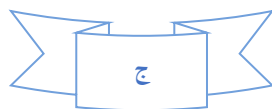
إلى أبي وأمي،

الذين كانا خير معلم ومرشد،

وإلى من ضحيا بكل شيء من أجلي،

أهدي هذا العمل المتواضع،

فلكما مني كل الحب والامتنان.



شكر ونفلة

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم

سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا

البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل و أقرب بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي

على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد

العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني

الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً

لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.



المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. وتركزت الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهي: التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير المستمر، تقييم الأداء، أنظمة التعويضات العادلة، والثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة)، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (200) موظف يعملون في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

و أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا قويًا وذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية رباعاه (التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير المستمر، تقييم الأداء، أنظمة التعويضات العادلة، والثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة) على الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية.

واوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها : تحسين سياسات التوظيف من خلال اعتماد اختبارات تقييم متقدمة لضمان اختيار الكفاءات المناسبة، وتعزيز برامج التدريب والتطوير عبر استخدام أساليب حديثة مثل التدريب الإلكتروني والتعلم التفاعلي، مع ضرورة تقييم فاعلية هذه البرامج بشكل دوري.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي ، الشركات الحكومية، الرياض.



قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	المقدمة
٣	١,١ مشكلة الدراسة:
٥	٢,١ أهمية الدراسة:
٥	٢,١ الأهمية العلمية
٥	٢,١ الأهمية العملية
٦	٣,١ أهداف الدراسة:
٧	٤,١ تساؤلات الدراسة
٧	٥,١ فروض الدراسة:
٨	٦,١ الدراسات السابقة:
١٩	٧,١ الفجوة البحثية:

٢٠	٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
٢١	٩,١ المنهجية وطرق البحث:
٢٢	١٠,١ منهج البحث
٢٢	١١,١ أدوات جمع البيانات
٢٢	١٢,١ طرق جمع البيانات
٢٣	١٣,١ عينة الدراسة
٢٣	١٤,١ حدود الدراسة:
٢٤	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢٤	المبحث الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية
٢٤	المقدمة
٢٤	١,١,٢ تعريف الإدارة الاستراتيجية
٢٦	٢,١,٢ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
٢٧	٣,١,٢ دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
٢٧	٤,١,٢ مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
٢٩	٤,١,٢ أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
٣٢	المبحث الثاني : الأداء التنظيمي
٣٢	المقدمة
٣٢	١,٢,٢ تعريف الأداء التنظيمي:
٣٣	٢,٢,٢ أهمية الأداء التنظيمي
٣٣	٣,٢,٢ خصائص الأداء التنظيمي



٤,٢,٢	العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي	٣٤
٥,٢,٢	أبعاد الأداء التنظيمي	٣٤
٦,٢,٢	دور الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	٣٥
٧,٢,٢	تحديات تحقيق الأداء التنظيمي	٣٧
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
٣٨	تمهيد:	٣٨
١,٣	منهج الدراسة:	٣٨
٢,٣	مجتمع البحث وعينته:	٣٩
٣,٣	خصائص عينة الدراسة:	٣٩
٤,٣	أداة الدراسة:	٤٣
٥,٣	بناء أداة الدراسة:	٤٣
٦,٣	مفتاح التصحيح:	٤٤
٧,٣	صدق أداة الدراسة:	٤٤
٨,٣	ثبات أداة الدراسة:	٤٦
٩,٣	أساليب تحليل البيانات:	٤٧
الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها		
٥٠	تمهيد	٥٠
١,٤	دراسة محاور الاستبيان:	٥٠
٥٠	المحور الأول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	٥٠
٥٩	المحور الثاني: تحسين الأداء التنظيمي	٥٩

٦١	٣,٤ التحقق من فرضيات الدراسة.....
٧١	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٧١	١,٥ ملخص نتائج الدِّراسة:.....
٧١	٢,٥ تفصيل نتائج الأبعاد المدروسة.....
٧٣	٣,٥ تحليل الفرضيات الإحصائية.....
٧٥	٤,٥ توصيات الدِّراسة:.....
٧٦	المراجع:.....
٧٦	اولا المراجع العربية.....
٧٨	ثانيا المراجع الاجنبية.....
٨١	Abstract.....
٨٢	الملاحق.....
٨٣	استمارة استبيان.....



قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول رقم (١) توزيع أفراد الدِّراسة وفق النوع	٣٩
٢.	جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر	٤٠
٣.	جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المؤهل العلمي	٤١
٤.	جدول رقم (٤): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الوضع المهني في الشركات الحكومية	٤٢
٥.	جدول رقم (٥) مفتاح التصحيح	٤٤
٦.	جدول (٦) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول	٤٥
٧.	جدول (٧) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني	٤٦
٨.	جدول (٨) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة	٤٧
٩.	جدول رقم (٩) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.	٤٨
١٠.	جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التوظيف الانتقائي	٥٠

٥٢	جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التدريب والتطوير المستمر	١١.
٥٤	جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد أنظمة تقييم الأداء	١٢.
٥٥	جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد أنظمة التعويضات العادلة	١٣.
٥٧	جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة	١٤.
٥٨	جدول (١٥) تحليل جودة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض	١٥.
٦٢	جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني (تحسين الأداء التنظيمي)	١٦.
٦٤	جدول (١٧) أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.	١٧.
٦٦	جدول (١٨) أثر لبعث استراتيجيات التوظيف الانتقائي على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض	١٨.
٦٧	جدول (١٩) أثر لبعث استراتيجيات التدريب والتطوير المستمر على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.	١٩.
٦٩	جدول (٢٠) أثر لبعث استراتيجيات تقييم الأداء على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.	٢٠.
٧٠	جدول (٢١) أثر لبعث التعويضات العادلة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض	٢١.

٢٢.	جدول (٢٢) أثر لبعد الأمان على رضا المسافرين في مطار الملك خالد الدولي بالرياض	٧١
-----	---	----

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١.	شكل رقم (١) توزيع أفراد الدِّراسَة وفق النوع	٤٠
٢.	شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدِّراسَة وفق متغير العمر	٤١
٣.	شكل رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسَة وفق متغير المؤهل العلمي	٤٢
٤.	شكل رقم (٤) توزيع أفراد الدِّراسَة وفق متغير الوضع المهني	٤٣

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

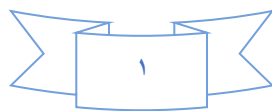
المقدمة

تُعدّ إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في نجاح المؤسسات المعاصرة، إذ أن استراتيجياتها الفعّالة تؤثر بعمق على تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الإنتاجية، وذلك من خلال التوظيف الاستراتيجي وتطوير المهارات وإدارة الأداء بطرق علمية ومحفزة. في بيئة العمل الحالية، التي تتسم بتسارع وتيرة التحولات التقنية والتغيرات الاقتصادية، تجد المؤسسات نفسها مضطرة إلى تبني أساليب جديدة ومبتكرة في إدارة مواردها البشرية. هذه الأساليب تساعد على بناء ميزة تنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل مستدام. (Salem & Al-Dubai, 2024)

تتجلى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أن تطبيقها بكفاءة يساعد على اختيار الكفاءات المناسبة وتطويرها بشكل مستمر، مما يساهم في تعزيز الالتزام وتدعيم ثقافة العمل التعاوني. فعلى سبيل المثال، يتيح التوظيف الاستراتيجي انتقاء الأشخاص الذين يتناسبون مع ثقافة المؤسسة، مما يزيد من انسجام الفريق ويساهم في خفض معدل دوران الموظفين، وهو ما يعود بالفائدة على استقرار بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء العام. (Salem & Al-Dubai, 2024)

ولا يقف دور إدارة الموارد البشرية عند حدود التوظيف فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير مهارات الموظفين عبر برامج التدريب المستمرة. هذه البرامج ليست مجرد وسيلة لتعزيز كفاءة الموظف، بل هي فرصة لترسيخ الثقافة المؤسسية التي تعلي من قيم التعلم المستمر والإبداع. عند تمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم ومواكبة التغيرات، نجد أن مستوى مشاركتهم في العمل يزداد، مما ينعكس إيجابياً على معدلات الإنتاجية ويعزز من كفاءة المؤسسة ككل. (Cahyono, 2024; Wei & Ayo, 2024)

بالإضافة إلى التوظيف والتطوير، تأتي أهمية إدارة الأداء كنقطة محورية في تعزيز التحفيز وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. فأنظمة تقييم الأداء الفعّالة تمكن المؤسسات من تقديم تغذية راجعة



واضحة لموظفيها، مما يساعدهم على فهم توقعات الإدارة والعمل على تحقيقها. يُعتبر تقديم التغذية الراجعة خطوة حيوية، ليس فقط لتحسين الأداء الفردي، بل أيضاً لتعزيز الشفافية وتوجيه الموظفين نحو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Cahyono, 2024)

وبما أن ثقافة المؤسسة تؤثر مباشرة على ولاء الموظفين وأدائهم، فإن إنشاء بيئة داعمة وتعاونية يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي. إن ثقافة العمل التعاونية تشجع الموظفين على البقاء في مؤسساتهم لفترات أطول، مما يقلل من معدل دورانهم ويعزز استقرار العمل وفعاليته. كما أن المؤسسات التي تزرع بيئة عمل محفزة تمكن موظفيها من العمل بروح الفريق الواحد، مما يساهم في خلق ولاء متبادل بين المؤسسة وموظفيها. (Wei & Ayo, 2024)

وعليه فإن المؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار والتكيف تكون أكثر استعداداً لمواجهة تحديات السوق والتغيرات المحيطة. إن القدرة على التكيف بسرعة مع المستجدات تعطي المؤسسات ميزة تنافسية قوية، وتدعم أدائها في بيئة الأعمال التنافسية. من هنا، تأتي أهمية بناء ثقافة تشجع على الإبداع والابتكار، لأن هذه الثقافة تضمن للمؤسسة ليس فقط البقاء، بل أيضاً التقدم والنجاح في المستقبل. (Albi, 2024)

ورغم الفوائد الكبيرة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيقها. على سبيل المثال، قد تؤدي أنظمة التعويض غير الفعالة أو أنظمة تقييم الأداء غير المدروسة بشكل جيد إلى شعور الموظفين بعدم الرضا، مما قد يؤثر سلباً على أدائهم العام. لذا، من الضروري للمؤسسات أن توازن بين حاجات موظفيها ومتطلبات السوق لضمان تحقيق بيئة عمل مرضية للجميع، حيث تصبح أنظمة التعويض والاعتراف بالإنجازات عوامل محفزة للموظفين وليست مثبطة. (Salem & Al-Dubai, 2024)

و يتضح لنا من استعراض الأدبيات والدراسات مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي، سواء كان ذلك من خلال التوظيف المدروس، أو التطوير المستمر، أو إدارة الأداء بكفاءة. كما تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في دعم ولاء الموظفين وإبداعهم، مما يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات ويضمن استدامة نجاح المؤسسة. ولتحقيق النتائج المرجوة، على المؤسسات أن تولي

اهتماماً خاصاً بتصميم أنظمة إدارة الموارد البشرية بشكل يعزز من رضا الموظفين ويحقق التوازن بين تحقيق أهداف المؤسسة واحتياجات موظفيها.

١,١ مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات حالياً بما في ذلك الشركات الحكومية، تحديات معقدة تؤثر على أدائها وقدرتها على المنافسة. تتجلى هذه التحديات في التطور السريع للتكنولوجيا، وزيادة التعقيدات الاقتصادية، وتغير احتياجات القوى العاملة. وعلى الرغم من أن العديد من الشركات تعتمد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التقليدية لتحسين أدائها، إلا أن الأبحاث الحديثة تشير إلى أن هذه الاستراتيجيات قد لا تكون كافية لتحسين الأداء في بيئة عمل متغيرة بشكل مستمر. من هنا، تبرز أهمية تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) التي تتجاوز مجرد التوظيف والتدريب، لتشمل تطوير بيئة عمل داعمة، وتعزيز رضا الموظفين وتفاعلهم، وتقليل معدلات دوران العمل، مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام.

تشير الدراسات السابقة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة، مثل التوظيف الانتقائي، وتطوير المهارات، وإشراك الموظفين في صنع القرار، تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي. فعلى سبيل المثال، أوضحت دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024) أن التوظيف الانتقائي والتدريب يمكن أن يكون لهما تأثير إيجابي على الأداء، بينما قد يكون لنظام التعويضات وتقييم الأداء تأثير سلبي. وأكدت دراسة (Cahyono, 2024) على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز تفاعل الموظفين، مشيرة إلى أن سياسات مثل بيئة العمل الداعمة والتعلم المستمر تساهم في تحسين إنتاجية الموظفين وإبداعهم. أما دراسة (Wei & Ayo, 2024) فقد ركزت على استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث أشارت إلى أن القيادة والتواصل الواضح والسياسات التعاونية تؤثر إيجابياً على إنتاجية الموظفين. وبالرغم من هذه النتائج، تظل معظم الدراسات موجهة نحو القطاع الخاص أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع تجاهل كبير للقطاع الحكومي.

و تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تركز على الشركات الحكومية، نظراً للاختلافات الكبيرة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص من حيث الثقافة التنظيمية، والأهداف، وأنظمة المكافآت. إن الشركات الحكومية غالباً ما تواجه تحديات فريدة، مثل الحاجة إلى تحقيق التوازن بين تقديم خدمات عالية الجودة والحفاظ على الكفاءة الاقتصادية، ما يفرض ضرورة اعتماد استراتيجيات موارد بشرية متطورة تواكب المتطلبات الخاصة للقطاع الحكومي. وبذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات البحثية من خلال تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في سياق الشركات الحكومية بمدينة الرياض، وتحديد كيفية مساهمة هذه الاستراتيجيات في تحقيق أهداف الكفاءة والإنتاجية والرضا الوظيفي.

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد مدى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحالية المستخدمة في الشركات الحكومية في مدينة الرياض وتأثيرها على الأداء التنظيمي. تسعى الدراسة إلى فهم مدى تأثير عوامل مثل التوظيف، التدريب، التحفيز، وإشراك الموظفين في صنع القرار على الأداء العام للشركة. كما تحاول الدراسة استكشاف العوامل التي قد تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكفاءة في الشركات الحكومية، مثل البيروقراطية والهيكل التنظيمي التقليدي والسياسات الإدارية غير المرنة، وكيف يمكن التغلب على هذه التحديات لتطوير استراتيجيات تساهم في تحسين الأداء وتلبية تطلعات الموظفين.

وتهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات أساسية تتعلق بمدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، وتحديد أكثر الاستراتيجيات فعالية في هذا السياق. تسعى الدراسة كذلك إلى تقديم توصيات لصناع القرار لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي، وتحقيق الكفاءة والاستدامة في أداء الشركات الحكومية.

٢,١ أهمية الدراسة:

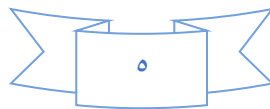
تُعتبر دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي من الموضوعات الحيوية التي لها دور كبير في تطوير فهم عميق لعلاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي، خاصة في سياق الشركات الحكومية بمدينة الرياض. تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية، واللذان يقدمان إسهامات قيمة للمجتمع الأكاديمي والمهني على حد سواء.

📌 الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة بشكل كبير في إثراء الأدب الأكاديمي في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تقدم إطارًا نظريًا وتحليليًا يوضح كيف يمكن لاستراتيجيات معينة مثل التوظيف الانتقائي وتطوير الموظفين وإدارة الأداء أن تؤثر على الأداء التنظيمي. تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوات المعرفية القائمة في الأدبيات الحالية، إذ تركز على تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات الحكومية، وهو مجال قلما تم دراسته بشكل كافٍ، خاصة في المملكة العربية السعودية. علاوة على ذلك، فإن الدراسة تضيف رؤى جديدة حول كيفية تحقيق التوازن بين استراتيجيات الموارد البشرية واحتياجات الشركات الحكومية، مما يساهم في بناء أساس علمي يمكن للباحثين الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع. وعلى الرغم من أن الدراسة تُركز على الشركات الحكومية بالرياض، إلا أن نتائجها قد تكون قابلة للتعميم على قطاعات أخرى، مما يُعزز من فائدتها العلمية ويجعلها مرجعًا يمكن استخدامه في سياقات متعددة.

📌 الأهمية العملية

تقدم هذه الدراسة إرشادات قيمة للمديرين وصناع القرار في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ، وتنبع الأهمية العملية من القدرة على تطبيق نتائج هذه الدراسة في تحسين أداء الشركات الحكومية، من خلال تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في رفع كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية. توفر الدراسة توصيات عملية لصناع القرار في الشركات الحكومية حول كيفية تحسين ممارسات التوظيف،



وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز نظم تقييم الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية ملموسة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في تقليل معدل دوران العمالة، حيث تُقدم إرشادات حول كيفية إنشاء بيئة عمل تحفيزية وملائمة تشجع الموظفين على الاستمرار في وظائفهم وتقليل رغبتهم في البحث عن فرص أخرى. كذلك، تساعد النتائج المقدمة في تحسين عملية اتخاذ القرار لدى مديري الموارد البشرية، حيث يعتمدون على أسس علمية تساعد على تنفيذ استراتيجيات واضحة تُحسن الأداء التنظيمي بشكل مستدام.

٣,١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية منها :

- دراسة تأثير استراتيجية التوظيف الانتقائي على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- تحليل دور التدريب والتطوير المستمر في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- تقييم تأثير أنظمة تقييم الأداء على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- دراسة تأثير أنظمة التعويضات العادلة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- تحليل دور الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

٤,١ تساؤلات الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة ما هو تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يؤثر التوظيف الانتقائي على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ؟
- كيف يساهم التدريب المستمر على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ؟
- كيف يساهم نظام تقييم الأداء على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ؟
- كيف يؤثر نظام التعويضات العادل على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ؟
- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ؟

٥,١ فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,05$) لاستراتيجية التوظيف الانتقائي على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير المستمر على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية تقييم الأداء على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية التعويضات العادلة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

٦,١ الدراسات السابقة:

دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) والأداء التنظيمي (OP) في شركات الأغذية الخاصة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية. تركز الدراسة على تأثير ممارسات معينة مثل التوظيف الانتقائي، والتدريب والتطوير، ومشاركة الموظفين في صنع القرار على الأداء التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على منهج بحث كمي، حيث شملت عينة متنوعة تتألف من ٢٦٣ موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية، بما في ذلك الإدارة العليا والإدارة الوسطى والمشرفين والموظفين الأدنى، وذلك باستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن هناك ارتباطًا واضحًا بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي في شركات الأغذية. حيث أثبتت ممارسات مثل التوظيف الانتقائي، وتدريب الموظفين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات تأثيرًا إيجابيًا على الأداء. في المقابل، وُجد أن نظام التعويضات وممارسات تقييم الأداء قد أثرت بشكل سلبي على الأداء التنظيمي، بينما لم يكن للأمان الوظيفي تأثير يذكر. تساهم هذه النتائج في فهم كيفية تعزيز أداء المنظمات من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة، خصوصًا في القطاع الصناعي الخاص بمدينة جدة.

توصلت الدراسة إلى توصيات مهمة لصناع القرار والمهنيين في مجال الموارد البشرية، من بينها ضرورة تبني ممارسات فعالة في التوظيف والتطوير الوظيفي، وتشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار لتعزيز الأداء التنظيمي. كما أشارت الدراسة إلى أهمية النظر في تأثير أنظمة التعويض وتقييم الأداء على رضا الموظفين وولائهم، بهدف تقليل معدل دوران العمالة وزيادة الإنتاجية.

✍ دراسة (Cahyono, 2024)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) في تعزيز التفاعل الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي. تركز الدراسة على فهم كيفية إسهام هذه الممارسات في بناء قوة عمل متفاعلة وداعمة لتحقيق نتائج تنظيمية متميزة. لتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على منهج نوعي، حيث تم استخدام دراسات حالة متعمقة ومقابلات مع مختصين في الموارد البشرية، إضافة إلى التحليل الموضوعي لتحديد تأثير ممارسات SHRM على التفاعل الوظيفي والأداء التنظيمي.

شملت الدراسة تحليل حالات تفصيلية لمنظمات معروفة بممارساتها المثالية في إدارة الموارد البشرية، كما أجريت مقابلات مع مديري الموارد البشرية والتنفيذيين والموظفين فيها. تضمنت طرق جمع البيانات النوعية فحص ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل إدارة المواهب، ونظم تقييم الأداء، وبرامج تطوير الموظفين، وسياسات بيئة العمل الشاملة. حدد التحليل الموضوعي عدة أنماط رئيسية توضح كيف تؤثر هذه الممارسات على تحفيز الموظفين، ورضاهم عن وظائفهم، وأدائهم العام.

كشفت النتائج أن المنظمات التي تدمج ممارسات SHRM، مثل توفير فرص التعلم المستمر وآليات التغذية الراجعة الواضحة وبيئة العمل الداعمة، تعزز تفاعل الموظفين بشكل ملحوظ. أشارت البيانات النوعية إلى أن الموظفين المتفاعلين يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الإنتاجية والإبداع والولاء، مما يساهم بدوره في تحسين الأداء التنظيمي. توصي الدراسة بأن تتبنى الشركات تركيزًا استراتيجيًا على إدارة الموارد البشرية لتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة، بما في ذلك السياسات، والقيادة، والتدريب والتطوير، والثقافة التنظيمية، على إنتاجية الموظفين، ودوران العمالة، والاحتفاظ بالموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في مقاطعة غوانغدونغ بجنوب الصين. استخدمت الدراسة منهجية بحث كمي وتصميم بحث ارتباطي، حيث تم جمع البيانات من ٣٥١ موظفًا عبر استبيانات لتقييم تصوراتهم حول ممارسات الموارد البشرية المتبعة في مؤسساتهم.

أظهرت النتائج من خلال التحليل الإحصائي باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط لبيرسون، أن سياسات الموارد البشرية تُدرك بشكل إيجابي، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. كما تبين أن القيادة تساهم في زيادة الوعي بالمهارات ومكافحة التمييز، رغم الحاجة إلى تعزيز الثقة وإمكانية الوصول. على الرغم من تقدير برامج التدريب والتطوير، إلا أنها تتطلب توجيهاً أوضح لتحقيق أهداف المؤسسة. أما الثقافة التنظيمية، فهي داعمة وتعاونية، لكنها تحتاج إلى وضوح أكبر في تحديد المهام لتعزيز الإنتاجية.

تؤكد هذه النتائج على أهمية وجود استراتيجيات شاملة للموارد البشرية تشمل القيادة الفعالة، والتواصل الواضح، وثقافة تنظيمية داعمة، وتطوير مهني مستمر لتحسين إنتاجية الموظفين وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم.

يهدف هذا البحث إلى تحليل استراتيجيات مبتكرة في إدارة الموارد البشرية يمكنها تحسين الأداء التنظيمي في العصر الرقمي. استخدم الباحثون منهجية نوعية لجمع البيانات من خلال دراسات الأدبيات، ثم قاموا بتحليل البيانات عبر مراحل تشمل تبسيط البيانات، وعرضها، واستخلاص الاستنتاجات.

تشير نتائج البحث إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية المبتكرة، مثل الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين تنفيذ إدارة الموارد البشرية، وإرساء ثقافة تنظيمية مبتكرة وقابلة للتكيف، والتركيز على تطوير

المهارات الرقمية للموظفين، وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتوظيف المواهب والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى إجراء تقييمات منتظمة لهذه الاستراتيجيات، تساعد في التغلب على التحديات التي قد تظهر أثناء تنفيذ إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

توضح الخلاصة أن تبني هذه الاستراتيجيات المبتكرة سيؤدي إلى تحسين تنفيذ إدارة الموارد البشرية، مما يعزز في النهاية الأداء التنظيمي في العصر الرقمي.

دراسة (Freddy, & Renuga, 2022).

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية وأثرها على فعالية وتطوير المنظمات، مع التركيز على تحسين جودة حياة العمل وتأثيرها على الأداء التنظيمي. تشدد إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف تشغيلية متعددة تشمل التوظيف، وتقديم التدريب المناسب، واختيار وتقييم الموظفين، وتحفيزهم، والمحافظة على علاقة سليمة معهم، وضمان رفاهيتهم وصحتهم من خلال التشريعات ذات الصلة. الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمنظمة، كما تهدف إلى توفير بيئة عمل جيدة تسهم في تعزيز كرامة الموظف وتطويره داخل المنظمة، مما يعزز من جودة حياته العملية.

تسعى الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والتنمية الشاملة للمنظمات، خاصة في ظل التحولات الأخيرة التي تشهد تركيزاً أكبر على رفاهية الموظف بالإضافة إلى مسؤولياته الوظيفية. تتألف إدارة الموارد البشرية من أربع وظائف رئيسية تشمل اكتساب الموارد البشرية، وتطويرها، وصيانتها، وتحفيزها. تعد هذه الوظائف الأساسية بمثابة المراحل الحرجة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. ومن خلال تقليل ضغوط العمل وتوفير بيئة صحية، تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز نمو الموظف بشكل شامل مما يساهم في استقرار وفعالية الأداء التنظيمي.

ركزت هذه الدراسة على استراتيجيات التسويق المبتكرة في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحسين الأداء التنظيمي والتسويقي في العصر الرقمي، مع التركيز بشكل خاص على قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة (MSMEs) على وسائل التواصل الاجتماعي. ومع التطور المستمر في التسويق الرقمي، أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي منصة تسويقية فعّالة بشكل متزايد، مما يجعل تطوير الموارد البشرية أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح في هذا السياق. تهدف الدراسة إلى تحليل أهمية تطوير الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات العصر الرقمي، حيث يسلط الضوء على أهمية الإبداع، والقدرة على التكيف، والوصول إلى المعلومات والموارد.

أوضحت الدراسة أن الاستراتيجيات الفعّالة لتطوير الموارد البشرية، والتي تتضمن التدريب المتخصص والوصول إلى أحدث المعلومات، يمكن أن تتيح للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي كأداة تسويق فعّالة. ومن خلال تطبيق استراتيجيات تطوير الموارد البشرية المناسبة، يمكن للمشاريع الصغيرة والمتوسطة تحسين قدراتها الإبداعية والتكيف مع تغيرات السوق، وتعزيز قدرتها التنافسية في مجال التسويق الرقمي.

توصي الدراسة بضرورة توفير التدريب المستمر للوصول إلى الموارد والمعلومات الحديثة، مما يمكن الموظفين من مواكبة الاتجاهات المتغيرة في التسويق الرقمي، وبالتالي تعزيز أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة على وسائل التواصل الاجتماعي.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية)، ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء)، والتعرف على أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها

(التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أمنية للاتصالات الأردنية والبالغ عددهم (٥٠٠) موظف وموظفة، وتم أخذ عينة بلغت (٢١٧) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود درجة تطبيق مرتفعة للعوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية)، ودرجة تطبيق مرتفعة أيضا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية، ووجود أثر للعوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية. وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية بشكل أكبر يواكب التطورات الحاصلة، والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل يتناسب مع طبيعة العمل.

✍ دراسة (العبادي، والشعار، 2017).

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية، بالإضافة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجدارات الجوهرية. تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير إدارة وسطى، مدير فرع، مساعد مدير فرع)، وبلغت عينة الدراسة (358) موظفا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبانة مكونة من (٥٦) فقرة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، واستخدمت الأساليب الإحصائية مثل: المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد، والانحدار الهرمي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي: -وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التعويضات للموارد البشرية)، في الجدارات الجوهرية بدلالة أبعادها منفردة (فرق العمل، تمكين العاملين، الاتصال والتأثير، الإبداع والابتكار)، في المصارف التجارية الأردنية. -تعديل إدارة المعرفة أثر

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة في (الاتصال والتأثير، والإبداع والابتكار) في المصارف التجارية الأردنية. بينما لا تعدل إدارة المعرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة في (فرق العمل، وتمكين العاملين) في المصارف التجارية الأردنية. توصلت الدراسة إلى عدة مقترحات أهمها: -إيلاء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأهمية القصوى نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في ضمان نجاح وتطوير الجدارات الجوهرية. -ضرورة تعزيز وتبني المصارف التجارية الأردنية لموضوع إدارة المعرفة، واستحداث الطرق الابتكارية جديدة، لتشجع العاملين على المشاركة وزيادة نسبة الإقبال عليها، ومستوى الاستفادة المتوقعة منها. -إشراك المدراء العاملين في المصارف التجارية الأردنية موضع البحث، في برامج متقدمة ومكثفة تساهم في فهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مما ينعكس إيجابيا على تحسين الأداء على مستوى الأقسام.

✍ دراسة (أبو جليدة ، وطويقات، 2018).

هدفت هذه 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) فردا. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (٣٤٦) فردا وقد تم استرداد (330) 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 العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات. توصلت الدراسة إلى 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 إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى 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 أدائه، 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 استمراريته 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.

دراسة (الخرابشة ، والنجار 2019).

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بدلالة أبعادها: (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعادها: (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، والمنظور البيئي) وفي ظل وجود الحاكمية المؤسسية؛ كمتغير معدل في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٦٦) فقرة؛ لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (٢٣٤) فردا من مستوى الإدارة العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، ومنها تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج والهرمي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها ما يلي: ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية-2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية في تحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية-3. لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) نحو الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر). ٤- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) نحو الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح فئة الماجستير والدكتوراه. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات، ومن أهمها: ١. تعزيز آليات الاستقطاب الداخلي في المصارف التجارية الأردنية من خلال جمع كافة البيانات المتعلقة في الأفراد المستهدفين في عملية الاستقطاب. ٢. التركيز على استخدام المصارف التجارية الأردنية لوسائل تدريبية متنوعة، من خلال عقد برامج تدريبية وفق وسائل حديثة تتناول موضوعات متنوعة ولكافة المستويات الإدارية. ٣. ضرورة مواكبة المصارف التجارية الأردنية للخدمات المصرفية المقدمة من كل المنافسين في سوق العمل، من خلال المسح البيئي والاستشعار البيئي واليقظة الاستراتيجية.

دراسة (زواتين، وبني حمدان، 2020)

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) في تحسين جودة الخدمة الاستجابة، الاعتمادية، المصداقية في المستشفيات العسكرية، اعتمدت الدراسة على المسح الميداني في جمع البيانات وتكونت وحدة المعاينة من العاملين بالمراكز الوظيفية الآتية (مدير، نائب/ مساعد، رئيس قسم)، وقد بلغ عددهم (٣١٢) موزعين على الخمسة مستشفيات. ووزعت الاستبانة عليهم جميعا وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٥٧) وذلك بنسبة (٨٢,٤٪) من مجموع الاستبانات التي وزعتها الباحثة على أفراد العينة. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) في تحسين جودة الخدمة بجميع أبعاده. كما أوصت الباحثة بالاستمرار في تطبيق مفهوم نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وذلك من أجل المساعدة في تقديم الآراء الأفكار الإبداعية التي تزيد من تطور أداء العاملين وكفاءتهم وجودة العمليات الطبية المقدمة.

ناولت الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات، وتمثلت مشكلة البحث في بيان أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين من حيث ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء ومن ثم يمكن صياغة المشكلة من خلال السؤال الرئيس (ما مدى العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين؟) (وتتفرع منه الأسئلة التالية: هل توجد علاقة بين استراتيجية الوصف الوظيفي وأداء العاملين؟، هل توجد علاقة بين استراتيجية تخطيط القوى العاملة وأداء العاملين؟ هل توجد علاقة بين استراتيجية الترقية وأداء العاملين؟، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الحوافز وأداء العاملين؟ هل توجد علاقة بين استراتيجية تقييم الأداء وأداء العاملين؟، وهدف البحث إلى التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، توضيح وظائف إدارة الموارد البشرية، التعرف على مفهوم أداء العاملين، دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اختبر البحث الفروض هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الوصف الوظيفي وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تخطيط القوى العاملة وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الترقية وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الحوافز وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم الأداء وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، كما توصل لعدد من النتائج أهمها نسبة (٨٨,٣٪) من عينة البحثي موافقون على يشكل التدريب حافزا للعاملين، بلغت نسبة الموافقين على تهدف الشركة من تعزيز سياساتها في تخطيط القوى العاملة إلى تحسين هذه الموارد كما ونوعا (٧٠,٦٪)، أن نسبة (٦٥٪) من عينة المبحوثين موافقون على تهتم الشركة بالحوافز المعنوية، أكدت الدراسة أن نسبة (٥٦,٧٪) من عينة المبحوثين لا

يوافقون على أشعر بالرضا إزاء سياسة الترقّيات في الشركة، أن نسبة (٦٢,٥٪) من عينة المبحوثين لا يوافقون على الوصف الوظيفي المجاز يعمل على توزيع المهام بصورة عادلة، أثبتت الدراسة أن الموافقون بنسبة (٦٧,٧٪) على يتم تقييم العاملين بشكل دوري، نسبة (66,6%) من عينة البحث موافقون على لدى الشركة بيئة عمل مناسبة، أن نسبة (٥٨,٣٪) من المبحوثين موافقون على بصفة عامة أداء العاملين في الشركة مرتفع، وأوصى بعدد من التوصيات منها على إدارة الشركة وضع استراتيجية مناسبة لإدارة الموارد البشرية، على إدارة الشركة وصف الوظائف بدقة، مراجعة استراتيجية حوافز للعاملين بصورة مستمرة، تدريب العاملين وزيادة تأهيلهم لتحقيق أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالشركة، على إدارة الشركة إشراك العاملين في وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية ضرورة توفير مناخ صحي بالشركة للرفع من أداء العاملين.

✍ دراسة (نصير، والهوري، 2016).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك وانعكاساتها على نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية، وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية التي تساعد على تحسين كفاءة العمل ومعرفة السلبيات التي تحد من كفاءة هذا النوع من الإدارة. بالإضافة إلى التعرف على الأثر للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ونية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات الرسمية العاملة في إقليم الشمال والبالغ عددهم (٤٩٠٨) موظفاً حيث بلغت العينة العشوائية للدراسة ٣٥٠ موظفاً وبنسبة (٧٪) من العاملين. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. وأيضاً أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في

الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك. وتضمنت الدراسة العديد من التوصيات منها العمل على إيجاد آليات للاختيار وتعيين الكفاءات من الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. وإيجاد نظم حوافز ومكافآت للعاملين وعدم التقيد بما تمليه السياسات المقيدة للمديرين نحو العاملين.

٧,١ الفجوة البحثية:

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي والتفاعل الوظيفي، إلا أنها تظهر فجوات بحثية تتعلق بعدة جوانب ترتبط بالأهداف والمنهجية وبيئة التطبيق والأبعاد المدروسة. تتشابه هذه الدراسات في الهدف العام مع الدراسة الحالية، حيث تسعى جميعها إلى فهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، إلا أن كل منها يتناول جوانب مختلفة من الاستراتيجيات وعناصر التأثير، مما يسلط الضوء على أهمية توسيع هذه الأبحاث لتشمل أبعاداً إضافية تُعنى بتحليل العلاقات المتداخلة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي بشكل أكثر شمولية.

من حيث المنهجية، تُعتمد الدراسات السابقة على مناهج مختلفة تتراوح بين البحث الكمي والبحث النوعي، حيث ركزت دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024) ودراسة (Wei & Ayo, 2024) على المنهج الكمي من خلال استبيانات وبيانات رقمية، بينما استخدمت دراسة (Cahyono, 2024) منهجية نوعية بالاعتماد على المقابلات ودراسات الحالة. تُعد هذه المقاربات مناقضة لدرجة معينة، حيث أن البيانات الكمية توفر دلالات إحصائية قوية لكنها قد تفتقر إلى العمق التحليلي الذي توفره البيانات النوعية، وهو ما يسهم في إبراز الحاجة لمزيج من الطريقتين لتحقيق فهم أعمق لأثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، خاصة في بيئات عمل متنوعة كما في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

بيئة التطبيق تمثل جانباً آخر من جوانب التشابه والاختلاف. فقد ركزت بعض الدراسات على الشركات الصغيرة والمتوسطة مثل دراسة (Wei & Ayo, 2024) في الصين، في حين ركزت دراسات أخرى على

القطاع الصناعي الخاص كما في دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024) في جدة. تتناول الدراسة الحالية الشركات الحكومية في الرياض، وهي بيئة تختلف عن بيئات الأعمال في القطاعات الخاصة والصغيرة والمتوسطة التي تناولتها الدراسات السابقة، وذلك من حيث البنية التنظيمية وأهداف الأداء والتحديات الخاصة التي تواجهها. تعكس هذه الفجوة البحثية حاجة لتوسيع الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية لتشمل القطاعات الحكومية، حيث يمكن أن تقدم هذه الدراسات رؤى إضافية حول كيفية تحسين الأداء التنظيمي في مثل هذه البيئات التي تمتاز بتحديات وأطر تنظيمية مختلفة.

أما من حيث الأبعاد المدروسة، فقد ركزت الدراسات السابقة على استراتيجيات محددة مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، كما في دراسة (Freddy & Renuga, 2022) ودراسة (Albi, 2024)، التي تناولت الابتكارات في إدارة الموارد البشرية لتتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. على الرغم من أن هذه الأبعاد تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الأداء، إلا أنها لا تغطي كافة الجوانب التي قد تؤثر في التفاعل الوظيفي أو الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى التطرق إليه من خلال تناول استراتيجيات أكثر تكاملاً وتغطية لجوانب متعددة تساهم في تحقيق أهداف الأداء العام للشركات الحكومية.

من الواضح أن الدراسة الحالية تقدم إضافة جديدة من خلال التركيز على بيئة عمل حكومية وتوسيع مجال البحث ليشمل تفاعلات متعددة بين الأبعاد المختلفة لاستراتيجيات الموارد البشرية، مما يوفر إطاراً شاملاً يمكن أن يساهم في بناء نموذج أكثر تكاملاً لتحسين الأداء التنظيمي في القطاعات العامة، بالإضافة إلى محاولة فهم متطلبات الموظفين وتطلعاتهم في سياقات حكومية تختلف عن السياقات التي تركز عليها الأبحاث السابقة

٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تركز المنطلقات النظرية لهذه الدراسة على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم الأصول التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق النجاح

والاستدامة. تعتمد النظريات في هذا المجال على مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، التي تهدف إلى جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها بطريقة تتماشى مع أهداف المنظمة. وتشير هذه النظرية إلى أن تطبيق استراتيجيات مناسبة في التوظيف، التدريب، والتطوير الوظيفي يعزز من كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فاعلية.

كما تستند الدراسة إلى نظرية الرضا الوظيفي والتفاعل الوظيفي، حيث تفترض هذه النظريات أن توفير بيئة عمل داعمة وإيجابية يعزز من رضا الموظفين ويحفزهم على تقديم أداء أعلى. يشمل ذلك عوامل مثل التقدير والتحفيز، ووجود نظام تقييم أداء عادل ومنصف، وتوفير فرص مستمرة للتعلم والنمو الوظيفي. وترى هذه النظريات أن تحقيق توازن بين احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل يساهم في خفض معدلات دوران العمل وزيادة التزام الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

وترتبط الدراسة بنظرية الثقافة التنظيمية التي تركز على أهمية خلق بيئة تنظيمية تتبنى ثقافة داعمة للابتكار والتعلم المستمر، خاصة في العصر الرقمي. تشير هذه النظرية إلى أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على التفاعل الإيجابي والتعاون وتقبل التغيير تساعد في تعزيز ولاء الموظفين وتكيفهم مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. وبذلك، تدعم هذه النظرية التوجه نحو تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تلبي الاحتياجات المتغيرة وتساهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية تدعم الأداء المستدام.

٩,١ المنهجية وطرق البحث:

تستند هذه الدراسة إلى منهج علمي واضح ومنظم يهدف إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. وتتمثل خطوات البحث وأدوات وطرق جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة فيما يلي:

١٠,١ منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج ملائمًا لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل تأثيرها على الأداء التنظيمي. يساعد هذا المنهج على وصف ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في الشركات الحكومية، ثم تحليل أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة بشكل موضوعي. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، يمكن للباحثين تقديم وصف دقيق لكيفية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في بيئة عمل معينة، مما يساعد على فهم الروابط بين هذه المتغيرات وتحديد العوامل التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

١١,١ أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على بيانات دقيقة، تم استخدام الأدوات التالية:

الاستبيان: يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث تم تصميم استبيان مخصص ليتضمن أسئلة متنوعة تغطي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، والتحفيز. يتكون الاستبيان من أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، حيث تسمح الأسئلة المغلقة بتوفير إجابات محددة يمكن قياسها وتحليلها، بينما تساعد الأسئلة المفتوحة في الحصول على آراء وتفسيرات أعمق من المشاركين. يتم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين والمديرين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، بهدف جمع بيانات تمثل وجهات نظر متعددة حول الموضوع.

١٢,١ طرق جمع البيانات

توزيع الاستبيانات إلكترونياً: تم إرسال الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني أو من خلال منصات إلكترونية آمنة لمجموعة من الموظفين والمديرين في الشركات الحكومية، مما يسهل الوصول إلى عينة أكبر والحصول على ردود سريعة. تم تصميم الاستبيان ليكون سهل الوصول والاستخدام، لضمان مشاركة أكبر قدر ممكن من المستجيبين.

١٣,١ عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين والمديرين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، بحيث تمثل العينة مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية، مما يضمن شمولية النتائج. تتألف العينة من عدد كافٍ من الأفراد لتحقيق تمثيل إحصائي قوي، وبحيث يمكن تعميم النتائج على الشركات الحكومية بشكل عام.

١٤,١ حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تركز هذه الدراسة بشكل رئيسي على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بابعادها (استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية التوظيف - استراتيجية تقييم أداء الموارد - استراتيجية التعويضات) على تحسين الأداء التنظيمي
- **حدود زمنية:** سيتم إجراء الدراسة خلال عام ٢٠٢٥ م.
- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على الشركات الحكومية في مدينة الرياض.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية

المقدمة

تعتبر الإدارة الاستراتيجية بمثابة النهج الأمثل لتحقيق الاستدامة التنظيمية والتفوق على المدى الطويل و تُعد بمثابة "البوصلة" التي توجه وترشد المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها المستقبلية. وذلك عن طريق استخدامها الفعال للموارد المتاحة والممكنة دون استنزاف الموارد الذي قد يؤثر سلبًا على فعالية هذه الموارد مستقبلاً، تعد الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية لمواجهة تحديات تغيرات البيئة السريعة. وقد أظهرت الثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وتزايد عولمة الأعمال أهمية قصوى لايجاد إدارة استراتيجية قادرة على توظيف إمكانيات المنظمة وتكييفها مع متطلبات السوق المتغيرة (بو حديد، ٢٠١٩).

١،١،٢ تعريف الإدارة الاستراتيجية

تُعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة لا غنى عنها في عصر المنافسة العالمية، حيث أنها تعتبر جزءاً أساسياً من نجاح المؤسسات. عند تطبيقها بشكل صحيح، تساعد الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة، مما يجعلها محور اهتمام المؤسسات العالمية الكبرى. فهي تساعد المنظمات على رسم خارطة طريق واضحة تحدد موقعها ضمن السوق المستقبلي، كما تساعد في زيادة القدرة التنافسية المحلية والدولية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تشمل فوائد الإدارة الاستراتيجية ما يلي:

- تعزيز توظيف الموارد بشكل فعال.
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، مما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير.
- تعزيز التجانس الفكري والممارسات الإدارية بين مدراء المنظمة.

— تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء، مما يدفعهم للابتكار وصنع الفرص بدلاً من مجرد التفاعل مع الأحداث (العنيزي، ٢٠١٤).

تتناول الإدارة الاستراتيجية وضع خطط شاملة لكل الوظائف الرئيسية داخل المنظمة مثل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، والمالية، مع التركيز على تقييم السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بكل وظيفة. ومن هنا يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل (الجابري، ٢٠١٣). كما عرفها منتز بروج وواترز (Mintzberg et Waters) بأنها نمط أو إطار معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات، سواء كانت مقصودة أم غير مقصودة.

و تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها أسلوب إداري شمولي ينظر إلى المؤسسة ككيان واحد بهدف تعظيم ميزة تنافسية تمكنها من التفوق في السوق (درة، ٢٠١٤). بينما رأى هينجر وويلين (Wheelen et Hunger) أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية بناء وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها من خلال تحديد الغايات والأهداف والاستراتيجيات المناسبة لكل العمليات والأنشطة.

أما رو (Row)، فقد ركز تعريفه على تحقيق التناسب بين القابليات الداخلية للمؤسسة (مثل نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (فرص وتهديدات)، بهدف تصميم استراتيجيات تحقق الأهداف الأساسية للمؤسسة، بما في ذلك الحفاظ على قيمها الجوهرية (الشاذلي، ٢٠١٥). وعرف بيروس وروبينسون (Pearce et Robarson) الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والأفعال التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أغراض المنظمة.

ومما سبق يمكن القول إن الاستراتيجية ليست مجرد تخطيط لمجموعة من التصرفات، بل هي عملية ديناميكية تتطلب القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. وبالتالي، فإن الاستراتيجية الناجحة تتكون من مزيج من الاستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة، مع أهمية التدخل في الوقت المناسب لتعزيز الاستراتيجيات الناجحة وإيقاف الفاشلة (العنيزي، ٢٠١٦).

٢,١,٢ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تُعرّف بأنها إطار عمل متكامل لصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، وعلى كافة المستويات التنظيمية، بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. الهدف الأساسي منها هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استغلال الكفاءات البشرية بكفاءة وفعالية.

تركز استراتيجية الموارد البشرية على تحقيق غايات المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية دقيقة ومتخصصة تستند إلى ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وبذلك، تصبح الموارد البشرية المحرك الرئيسي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق النجاح.

أظهرت العديد من الدراسات أن الشركات الناجحة، مثل الشركات اليابانية والأمريكية، تعتمد بشكل كبير على استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية. هذه الشركات تستخدم استراتيجيات استقطاب قوية لجذب أفضل الكفاءات، وتوفر برامج تدريب مستمرة، وتعويضات تنافسية، وسياسات تحفيز مبتكرة، بالإضافة إلى برامج حماية شاملة للموظفين (ذياب، ٢٠١٥). هذه الجهود أدت إلى جعل هذه الشركات وجهة مفضلة للعمل، مما عزز ولاء الموظفين ورفع مستوى رضاهم، وبالتالي تحسين جودة الأداء وخفض معدل دوران الموظفين.

ومع التطور التكنولوجي الكبير، أصبح من الضروري أن تواكب المؤسسات هذه التغيرات من خلال توفير موارد بشرية ذات مهارات وكفاءات عالية قادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة واستخدام التطبيقات الحديثة. ومع ذلك، لا يزال هناك تحدي يتعلق بتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل عملي، وليس مجرد تقديمها كمفهوم نظري. فالتدريب، على سبيل المثال، رغم أهميته المعترف بها، غالباً ما يكون غير كافٍ بسبب عدم وجود ميزانيات أو برامج مدروسة، مما يجعل التدريب أحياناً مجرد إجراء روتيني.

٣,١,٢ دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تتنوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتلبية احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها. من أبرز أدوارها:

- اختيار الكفاءات : اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة للإبداع والتطوير.
- التدريب والتطوير : تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة باستخدام تقنيات الإنتاج الحديثة.
- تعزيز الولاء والانتماء : تحسين بيئة العمل لتقوية العلاقة بين الموظفين والمنظمة.
- زيادة الإنتاجية : تعزيز قدرة الموظفين ورغبتهم في العمل من خلال سياسات حافزة ومبادرات محفزة.

تُعتبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل تتضمن برامج وسياسات تهدف إلى تشكيل وظائف وإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، بهدف خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المؤسسة (عقون، ٢٠١٧).

٤,١,٢ مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتألف استراتيجية الموارد البشرية من عدة مكونات أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار، نظرًا لارتباطها الوثيق بالاستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق أهدافها وغاياتها. تهدف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى ترجمة الاستراتيجية العامة إلى خطط تفصيلية ومتخصصة تركز على قضايا الموارد البشرية، بما يعزز من نقاط القوة ويقلل من نقاط الضعف داخل المؤسسة. وفيما يلي نستعرض هذه المكونات بشكل احترافي وموجز :

1. الرؤية

تمثل الرؤية صورة واضحة لما تسعى المؤسسة لتحقيقه في المستقبل البعيد. إنها تعكس الطموحات والتميز الذي ترغب المؤسسة في إحداثه، وتعد أساس التغيير داخل المنظمة. من الضروري أن

تكون الرؤية شاملة ومفهومة من قبل جميع العناصر داخل المؤسسة، حيث تسهم المشاركة في وضعها في توحيد الجهود وتعزيز الإبداع والشعور بالمسؤولية تجاه الحاضر والمستقبل .

٢. الرسالة

تُعرف الرسالة الغرض الأساسي من وجود المؤسسة وما تسعى لتحقيقه ضمن البيئة التي تعمل فيها. بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، ترتبط رسالتها بشكل مباشر بإدارة العنصر البشري كجزء لا يتجزأ من رسالة المؤسسة. وعلى الرغم من استمرارية الرسالة بشكل عام، إلا أنها قد تخضع للتعديل بناءً على المتغيرات البيئية مثل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف .

٣. الأهداف

تشكل الأهداف الإطار الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل (أهداف استراتيجية) أو القصير (أهداف تشغيلية). يجب أن تكون الأهداف المرسومة للعملية الاستراتيجية للموارد البشرية قابلة للقياس، محددة، واقعية، مكتوبة، مقبولة، مرنة، ذات أولويات واضحة، شاملة، ومتسقة مع باقي الأهداف الأخرى. كما ينبغي تحديد الأهداف الزمنية لتكون دليلًا وإرشادًا للإدارة في اتخاذ القرارات .

٤. المسؤولية عن النتائج

تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع متطلبات رسالة واستراتيجية المؤسسة ومع هيكلها التنظيمي. وبالتالي، تنقسم المسؤولية عن النتائج إلى جانبين رئيسيين :

❖ المسؤولية الداخلية

تشير إلى تكامل وتفاعل وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض، مما يجعلها نظامًا متكاملًا لدعم تحقيق استراتيجية المؤسسة وهيكلتها التنظيمية .

❖ المسؤولية الخارجية

تتعلق بمواجهة تحديات البيئة الخارجية من خلال التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية والهيكل التنظيمي. تعتبر استراتيجية الموارد البشرية جزءًا من النظام الكلي للمؤسسة، والذي يتضمن استراتيجيات متعددة تتكامل لتحقيق أهداف المؤسسة.

٤,١,٢ أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

١. استراتيجية التوظيف

تعتبر استراتيجية التوظيف العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية. وتتمثل في عملية جمع وتحليل وتوليف المعلومات المتعلقة بكل وظيفة لتحديد متطلباتها وخصائصها وطبيعتها باستخدام أساليب علمية حديثة. حيث تستخدم في:

- تخطيط الموارد البشرية: تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات.
- التخطيط الوظيفي: تصميم الهيكل الوظيفي.
- التوظيف والاختيار: اختيار الأنسب لكل وظيفة.
- التدريب والتطوير: تصميم برامج تدريبية فعالة.
- الأجر والثواب: تحديد سياسات التعويضات.
- تقييم الأداء والمتابعة الدورية: قياس مدى أداء الموظفين.

٢. استراتيجية التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تطوير المهارات والمعرفة والسلوكيات المناسبة لدى الموظفين لتحسين أدائهم المهني. يمكن تعريفه بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تطوير القدرات الفنية والسلوكية والإدارية لدى الموظفين لتمكينهم من الأداء الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

أهمية التدريب والتطوير :

- يساهم في تحسين كفاءات وقدرات الأفراد.
- يعزز التواصل بين الموظفين.
- يساعد على اتخاذ قرارات أفضل وحل المشكلات في العمل.
- يحفز الموظفين على تطوير أدائهم.
- يقلل من نقاط الضعف و يتيح فرص الترقى.
- يساهم في تقليل حوادث العمل ورفع الروح المعنوية.
- يعزز إنتاجية المؤسسة ويعزز ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.

٣. تقييم أداء العاملين

يُعرف تقييم الأداء بأنه عملية نظامية تقوم بها المؤسسة لقياس مدى إنجاز الموظف لمهامه الوظيفية وفقاً للسلطات والمسؤوليات الممنوحة له. كان التقييم سابقاً سنوياً، لكن العديد من المؤسسات بدأت في تبني تقييم ربع سنوي أو شهري وحتى أسبوعي .

أهداف تقييم الأداء :

- تقديم تغذية راجعة بناءً على نتائج التقييم لتحسين الأداء.
- اتخاذ قرارات بشأن الترقية أو زيادة الرواتب.
- استخدام النتائج في تصميم برامج تدريب أو اتخاذ قرارات حول النقل أو إنهاء الخدمة.

٤ . استراتيجية التعويضات

تُعرف استراتيجية التعويضات على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات المخططة التي تهدف إلى تحديد وتصميم أنظمة الأجور والبدلات والمزايا الأخرى المقدمة للموظفين، تسعى هذه الاستراتيجية إلى

تحقيق التوازن بين جذب الكفاءات البشرية، وإبقائها داخل المؤسسة، وتحفيزها لتحقيق الأداء العالي، مع مراعاة القيود المالية والبيئة الاقتصادية الخارجية (Milkovich & Newman, 2017).

تشمل استراتيجية التعويضات تصميم برامج متكاملة تشمل الرواتب الأساسية، المكافآت، الحوافز، المزايا الإضافية، والبرامج طويلة الأجل مثل خطط الأسهم أو المعاشات التقاعدية. الهدف الأساسي منها هو دعم تحقيق أهداف المؤسسة العامة من خلال تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والاحتفاظ بالكفاءات (WorldatWork, 2019).

تعتمد فعالية استراتيجية التعويضات على عدة عوامل، منها قدرتها على استيعاب احتياجات السوق المتغيرة، وتوافقها مع القيم والثقافة التنظيمية للمؤسسة، وانسجامها مع استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى مثل التدريب والتطوير وتقييم الأداء (Ferner & Quintanilla, 2018).

من خلال استراتيجية التعويضات الفعالة، يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق العمل، حيث تصبح قادرة على جذب أفضل المواهب، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم، وضمان ولائهم طويل الأمد (Deloitte, 2020).

المبحث الثاني : الأداء التنظيمي

المقدمة

تعمل منظمات الأعمال على ممارسة نشاطاتها ومهامها ضمن إطار تغيير مستمر ينبع عن عدم استقرار البيئة الخارجية. وتسعى هذه المنظمات إلى امتلاك الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الاستدامة والتميز التنظيمي، مع مواجهة تحديات تقنية وسياسية واجتماعية وثقافية واقتصادية في القرن الحادي والعشرين (الزعنون ومزهر، ٢٠٢٠). وقد أدت هذه التحديات المتزايدة إلى ظهور توجهات جديدة فيما يتعلق بمفهوم الأداء التنظيمي.

يُعد الأداء التنظيمي موضوعًا استراتيجيًا يعكس ديناميكية العمل داخل المؤسسة، وهو أحد المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية. فعلى الرغم من وجود إدارة استراتيجية كفوءة، فإن تحقيق النجاح يتطلب تنفيذ هذه الإدارة بشكل يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء المتميز، مما يعزز من نمو واستمرارية المؤسسة ويحقق لها ميزة تنافسية طويلة الأمد (الزعنون ومزهر، ٢٠٢٠).

١,٢,٢ تعريف الأداء التنظيمي:

يُعرّف الأداء التنظيمي بأنه مجموعة النتائج القابلة للقياس التي تحققها المنظمات على المدى القصير والطويل، والتي تعزز التنمية المستدامة وتغطي الجوانب الاجتماعية والبشرية والبيئية والمالية (الخوالدة، ٢٠٢٠).

يشير الأداء التنظيمي إلى تحليل أداء الشركات بناءً على مدى تحقيقها للأهداف باستخدام الموارد بكفاءة لتحقيق الربحية (الجناعي والهادي، ٢٠١٨).

يمكن تعريفه أيضًا بأنه نتيجة الجهود والسلوكيات التي يقوم بها العاملون داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وتعزيز التفوق التنظيمي (برياش، ٢٠١٨).

يُعتبر الأداء التنظيمي بمثابة الأثر الذي يحققه العاملون من خلال رضا المستفيدين وتحسين العمليات الداخلية والتعلم والنمو (خلاف، ٢٠٢٢).

يُعرّف بأنه تنفيذ العاملين للأعمال المكلفين بها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة (صقر، ٢٠٢١).

يمثل الأداء التنظيمي الطريق لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة على المدى القريب والبعيد من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة (غباري، ٢٠١٨).

يرى الباحث أن الأداء التنظيمي يعكس قدرة وكفاءة الشركات الصناعية الأردنية في إحداث التجديد والتغيير على المدى الطويل.

٢,٢,٢ أهمية الأداء التنظيمي

تبرز أهمية الأداء التنظيمي في نظم الأعمال من خلال ندرة الموارد الاقتصادية المتاحة مقابل الاحتياجات المتزايدة. وبالتالي، فإن تحقيق أقصى عوائد من استغلال الموارد بشكل فعال يصبح ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التنظيمية (حسن وحزمة، ٢٠٢١). يوفر الأداء التنظيمي مؤشرًا على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ومساهمتها في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال تقديم الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وتقليل الهدر في الجهد والوقت والمال.

٣,٢,٢ خصائص الأداء التنظيمي

وفقًا لدراسات متعددة، تتسم خصائص الأداء التنظيمي بما يلي (حسين، ٢٠١٩):

- نزعة النشاط والحركة: صلة واضحة بالأساليب الإدارية المتجددة والمرونة.
- التركيز على العملاء: العملاء هم المحور الأساسي لتحقيق التميز والنجاح.
- تحفيز الابتكار: تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتطوير المهارات.
- القيم الجوهرية: التركيز على القيم التنظيمية لتحقيق التميز والفاعلية.

- المرونة التنظيمية: تصميم هيكل تنظيمي بسيط ومتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة.

٤,٢,٢ العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

تشير دراسة خليل (٢٠٢٠) إلى وجود عدة عوامل تؤثر على الأداء التنظيمي:

- العوامل السياسية: تتعلق بالقوانين والسياسات الحكومية والاستقرار السياسي.
- العوامل التكنولوجية: استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات التنظيمية.
- العوامل الثقافية: تأثير القيم والعادات والتقاليد على سلوك الموظفين.
- العوامل الاقتصادية: مثل معدلات النمو الاقتصادي والتضخم.

٥,٢,٢ أبعاد الأداء التنظيمي

١. رضا العملاء

يُعرّف رضا العملاء بأنه الحكم الذي يصدره العميل حول المنتج أو الخدمة بناءً على مقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي (الخوالدة، ٢٠٢٠).

يهدف إلى تحقيق مستوى إيجابي لدى العملاء تجاه السلع والخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى ولائهم وزيادة تحملهم لأي أخطاء محتملة.

يُعتبر رضا العملاء مؤشراً مهماً على جودة الأداء التنظيمي، حيث يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق توقعات العملاء وتأثيرهم في عملياتها وأدائها (Wheelen et al., 2018).

٢. العمليات الداخلية

تشير العمليات الداخلية إلى الفعاليات والأنشطة التي تميز المنظمات عن منافسيها (حسين، ٢٠١٩).

تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير العمليات لتكون أكثر فريدة وإبداعاً. تشمل المؤشرات الرئيسية الوقت المهدر، سرعة الاستجابة، نسبة الخدمات المقدمة، وتعزيز العلاقات مع العملاء. تُعتبر العمليات الداخلية حجر الأساس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع الكفاءة التنظيمية (السعدون، ٢٠١٧).

٣. التعلم والنمو

يشمل بعد التعلم والنمو تحديد مهارات وقدرات العاملين، استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتهيئة المناخ المناسب لدعم الاستراتيجية (خليل، ٢٠٢٠).

تهدف إلى قياس كفاءة الموظفين واستخدام التكنولوجيا وخلق بيئة عمل محفزة. كما تساهم في تطوير المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف الشركة (السعدون، ٢٠١٧).

٤. الأداء المالي

يُعرّف الأداء المالي بأنه العملية التي يتم من خلالها استكشاف مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية المتعلقة بأنشطة المشروع المالية والتشغيلية (شخاترة وعباده، ٢٠٢٠). يساعد تحليل البيانات المالية في تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات استثمارية مستقبلية. كما يُعتبر الأداء المالي مقياساً كمياً لجودة إدارة الأصول التجارية وتحقيق الأهداف المرسومة (الداهمة، ٢٠٢١).

يرى الباحث أن الأداء المالي يعكس جودة استدامة الشركات لأصولها التجارية وتحقيق الأهداف المرسومة، مما يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية (Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022).

٦,٢,٢ دور الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

يُعد الأداء التنظيمي ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فهو يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال توظيف الموارد بكفاءة، مع مراعاة المتغيرات البيئية المختلفة. تتكامل

أبعاد الأداء التنظيمي (منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، منظور الأداء المالي، المنظور البيئي) لتشكيل صورة شاملة عن حالة المؤسسة ومستوى أدائها.

➤ منظور العملاء:

يُعتبر رضا العملاء عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح التنظيمي. يعتمد تحقيق هذا الرضا على تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات العملاء وتتجاوزها، مما يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وتحسين صورة المؤسسة (الخوالدة، ٢٠٢٠).

➤ منظور العمليات الداخلية:

تُشكل العمليات الداخلية العمود الفقري لتحقيق الكفاءة التشغيلية. تركز على تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (حسين، ٢٠١٩).

➤ منظور التعلم والنمو:

يُعد التعلم والنمو ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات السريعة في السوق. يشمل تطوير مهارات الموظفين واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز القدرة التنافسية (خليل، ٢٠٢٠).

➤ منظور الأداء المالي:

يُعتبر الأداء المالي مؤشراً مهماً لصحة المؤسسة المالية. يساعد في اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Shakhatreh & Abed, 2020).

➤ المنظور البيئي:

تلتزم الشركات الحكومية بالقوانين واللوائح البيئية المحلية والدولية لدعم التنمية المستدامة. و تشارك في مبادرات مجتمعية مثل تقليل الانبعاثات الكربونية وتعزيز الاستدامة البيئية.

٧,٢,٢ تحديات تحقيق الأداء التنظيمي

على الرغم من أهمية الأداء التنظيمي، إلا أن هناك تحديات تواجه المؤسسات في تحقيقه، منها:

- التحديات التقنية: الحاجة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة.
- التحديات الاقتصادية: تأثير الاقتصاد الكلي على قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها.
- التحديات الثقافية: اختلاف ثقافة الموظفين والعملاء قد يؤثر على تحقيق الأداء المطلوب.

الفصل الثالث: منهجية الدّراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة، والتي تشمل التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير المستمر، أنظمة تقييم الأداء، أنظمة التعويضات العادلة، والثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة، على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

ويتناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات المنهجية والميدانية التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يشمل تحديد المنهج البحثي المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى وصف أداة البحث وطرق التحقق من صدقها وثباتها. كما يتناول الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، بما يساهم في تحقيق فهم أعمق للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي في بيئة الشركات الحكومية.

١,٣ منهج الدّراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه: "المنهج المرتبط بدراسة ظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢م، ص٢٢٧)، ويتناسب هذا المنهج مع أهداف الدراسة الحالية، حيث يهدف إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تشمل التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير المستمر، أنظمة تقييم الأداء، أنظمة التعويضات العادلة، والثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة، على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. ويساعد هذا المنهج في تقديم رؤية شاملة حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مما يتيح الوصول إلى استنتاجات تدعم تطوير هذه الاستراتيجيات في بيئة العمل الحكومي.

٢,٣ مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، مكونة من (200) موظف من العاملين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، وذلك لضمان تمثيل متنوع لمختلف الفئات الإدارية والمهنية، مما يساهم في تحقيق نتائج أكثر دقة وشمولية حول تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

٣,٣ خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

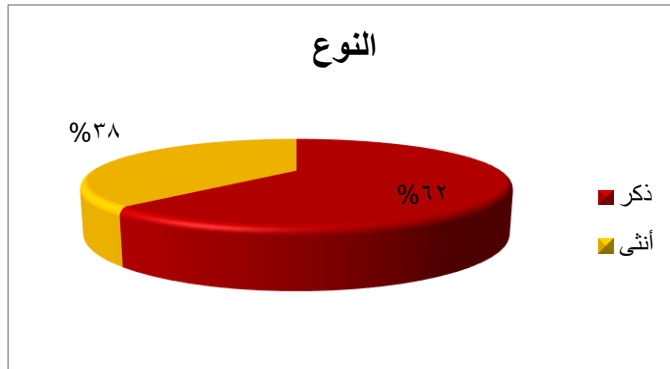
١- النوع

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	124	62.0
أنثى	76	38.0
المجموع	200	100%

يتضح من الجدول أنَّ نسبة (٦٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور ونسبة (٣٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث، مما يعكس التوزيع العام للقوى العاملة في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. يمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة سوق العمل، حيث لا تزال بعض القطاعات الحكومية تستوعب نسبة أعلى من الذكور، خاصة في الوظائف الإدارية والتقنية.

شكل رقم (١) توزيع أفراد الدِّراسة وفق النوع



٢- العمر:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر

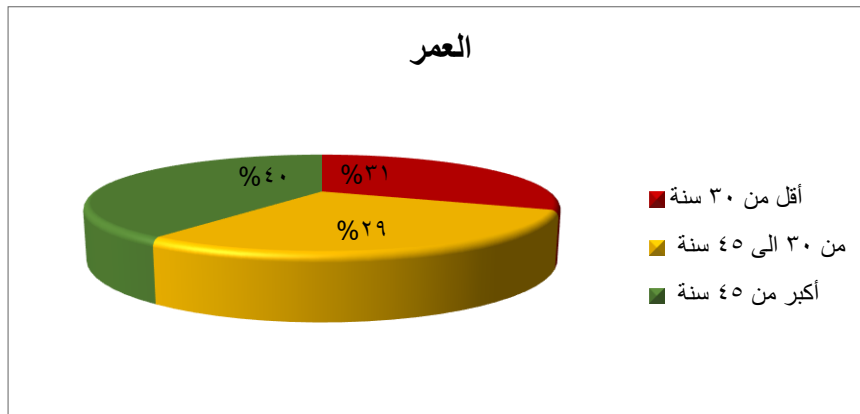
النسبة	التكرار	العمر
31.0	62	أقل من ٣٠ سنة
29.0	58	من ٣٠ الى ٤٥ سنة
40.0	80	أكبر من ٤٥ سنة
100%	200	المجموع

يَتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (٤٠ %) من إجمالي افراد عينة الدراسة أعمارهم أكبر من ٤٥ سنة،

ونسبة (٣١٪) من إجمالي افراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، ونسبة (٢٩٪) من إجمالي افراد

عينة الدراسة من أعمارهم من ٣٠ الى ٤٥ سنة

شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر



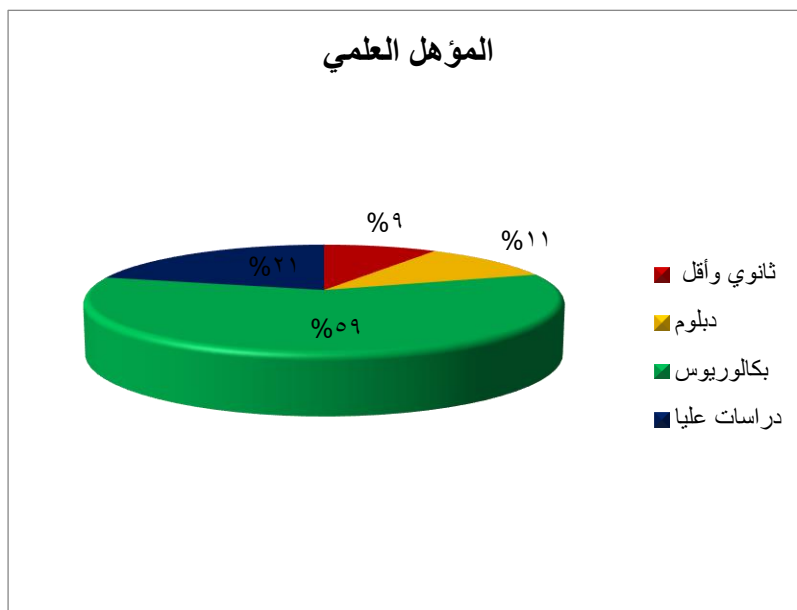
٣- المؤهل العلمي

جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
9.0	18	ثانوي وأقل
11.0	22	دبلوم
59.0	118	بكالوريوس
21.0	42	دراسات عليا
100%	200	المجموع

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (٥٩٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (٢١٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا، ونسبة (١١٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم، ونسبة (٩٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الثانوي وأقل.

شكل رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المؤهل العلمي



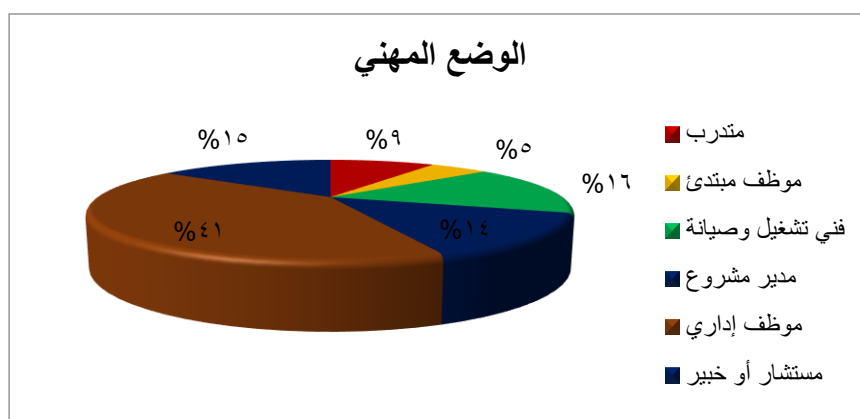
٤- الوضع المهني

جدول رقم (٤): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الوضع المهني في الشركات الحكومية

الوضع المهني	التكرار	النسبة المئوية
متدرب	18	9.0%
موظف مبتدئ	10	5.0%
فني تشغيل وصيانة	32	16.0%
مدير مشروع	28	14.0%
موظف إداري	82	41.0%
مستشار أو خبير	30	15.0%
المجموع	200	100%

يعكس الجدول توزيع أفراد العينة وفق الوضع المهني في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، حيث تشكل فئة الموظفين الإداريين النسبة الأكبر (41%)، تليها فئة الفنيين في التشغيل والصيانة بنسبة (16%)، ثم مديري المشاريع بنسبة (14%)، والمستشارين والخبراء بنسبة (15%) كما يمثل المتدربون نسبة (9%)، والموظفون المبتدئون نسبة (5%) يساعد هذا التوزيع في تقديم فهم شامل حول الهيكل الوظيفي داخل الشركات الحكومية وتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي.

شكل رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الوضع المهني



٤,٣ أداة الدِّراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدِّراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدِّراسة، والإجابة عن تساؤلاتها

٥,٣ بناء أداة الدِّراسة:

تمَّ تصميم أداة الدِّراسة بهدف دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. وقد قام الباحث بإعداد الأداة بصيغتها الأولية من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة وأدوات الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، مما ساهم في بناء أداة قياس دقيقة وشاملة.

تتكون أداة الدراسة من جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

١. الجزء الأول: يحتوي على البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة، مثل النوع، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة العملية.

٢. الجزء الثاني: يتضمن محاور الدراسة ويشتمل على محورين رئيسيين، وهما:

○ المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويتكون من 23 فقرة موزعة على خمسة أبعاد تشمل:

- التوظيف الانتقائي
- التدريب والتطوير المستمر
- أنظمة تقييم الأداء
- أنظمة التعويضات العادلة
- الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة

○ المحور الثاني: تحسين الأداء التنظيمي، ويتكون من 7 فقرات تقيس مدى تأثير استراتيجيات الموارد

البشرية على الكفاءة والإنتاجية والابتكار في الشركات الحكومية.

٦,٣ مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبيان في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (٥) مفتاح التصحيح

الاجابة	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

٧,٣ صدق أداة الدِّراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق " شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص ٣١٠) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدِّراسة من خلال القيام بما يلي:

❖ الصدق الظاهري للأداة (التحكيبي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدِّراسة، تمَّ عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكِّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

❖ صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدِّراسة قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بتنفيذ الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرد لهم نفس خصائص عينة الدراسة وتم حساب الصدق الداخلي لفقرات الاداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

■ المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

جدول (٦) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.608**	13	.764**
2	.557**	14	.588**
3	.613**	15	.736**
4	.753*	16	.732**
5	.711**	17	.807**
6	.787**	18	.751**
7	.676**	19	.824**
8	.579**	20	.531**
9	.771**	21	.724**
10	.573**	22	.645**
11	.699**	23	.776**
12	.871**		

** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١.

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور جودة خدمة المطار جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلُّها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠٥).

■ المحور الثاني: الأداء التنظيمي

جدول (٧) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.646**
2	.642**
3	.705**
4	.722**
5	.753**
6	.618**
7	.719**

** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور رضا المسافرين جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلُّها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠٥).

٨,٣ ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، او يعني التأكد من ان الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في اوقات

مختلفة، ولقياس مدي ثبات الاداة قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) مفردة باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان :

جدول (٨) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	23	.871
الأداء التنظيمي	7	.825
الدرجة الكلية للاستبيان	30	.891

تشير نتائج الجدول إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لجميع محاور الاستبيان، حيث أن جميع القيم تفوق الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70) ، مما يؤكد على موثوقية الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بشكل دقيق.

كما توضح النتائج أن معامل الثبات العام للاستبيان بلغ (0.891) ، مما يعكس درجة عالية من الثبات، وهو مؤشر قوي على إمكانية الاعتماد على الأداة البحثية في قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. وبالتالي، فإن هذه النتائج تؤكد على إمكانية الوثوق بالنتائج المستخلصة من الدراسة والاستفادة منها في تقديم توصيات دقيقة وفعالة.

٩,٣ أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي :

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = ٥ درجات)، (موافق = ٤ درجات)، (محايد = ٣ درجات)، (غير موافق = ٢ درجتين)، (غير موافق بشدة = ١ درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٩) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكارت الخماسي.

درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		مقيار الحكم علي النتائج
	من	إلى	
١	١	١,٨٠	ضعيفة جداً
٢	١,٨١	٢,٦٠	ضعيفة
٣	٢,٦١	٣,٤٠	متوسطة
٤	٣,٤١	٤,٢٠	كبيرة
٥	٤,٢١	٥,٠٠	كبيرة جداً

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتهي إليه.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة
- اختبار تحليل الانحدار (Regression Test) للتحقق من فروض الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدِّراسة وتفسيرها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصَّلت إليها الدِّراسة الحاليَّة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدِّراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائيًّا، وصولًا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظريَّة، والدِّراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصَّلت إليها الدِّراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها

١,٤ دراسة محاور الاستبيان:

المحور الأول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

لدراسة محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؛ تمَّ حساب المتوسطات الحسابيَّة والانحرافات

المعياريَّة لأبعاد المحور الأول كما يلي

البعد الأول: التوظيف الانتقائي

جدول (١٠): المتوسطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والترتيب لعبارات بعد التوظيف الانتقائي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعتمد الشركة على معايير واضحة لاختيار الموظفين الجدد	4.43	0.733	1	موافق بشدة

2	تراعى الشركة التوافق بين مؤهلات الموظفين ومتطلبات الوظيفة	4.37	0.661	2	موافق بشدة
3	يتم اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والخبرة السابقة	4.28	0.852	3	موافق بشدة
4	تعتمد الشركة على اختبارات مهنية دقيقة قبل التوظيف	4.20	0.787	4	موافق بشدة
5	يتم إجراء مقابلات وظيفية عادلة وموضوعية لجميع المتقدمين	4.20	0.868	4	موافق بشدة
	المتوسط العام	4.30	0.78		موافق بشدة

يتبين من الجدول السابق أن بعد التوظيف الانتقائي جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.30) بدرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (0.78)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى وضوح وفعالية سياسات التوظيف الانتقائي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (0.661 - 0.868)، وهي جميعها قيم منخفضة نسبياً، مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة حول جميع الفقرات.

وقد جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم " (1)تعتمد الشركة على معايير واضحة لاختيار الموظفين الجدد"، بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.733)، مما يدل على أن هذه الممارسة تحظى بدرجة عالية من القبول بين أفراد العينة.، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرتان (4) و (5) حيث حصلت الفقرة "تعتمد الشركة على اختبارات مهنية دقيقة قبل التوظيف" على متوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري

(0.787)، وكذلك الفقرة "يتم إجراء مقابلات وظيفية عادلة وموضوعية لجميع المتقدمين" بمتوسط (4.20)، وانحراف معياري (0.868)

ويرى الباحث أن بعد التوظيف الانتقائي جاء بدرجة كبيرة جدًا، مما يشير إلى مدى فاعلية سياسات التوظيف المعتمدة في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، حيث تعتمد على معايير واضحة وعادلة في اختيار الموظفين، مما يعزز جودة الموارد البشرية، ويؤثر إيجابًا على الأداء التنظيمي العام.

البعد الثاني: التدريب والتطوير المستمر

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التدريب والتطوير

المستمر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	توفر الشركة برامج تدريبية دورية للموظفين	3.74	1.125	5	موافق
7	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة لتعزيز المهارات الوظيفية	4.30	0.802	1	موافق بشدة
8	تتيح الشركة فرصًا للتطوير المهني المستمر	4.27	0.836	2	موافق بشدة
9	تتبنى الشركة نظام تدريب حديث يعتمد على التكنولوجيا	4.20	0.768	3	موافق
10	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بانتظام	3.97	1.012	4	موافق
	المتوسط العام	4.10	0.91		موافق

يتبين من الجدول السابق أن بعد التدريب والتطوير المستمر جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.10) بدرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري (0.91)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر واستمرارية برامج التدريب والتطوير في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (0.768 - 1.125)، وهي جميعها قيم منخفضة نسبياً، مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة حول جميع الفقرات، فيما عدا الفقرتين (6 و ١٠) (اللتين سجلتا قيم انحراف معياري مرتفعة نسبياً، مما يعكس تباين آراء أفراد الدراسة حول توفر البرامج التدريبية ومدى تقييم فعاليتها).

وقد جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم " (7) يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة لتعزيز المهارات الوظيفية"، بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.802)، مما يدل على أن هذه الممارسة تحظى بدرجة عالية من القبول بين أفراد العينة.

بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم " (6) توفر الشركة برامج تدريبية دورية للموظفين"، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.125)، مما يشير إلى وجود تفاوت في آراء المشاركين حول مدى انتظام البرامج التدريبية في الشركات الحكومية.

ويرى الباحث أن بعد التدريب والتطوير المستمر جاء بدرجة كبيرة، مما يشير إلى مدى اهتمام الشركات الحكومية بمدينة الرياض بتطوير كوادرها البشرية، إلا أن هناك تفاوتاً في مستوى توفر واستدامة البرامج التدريبية، مما يستدعي تعزيز استراتيجيات التدريب المستمر وضمان تقييمها بشكل أكثر كفاءة.

البعد الثالث: أنظمة تقييم الأداء

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد أنظمة تقييم الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
11	تعتمد الشركة على معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء	4.35	0.749	2	موافق بشدة
12	يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بشكل دوري	4.38	0.734	1	موافق بشدة
13	توفر الشركة نظامًا عاديًا لمراجعة نتائج التقييم	4.08	0.864	4	موافق
14	يؤثر تقييم الأداء بشكل مباشر على الترقيات والمكافآت	4.25	0.716	3	موافق بشدة
15	يتم استخدام نتائج التقييم في تطوير أداء الموظفين	4.02	0.921	5	موافق
	المتوسط العام	4.22	0.80		موافق بشدة

يتبين من الجدول السابق أن بعد أنظمة تقييم الأداء جاء بدرجة كبيرة جدًا، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.22) بدرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (0.80)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى وضوح وفاعلية أنظمة تقييم الأداء في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (0.716 - 0.921)، وهي جميعها قيم منخفضة نسبيًا، مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة حول جميع الفقرات.

وقد جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم " (12) يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بشكل دوري"، بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.734)، مما يدل على أن هذه الممارسة تحظى بدرجة

عالية من القبول بين أفراد العينة، حيث يعكس ذلك أهمية الشفافية في عمليات تقييم الأداء داخل الشركات الحكومية.

بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم " (15) يتم استخدام نتائج التقييم في تطوير أداء الموظفين"، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.921)، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء المشاركين حول مدى استخدام تقييم الأداء كأداة لتحسين أداء الموظفين.

يرى الباحث أن بعد أنظمة تقييم الأداء جاء بدرجة كبيرة جداً، مما يشير إلى مدى فاعلية أنظمة التقييم في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، حيث تعتمد على معايير واضحة، وتستخدم نتائج التقييم في الترقيات والمكافآت. ومع ذلك، فإن هناك حاجة لتعزيز استخدام التقييم كأداة لتطوير الموظفين، وليس فقط كوسيلة للقياس، لضمان تحسين الأداء بشكل مستدام.

البعد الرابع: أنظمة التعويضات العادلة

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد أنظمة التعويضات

العدالة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
16	توفر الشركة هيكلًا واضحًا وعادلاً للموظفين	3.99	0.877	4	موافق
17	يتم منح الحوافز والمكافآت بناءً على الأداء الفعلي للموظفين	4.32	0.735	2	موافق بشدة
18	تلتزم الشركة بسياسات شفافة في التعويضات والمزايا	4.39	0.656	1	موافق بشدة

19	توفر الشركة مزايا إضافية تناسب مع طبيعة الوظيفة	4.03	0.964	3	موافق
المتوسط العام		4.18	0.81		موافق

يتبين من الجدول السابق أن بعد أنظمة التعويضات العادلة جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.18) بدرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري (0.81)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى عدالة وشفافية أنظمة التعويضات في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (0.656 - 0.964)، وهي جميعها قيم منخفضة نسبياً، مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة حول جميع الفقرات.

وقد جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم " (18) تلتزم الشركة بسياسات شفافة في التعويضات والمزايا"، بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.656)، مما يدل على أن هذه الممارسة تحظى بدرجة عالية من القبول بين أفراد العينة، حيث يعكس ذلك أهمية الشفافية في سياسات الأجور والمزايا لضمان الرضا الوظيفي.

بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم " (16) توفر الشركة هيكلًا واضحًا وعادلاً للرواتب"، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.877)، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء المشاركين حول مدى وضوح وعدالة الرواتب في الشركات الحكومية.

يرى الباحث أن بعد أنظمة التعويضات العادلة جاء بدرجة كبيرة، مما يشير إلى مدى فاعلية سياسات التعويضات والمزايا في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، حيث تعتمد على الشفافية وتقديم الحوافز بناءً على الأداء الفعلي. ومع ذلك، فإن هناك حاجة لتعزيز وضوح هيكل الرواتب وضمان عدالته، مما يساهم في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

البعد الخامس: الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الثقافة التنظيمية

الداعمة والمبتكرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
20	تشجع الشركة بيئة عمل داعمة تعزز التعاون بين الموظفين	4.19	0.779	1	موافق
21	تدعم الإدارة الأفكار الإبداعية والمقترحات التطويرية	3.76	0.994	3	موافق
22	توفر الشركة فرصاً للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	3.96	0.926	2	موافق
23	تعتمد الشركة على ثقافة تنظيمية تحفز على الابتكار والتطوير	3.73	1.089	4	موافق
	المتوسط العام	3.91	0.95		موافق

يتبين من الجدول السابق أن بعد الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.91) بدرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري (0.95)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر ودعم الثقافة التنظيمية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (0.779 - 1.089)، وهي جميعها قيم منخفضة نسبياً، مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة حول جميع الفقرات، فيما عدا الفقرة رقم (23)، التي سجلت أعلى قيمة انحراف معياري، مما يعكس تبايناً نسبياً في آراء المشاركين حول مدى تحفيز الشركة للابتكار والتطوير.

وقد جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم " (20)تشجع الشركة بيئة عمل داعمة تعزز التعاون بين الموظفين"، بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.779)، مما يدل على أن هذه الممارسة تحظى بدرجة عالية من القبول بين أفراد العينة، حيث تعكس أهمية التعاون داخل بيئة العمل في تعزيز الإنتاجية والاستقرار الوظيفي.

بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم " (23)تعتمد الشركة على ثقافة تنظيمية تحفز على الابتكار والتطوير"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.089)، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء المشاركين حول مدى تبني الشركات الحكومية لثقافة الابتكار والتطوير.

يرى الباحث أن بعد الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة جاء بدرجة كبيرة، مما يشير إلى مدى اهتمام الشركات الحكومية بمدينة الرياض بتعزيز بيئة عمل تعاونية وداعمة. ومع ذلك، فإن هناك حاجة لتعزيز ثقافة الابتكار وتوفير فرص أكبر للموظفين للمشاركة في تطوير وتحسين بيئة العمل، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتعزيز التنافسية داخل المؤسسات الحكومية.

جدول (١٥) تحليل جودة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	التوظيف الانتقائي	4.30	0.78	1	موافق بشدة
2	أنظمة تقييم الأداء	4.22	0.80	2	موافق بشدة
3	أنظمة التعويضات العادلة	4.18	0.81	3	موافق
4	التدريب والتطوير المستمر	4.10	0.91	4	موافق
5	الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة	3.91	0.95	5	موافق
	المتوسط العام	4.14	0.85		موافق

يتبين من الجدول السابق أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.14)، بدرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري (0.85)، مما يعكس تجانس آراء المشاركين حول مدى فعالية هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء التنظيمي، وقد حصل بعد التوظيف الانتقائي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30)، مما يدل على أن الشركات الحكومية تعطي اهتمامًا كبيرًا لعملية التوظيف واختيار الموظفين بناءً على معايير دقيقة.

في المرتبة الثانية جاء بعد أنظمة تقييم الأداء بمتوسط (4.22)، مما يشير إلى فعالية أنظمة التقييم في تعزيز الأداء الوظيفي وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، وأما أنظمة التعويضات العادلة فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.18)، مما يعكس مدى رضا الموظفين عن السياسات المالية والمزايا التي تقدمها الشركات الحكومية.

بينما جاء التدريب والتطوير المستمر في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.10)، مما يدل على وجود حاجة لتعزيز برامج التدريب وجعلها أكثر فاعلية واستدامة، واحتل بعد الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.91)، مما يشير إلى ضرورة تعزيز بيئة العمل وتشجيع ثقافة الابتكار داخل الشركات الحكومية.

وتشير هذه النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض تُطبق بدرجة كبيرة، لكنها بحاجة إلى تطوير مستمر. ويظهر أن هناك تركيزًا كبيرًا على التوظيف الانتقائي وتقييم الأداء، بينما تحتاج الثقافة التنظيمية والتطوير المستمر إلى مزيد من الاهتمام، لضمان بيئة عمل أكثر إبداعًا وتحفيزًا للموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل.

المحور الثاني: تحسين الأداء التنظيمي

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني (تحسين

الأداء التنظيمي)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تحرص الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية	3.84	0.967	6	موافق
2	تسعى الإدارة إلى تحسين بيئة العمل باستمرار	3.83	0.966	7	موافق
3	يوجد التزام واضح بمعايير الجودة وتحقيق الأهداف المؤسسية	4.33	0.636	2	موافق بشدة
4	يتم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات وتحليلات دقيقة	4.19	0.751	3	موافق
5	تحرص الشركة على تنفيذ خططها الاستراتيجية بشكل فعال	4.41	0.636	1	موافق بشدة
6	يتم تشجيع فرق العمل على التعاون لتحقيق الأداء الأمثل	4.07	0.959	4	موافق
7	توفر الشركة فرصاً لتعزيز الابتكار في العمليات التشغيلية	4.05	0.846	5	موافق
	المتوسط العام	4.10	0.82		موافق

يتبين من الجدول السابق أن تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض جاء

بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.10)، بدرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري (0.82)،

مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تحسين الأداء التنظيمي في هذه الشركات

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (0.636 - 0.967)، مما يعكس تقارب وجهات النظر بين المشاركين في الدراسة حول مختلف العبارات.

وقد جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم " (5) تحرص الشركة على تنفيذ خططها الاستراتيجية بشكل فعال"، بمتوسط حسابي (4.41)، وانحراف معياري (0.636)، مما يشير إلى مدى التزام الشركات الحكومية بتطبيق استراتيجياتها بشكل عملي لتحقيق الأهداف المؤسسية.

بينما جاءت في الترتيب الثاني الفقرة رقم " (3) يوجد التزام واضح بمعايير الجودة وتحقيق الأهداف المؤسسية"، بمتوسط حسابي (4.33)، مما يعكس مدى تركيز الشركات على تحقيق مستويات أداء عالية وفق معايير الجودة.

أما في الترتيب الأخير فقد جاءت الفقرة رقم " (2) تسعى الإدارة إلى تحسين بيئة العمل باستمرار"، بمتوسط حسابي (3.83)، مما يشير إلى وجود تفاوت في آراء المشاركين حول مدى فعالية جهود تحسين بيئة العمل داخل الشركات الحكومية.

ويرى الباحث أن تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، مما يدل على أن هذه الشركات تبذل جهودًا واضحة في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق معايير الجودة. ومع ذلك، فإن هناك حاجة لتعزيز الجهود في تحسين بيئة العمل الداخلية، وتحفيز الموظفين نحو الابتكار والتعاون، مما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي والتطوير المستدام.

٣,٤ التحقق من فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات

إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Regression test)، وجاءت

النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٧) أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات

الحكومية بمدينة الرياض.

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.464	3.010	.003
التوظيف الانتقائي	-.154	-2.774	.006
التدريب والتطوير المستمر	.621	.060	.003
أنظمة تقييم الأداء	.526	8.315	.000
أنظمة التعويضات العادلة	.280	5.234	.000
الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة	.229	4.812	.000
معامل الارتباط = 0.897		معامل التحديد = 0.800	
قيمة الاختبار F = 160.304		القيمة الاحتمالية = 0.00	

كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود علاقة قوية وإيجابية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.897)، مما يشير إلى أن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ. كما أظهر معامل التحديد (0.800) أن 80% من التغيرات في الأداء التنظيمي تفسرها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهو ما يعكس الدور الكبير الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في تطوير الأداء المؤسسي.

أما اختبار (F = 160.304) فقد كانت قيمته ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.00)، وهو أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج المستخدم في الدراسة ملائم ومؤثر في تفسير العلاقة بين المتغيرات، ويعكس التأثير القوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن أنظمة تقييم الأداء والتدريب والتطوير المستمر كانا الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء التنظيمي. فقد سجلت أنظمة تقييم الأداء معامل انحدار (0.526) وقيمة اختبار T

مرتفعة (٨,٣١٥) عند مستوى دلالة (0.000) ، مما يعكس أهمية وجود نظم تقييم عادلة وشفافة تساهم في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. كما سجل التدريب والتطوير المستمر معامل انحدار (٠,٦٢١) عند مستوى دلالة (0.003) ، مما يؤكد أن توفير برامج تدريبية فعالة يعزز كفاءة الموظفين ويؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي.

أما أنظمة التعويضات العادلة والثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة فقد أظهرت تأثيراً إيجابياً أيضاً، حيث بلغ معامل انحدار (0.280) و(٠,٢٢٩) على التوالي، ويعكس ذلك أهمية توفير حوافز عادلة وتبني بيئة عمل مشجعة على الابتكار، مما يعزز الدافعية لدى الموظفين ويدعم الاستقرار الوظيفي، وعلى الرغم من أن التوظيف الانتقائي سجل معامل انحدار سلبى (-٠,١٥٤) عند مستوى دلالة (0.006) ، إلا أن ذلك لا يعني أن تأثيره غير مهم، بل قد يشير إلى أن التركيز المفرط على الانتقائية في التوظيف قد يؤدي إلى تأخير في سد الشواغر الوظيفية، مما يؤثر على استمرارية الأعمال داخل المؤسسات الحكومية.

وتشير هذه النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعد عنصراً أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات الحكومية. حيث أن التركيز على تقييم الأداء والتدريب المستمر يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم على الأداء الأفضل. كما أن العدالة في التعويضات وتبني ثقافة تنظيمية داعمة يعزز الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

استناداً إلى هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

ويتفرع منه الفروض التالية

❖ الفرض الفرعي الأول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية

التوظيف الانتقائي على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٨) أثر لبعدها استراتيجية التوظيف الانتقائي على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات

الحكومية بمدينة الرياض

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.218	5.150	.000
التوظيف الانتقائي	.672	12.327	.000
معامل الارتباط = .759		معامل التحديد = .431	
قيمة الاختبار F = 151.957		القيمة الاحتمالية = 0.00	

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (0.759)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين استراتيجية التوظيف الانتقائي وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. ويفسر هذا الارتباط القوي أن تحسين عمليات التوظيف الانتقائي يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، كما أظهر معامل التحديد (0.431) أن 43.1% من التغيرات في الأداء التنظيمي تفسرها استراتيجية التوظيف الانتقائي، مما يعني أن باقي التغيرات قد تعزى إلى عوامل أخرى، مثل أنظمة التدريب، وثقافة العمل، وأساليب التحفيز، أما اختبار (F = 151.957) فقد كانت قيمته ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.00)، وهو أقل من (0.05)، مما يؤكد أن التوظيف الانتقائي له تأثير إيجابي قوي على الأداء التنظيمي، وأن العلاقة بينهما ليست عشوائية وإنما ذات دلالة إحصائية واضحة.

وتشير هذه النتائج إلى أن استراتيجية التوظيف الانتقائي تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات الحكومية بمدينة الرياض. فكلما كانت عملية التوظيف أكثر دقة ومرتكزة على اختيار الموظفين الأكفاء وفقاً لمعايير محددة، زاد مستوى الأداء التنظيمي وارتفعت كفاءة العمل داخل المؤسسة.

كما أن المعاملات الإحصائية القوية لهذه العلاقة تعكس أهمية وجود آليات انتقاء موظفين دقيقة وفعالة، حيث يضمن ذلك جذب الكفاءات المناسبة التي تسهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الجودة في العمل.

❖ الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير المستمر على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٩) أثر لبعد استراتيجية التدريب والتطوير المستمر على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.268	7.116	.000
التدريب والتطوير المستمر	.693	16.141	.000
معامل الارتباط = .754		معامل التحديد = .566	
قيمة الاختبار F = 260.528		القيمة الاحتمالية = 0.00	

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (0.754)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين التدريب والتطوير المستمر وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. ويفسر هذا الارتباط القوي أن كلما زادت فرص التدريب والتطوير المقدمة للموظفين، كلما تحسن الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

أما معامل التحديد (0.566) ، فقد أظهر أن 56.6% من التغيرات في الأداء التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال التدريب والتطوير المستمر، مما يعني أن هذا العامل يؤثر بشكل جوهري على الأداء المؤسسي، بينما تعود نسبة ٤٣,٤٪ من التغيرات إلى عوامل أخرى مثل الحوافز والبيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية.

كما أظهرت نتائج اختبار (F = 260.528) أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.00) ، وهو أقل من الحد المسموح به (0.05)، مما يدل على أن التدريب والتطوير المستمر له تأثير إيجابي قوي على الأداء التنظيمي، وأن هذه العلاقة ليست عشوائية وإنما ذات دلالة إحصائية واضحة.

وتشير هذه النتائج إلى أن استراتيجية التدريب والتطوير المستمر تعد عنصراً رئيسياً في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات الحكومية. حيث أن توفير برامج تدريبية متخصصة تساهم في رفع كفاءة الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

كما أن المعاملات الإحصائية المرتفعة لهذه العلاقة تعكس أهمية استثمار الشركات الحكومية في تنمية مهارات موظفيها، حيث أن التدريب المستمر يمكن أن يؤدي إلى زيادة التحفيز الوظيفي وتقليل الأخطاء التشغيلية ورفع كفاءة العمل.

❖ الفرض الفرعي الثالث : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)

لاستراتيجية تقييم الأداء على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear

Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٢٠) أثر لبعدها استراتيجية تقييم الأداء على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية

بمدينة الرياض.

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.416	2.503	.013

تقييم الأداء	.875	22.426	.000
معامل الارتباط = 0.847	معامل التحديد = 0.716		
قيمة الاختبار F = 502.914	القيمة الاحتمالية = 0.00		

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (0.847) ، مما يدل على وجود علاقة قوية جداً بين تقييم الأداء وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. ويفسر هذا الارتباط أن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات، وأما معامل التحديد (0.716) ، فقد أظهر أن 71.6% من التغيرات في الأداء التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال استراتيجية تقييم الأداء، مما يعني أن هذا البعد يعد من أكثر العوامل تأثيراً على تحسين الأداء المؤسسي، بينما تعود نسبة 28.4% من التغيرات إلى عوامل أخرى مثل التدريب، الحوافز، والثقافة المؤسسية.

كما أظهرت نتائج اختبار (F = 502.914) أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.00) ، وهو أقل من الحد المسموح به (0.05)، مما يدل على أن تقييم الأداء له تأثير إيجابي قوي على الأداء التنظيمي، وأن هذه العلاقة ليست عشوائية وإنما ذات دلالة إحصائية واضحة.

وتشير هذه النتائج إلى أن استراتيجية تقييم الأداء تعد أحد المحاور الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات الحكومية. حيث أن وجود معايير تقييم واضحة وموضوعية يساعد الموظفين على فهم نقاط قوتهم وضعفهم، مما يتيح لهم تحسين أدائهم بشكل مستمر.

كما أن المعاملات الإحصائية المرتفعة لهذه العلاقة تعكس أهمية وجود آليات تقييم أداء عادلة وفعالة، حيث أن التقييم الصحيح للأداء يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

❖ الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)

لاستراتيجية التعويضات العادلة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear

Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٢١) أثر لبعده التعويضات العادلة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة

الرياض

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.937	5.526	.000
التعويضات العادلة	.757	18.925	.000
معامل الارتباط = .802		معامل التحديد = .642	
قيمة الاختبار F = 358.145		القيمة الاحتمالية = 0.00	

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (0.802)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين التعويضات العادلة وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. ويفسر هذا الارتباط أن كلما زادت العدالة في أنظمة التعويضات، كلما زاد تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم، أما معامل التحديد (0.642)، فقد أظهر أن 64.2% من التغيرات في الأداء التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال استراتيجية التعويضات العادلة، مما يعني أن هذا العامل يعد من أكثر العوامل تأثيراً على تحسين الأداء المؤسسي، بينما تعود نسبة 35.8% من التغيرات إلى عوامل أخرى مثل التدريب والتطوير، بيئة العمل، وثقافة المنظمة.

كما أظهرت نتائج اختبار (F = 358.145) أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.00)، وهو أقل من الحد المسموح به (0.05)، مما يدل على أن التعويضات العادلة لها تأثير إيجابي قوي على الأداء التنظيمي، وأن هذه العلاقة ليست عشوائية وإنما ذات دلالة إحصائية واضحة. وتشير هذه النتائج إلى أن استراتيجية التعويضات العادلة تعد عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات الحكومية. حيث أن تقديم مكافآت عادلة ورواتب متناسبة مع الجهد المبذول يساهم في رفع معنويات الموظفين، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحفيزهم للعمل بكفاءة أعلى.

❖ الفرض الفرعي الخامس: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للثقافة

التنظيمية الداعمة والمبتكرة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear

Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٢٢) أثر لبعد الأمان على رضا المسافرين في مطار الملك خالد الدولي بالرياض

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.647	12.187	.000
الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة	.629	18.571	.000
معامل الارتباط = .797		معامل التحديد = .633	
قيمة الاختبار F = 344.867		القيمة الاحتمالية = 0.00	

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (0.797)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. ويفسر هذا الارتباط أن تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التعاون والابتكار داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة فعالية فرق العمل، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

أما معامل التحديد (0.633)، فقد أظهر أن 63.3% من التغيرات في الأداء التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة، مما يعني أن هذا البعد يعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على تحسين الأداء المؤسسي، بينما تعود نسبة ٣٦,٧٪ من التغيرات إلى عوامل أخرى مثل التدريب، الحوافز، والتوظيف الانتقائي.

كما أظهرت نتائج اختبار ($F = 344.867$) أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\text{Sig} = 0.00$)، وهو أقل من الحد المسموح به (0.05)، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة لها تأثير إيجابي قوي على الأداء التنظيمي، وأن هذه العلاقة ليست عشوائية وإنما ذات دلالة إحصائية واضحة.

تشير هذه النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة تلعب دورًا جوهريًا في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات الحكومية. حيث أن وجود بيئة عمل تدعم التعاون، وتشجع الموظفين على الابتكار، وتحفزهم على المشاركة الفعالة، يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

كما أن المعاملات الإحصائية المرتفعة لهذه العلاقة تعكس أهمية الاستثمار في تعزيز ثقافة العمل الإيجابية، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بأن بيئة عملهم داعمة لأفكارهم وتطويرهم المهني يكونون أكثر إنتاجية وأكثر التزامًا بأهداف المؤسسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ ملخص نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

جاء تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام (4.14)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري (0.85)، مما يدل على أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية يساهم في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024)، التي أكدت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، وإشراك الموظفين في صنع القرار تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، بينما كان لنظام التعويضات وتقييم الأداء تأثير سلبي عند عدم تطبيقهما بعدالة وشفافية.

٢,٥ تفصيل نتائج الأبعاد المدروسة

- بعد التوظيف الانتقائي جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (4.30)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (0.78)، مما يشير إلى أهمية انتقاء الموظفين بعناية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو جليدة و طويقات، ٢٠١٨)، التي أوضحت أن شركات الاتصالات الليبية تعتمد على التوظيف الانتقائي لجذب أفضل الكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي. كما تدعمها دراسة (العبادي والشعار، ٢٠١٧) التي أكدت أن التوظيف الانتقائي يعد من المكونات الأساسية لاستراتيجيات الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز الجدارات الجوهرية للموظفين وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

- بعد التدريب والتطوير المستمر جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (4.10)، ودرجة موافقة (موافقة) موافق(، وانحراف معياري (0.91)، مما يؤكد أن الاستثمار في تنمية المهارات يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cahyono, 2024)، التي أكدت أن التدريب المستمر يرفع من مستوى التفاعل الوظيفي ويزيد من الإبداع والإنتاجية. كما تدعمها دراسة (Wei & Ayo, 2024) التي أشارت إلى أن برامج التدريب والتطوير تعزز من إنتاجية الموظفين، لكن تحقيق أقصى استفادة منها يتطلب وضع أهداف واضحة للتدريب.
- بعد تقييم الأداء جاء بدرجة كبيرة جدًا، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (4.22)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (0.80)، مما يعكس دور أنظمة التقييم العادلة في تحفيز الموظفين ورفع مستوى الأداء المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Freddy & Renuga, 2022)، التي بينت أن تقييم الأداء الجيد يساهم في تحسين جودة حياة العمل، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء التنظيمي، كما تدعمها دراسة (الخرابشة والنجار، ٢٠١٩)، التي أشارت إلى أن أنظمة التقييم الفعالة تساهم في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسات المصرفية.
- بعد التعويضات العادلة جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (4.18)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري (0.81)، مما يدل على أن توفير أنظمة مكافآت عادلة ومحفزة يعزز من رضا الموظفين والتزامهم بأداء مهامهم بكفاءة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024)، التي أوضحت أن نظام التعويضات قد يكون له تأثير سلبي على الأداء التنظيمي إذا لم يكن عادلاً وشفافاً، مما يشير إلى ضرورة تطوير سياسات عادلة ومتناسبة مع جهود الموظفين. كما تدعمها دراسة (أرباب ومحمد، ٢٠١٨)، التي أكدت على أن أنظمة الحوافز والمكافآت العادلة تؤدي إلى تحسين بيئة العمل، وزيادة التفاعل الوظيفي، وتعزيز الأداء المؤسسي.
- بعد الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.91)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري (0.95)، مما يشير إلى أن بيئة العمل التي تدعم الابتكار والتعاون تعزز من أداء الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Albi, 2024)، التي أكدت أن تعزيز ثقافة العمل المبتكرة والتكيف مع التكنولوجيا يساهم في تحسين تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية في العصر الرقمي. كما تتوافق مع دراسة (Cahyono, 2024) التي

وجدت أن المنظمات التي توفر بيئة عمل داعمة تعزز من ولاء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

- الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط العام (4.10)، بانحراف معياري (0.82)، مما يدل على أن تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء أعلى وزيادة كفاءة المؤسسات الحكومية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Wei & Ayo, 2024)، التي أشارت إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية يعتمد بشكل كبير على سياسات الموارد البشرية الفعالة، القيادة، والتطوير المهني المستمر.

٣,٥ تحليل الفرضيات الإحصائية

- ❖ وجود تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (بأبعادها) التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير المستمر، تقييم الأداء، التعويضات العادلة، الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة (على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024)، التي أكدت أن استراتيجيات الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي، خاصة عندما يتم تطبيقها بفعالية من خلال اختيار الموظفين المناسبين، توفير بيئة تدريبية مستمرة، وضمان تقييم عادل للأداء.
- ❖ وجود تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها التوظيف الانتقائي على تحسين الأداء التنظيمي، مما يعكس أهمية اختيار الموظفين بناءً على معايير دقيقة تضمن تناسبهم مع متطلبات الوظائف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو جليدة و طويقات، ٢٠١٨)، التي أوضحت أن شركات الاتصالات الليبية تعتمد على استراتيجيات توظيف انتقائية لاستقطاب الكفاءات المناسبة، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وضمان تناسب الموظفين مع متطلبات الوظائف. كما تدعمها دراسة (العبادي والشعار، ٢٠١٧)، التي أكدت أن التوظيف الانتقائي يساعد في تحقيق الجدارات الجوهرية للموظفين، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

❖ وجود تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب والتطوير المستمر على تحسين الأداء التنظيمي، مما يشير إلى أن التدريب المستمر يعزز من المهارات ويزيد من كفاءة الأداء الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cahyono, 2024)، التي أكدت أن التعلم المستمر يرفع من مستوى التفاعل الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية. كما تدعمها دراسة (Wei & Ayo, 2024)، التي أشارت إلى أن برامج التدريب والتطوير تعزز من إنتاجية الموظفين، لكنها تتطلب وضوحًا أكبر في تحقيق الأهداف المؤسسية.

❖ وجود تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تقييم الأداء على تحسين الأداء التنظيمي، مما يؤكد أن أنظمة التقييم الفعالة تعزز من التوجيه والتحفيز داخل المؤسسات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Freddy & Renuga, 2022)، التي أوضحت أن تقييم الأداء الجيد يعزز من جودة حياة العمل، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء التنظيمي. كما تدعمها دراسة (الخرابشة والنجار، ٢٠١٩)، التي أشارت إلى أن أنظمة التقييم العادلة تلعب دورًا في تحفيز الموظفين وتحسين الإنتاجية داخل المؤسسات المصرفية.

❖ وجود تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعويضات العادلة على تحسين الأداء التنظيمي، مما يدل على أن نظام المكافآت العادل يشجع الموظفين على تحسين أدائهم والبقاء في المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024)، التي أشارت إلى أن نظام التعويضات يمكن أن يكون له تأثير سلبي على الأداء التنظيمي إذا لم يكن عادلاً وشفافاً. كما تتوافق مع دراسة (أرباب ومحمد، ٢٠١٨)، التي أكدت أن أنظمة الحوافز والمكافآت الفعالة تزيد من رضا الموظفين، وتعزز من التزامهم بالعمل، وتحسن من الأداء المؤسسي.

❖ وجود تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة على تحسين الأداء التنظيمي، مما يعكس أهمية بيئة العمل المرنة والمحفزة على الإبداع في تعزيز الأداء المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Albi, 2024)، التي أكدت أن تعزيز ثقافة العمل الداعمة والمبتكرة يؤدي إلى تحسين تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية في العصر الرقمي. كما تدعمها دراسة (Cahyono, 2024)، التي أوضحت أن المنظمات التي توفر بيئة عمل داعمة تساهم في زيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء التنظيمي.

٤,٥ توصيات الدِّراسة:

من خلال ما ورد من نتائج يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية

- تحسين آليات التوظيف من خلال استخدام معايير دقيقة ومحددة لاختيار الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الوظائف لضمان تحقيق الكفاءة التنظيمية.
- تطوير اختبارات التقييم للمرشحين لضمان توافق مهاراتهم وخبراتهم مع احتياجات المؤسسة، مما يساعد على تحقيق الأداء المستدام.
- تصميم برامج تدريبية مستمرة تستند إلى احتياجات العمل الفعلية للموظفين، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم.
- إجراء تقييم دوري لبرامج التدريب لمعرفة مدى فعاليتها ومدى انعكاسها على تحسين الأداء التنظيمي، وإدخال التحسينات اللازمة لتعزيز كفاءتها.
- تعزيز فرص التدريب الخارجي والمشاركة في المؤتمرات والورش العالمية لزيادة المعرفة والاطلاع على أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية.
- تطوير أنظمة تقييم أداء حديثة وشفافة تعتمد على معايير واضحة وقابلة للقياس لضمان عدالة التقييم وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.
- ربط تقييم الأداء بالحوافز والترقيات لضمان تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق مستويات أداء عالية.
- تحقيق عدالة نظام المكافآت والحوافز لضمان شعور الموظفين بالتقدير والرضا، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.
- تعزيز بيئة عمل تدعم التعاون والابتكار من خلال تشجيع مشاركة الأفكار، تقديم الحوافز للمبادرات الإبداعية، وتوفير مساحات للتجريب والابتكار.
- تنمية ثقافة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والثقة لتعزيز الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

المراجع:

اولا المراجع العربية

- أبو جليدة، سعيد سمير، و طويقات، أمجد فهد نهار. (2018). أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/988134>
- أرباب، نهى عثمان عبدالمجيد محمد، و محمد، بكري الطيب موسى. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة سوداني للاتصالات (الفترة من ٢٠٠٧ - ٢٠١٧م) (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1000742>
- برياش، عبد السلام (٢٠١٩) أثر العمليات الإدارية الإسلامية على الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي رغييس - أم البواقي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر .
- تادرس، ديانا عادل فؤاد، و أبو قله، محمد عبد مهاوش. (2020). العوامل التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1057371>
- الجناعي، عبد الودود وأبو هادي جابر (٢٠١٨) المسؤولية الاجتماعية الملزمة وغير الملزمة وعلاقتها بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ١٠٤ (٢٤): ٧٣-١٠١
- حسن، محمد ، وحمزة عبد العال (٢٠٢١). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي، شهادة دكتوراة غير منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية السودان.
- حسين، رامز (٢٠١٩) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة (١٠) ٢٨-٧٦

- الخرابشة، محمد عبدالحليم، و النجار، فايز جمعة صالح. (2019). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي الدور المعدل للحاكمية المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة .(جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1014506>
- خليل، شعبان (٢٠٢٠) أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيليه، ١١(٣) ١٨٧٤-١٨٥٣
- الخوالدة، غدير (٢٠٢٠) دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي: تطوير إطار مفاهيمي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٥(١٤): ٥٦,٦٨
- الدلاهمة، عمران (٢٠٢١) أثر النسب المالية على جودة معلومات القوائم المالية للشركات الخدمية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الزعنون، محمد ومزهر ، رمزي (٢٠٢٠) أثر استخدام أنظمة ذكاء الاعمال على التوجهات الريادية للقطاع المصرفي الفلسطيني: بنك فلسطين نموذجاً، ورقة بحثية مقمة للمؤتمر الدولي في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، بيروت، في الفترة من ٤-١٠-٢٠٢٠، ٣/٢٠٢٠، ١-٢٩
- زواتين، إسلام إبراهيم أحمد، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2020). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة في المستشفيات العسكرية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180032>
- السعدون، هدى (٢٠١٧) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجية في جامعة القادسية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.
- شخاترة محمد خير وعبادة ابراهيم (٢٠٢٠) تقييم اداء المصارف الاسلامية الأردنية باستخدام النسب المالية دراسة مقارنة (٢٠٠٢ - ٢٠١٧). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ٢٨ (٣) ٢٦٢ ٢٨٩

- صقر، امنيا (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية ، ٥٥ (٣).
- العبادي، ليلى حمدان محمود، و الشعار، إسحق محمود نزال (2017). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة .) جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/876153>
- غباري، أمل (٢٠١٨) ادارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي المراكز تكنولوجيا المعلومات من منظور طريقة تنظيم المجتمع " دراسة مطبقة على عينة من مراكز المعلومات بإدارات الأحياء بمنطقة الإسكندرية ، مجلة الخدمة الاجتماعية، ٥٩ (٢).
- نصير، وليد خالد إبراهيم، و الحوري، سليمان إبراهيم (2016). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية: الدعم التنظيمي متغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة .) جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/855019>

ثانيا المراجع الاجنبية

- Freddy, C. M., & Renuga, D. S. (2022). Sovereignty of human resource management on organizational effectiveness and development. International Journal of Engineering Technology and Management Sciences, 99–103. <https://doi.org/10.46647/ijetms.2022.v06i05.013>
- Abdelrahim, A. & Al-Malkawi, H. (2022). The Influential Factors of Internal Audit Effectiveness: A Conceptual Model, International
- Deloitte. (2020). Global Human Capital Trends . Deloitte Insights.

- Ferner, A., & Quintanilla, M. (2018). International Human Resource Management: A Global Approach . Routledge.
- Khalifachri, A. (2024). Innovative strategies in human resource management: Optimizing organizational performance in the digital age. Journal Research of Social Science, Economics, and Management, 3(10), 1933–1941.
<https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i10.659>
- Milkovich, G., & Newman, J. (2017). Compensation: Theory and Practice . McGraw-Hill Education.
- Nikotiyanto, D., & Cahyono. (2024). Strategic human resource management practices for enhancing employee engagement and organizational performance. Global International Journal of Innovative Research, 2(7), 1429–1444.
<https://doi.org/10.59613/global.v2i7.229>
- Rizki, M., Raharja, M. A., Yahya, I., Irawan, A. Z., Fitri, S. A., & Khairunnisah, N. A. (2024). Innovative marketing strategies in human resource management: Improving organizational and marketing performance in the digital era. JIHAD: Jurnal Ilmu Hukum dan Administrasi, 6(1). <https://doi.org/10.58258/jihad.v6i1.6587>
- Salem, A., & Al-Dubai, M. (2024). Linking human resources management practices and organizational performance: Evidence from private food industrial companies in Jeddah, KSA. European Journal of Business and Management Research, 9(4).
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.4.2341>
- Shakhathreh, M., & Abed, E. (2020). Analyzing Financial Performance.

- Wheelen, T. Hunger, J. Hoffman, A. & Bamford, C. (2018). Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability. Harlow,United Kingdom: Pearson Education Limited.
- WorldatWork. (2019). Total Rewards: Attracting, Engaging and Retaining Talent . WorldatWork Society of Certified Professionals.
- Wu, W., Eliza, B., & Ayo. (2024). Enhancing organizational effectiveness: A study on human resource strategies, employee productivity, and turnover in SMEs. International Journal of Innovative Science and Research Technology, 769–782.
<https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24jul621>



Abstract

This study aimed to analyze the impact of human resource management strategies on improving organizational performance in government companies in Riyadh. The study focused on five main dimensions of human resource management strategies, namely: selective recruitment, continuous training and development, performance evaluation, fair compensation systems, and supportive and innovative organizational culture. The descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the primary tool for data collection from a sample of 200 employees working in government companies in Riyadh .

The results revealed a strong positive and statistically significant impact (at the level of $\alpha \leq 0.05$) of human resource management strategies across their dimensions (selective recruitment, continuous training and development, performance evaluation, fair compensation systems, and supportive and innovative organizational culture) on organizational performance in government companies .

Based on these findings, the study recommended several improvements, including enhancing recruitment policies by adopting advanced assessment tests to ensure the selection of suitable competencies, strengthening training and development programs through modern methods such as e-learning and interactive learning, and ensuring periodic evaluation of the effectiveness of these programs .

Keywords: Human Resource Management, Organizational Performance, Government Companies, Riyadh.



الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء

التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ من ٣٠ سنة فأقل ☐ من ٣٠-٤٥ سنة ☐ أكبر من ٤٥ سنة
- ٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوي فأقل ☐ دبلوم ☐ يكالوريوس ☐ دراسات عليا
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٦-١٥ سنوات ☐ من ١٦-٢٥ سنة ☐ أكثر من ٢٥ سنة
- ٥- الوضع المهني ☐ متدرب ☐ موظف مبتدئ ☐ فني تشغيل وصيانة ☐ مدير مشروع ☐ موظف إداري ☐ مستشار أو خبير

					تتبنى الشركة نظام تدريب حديث يعتمد على التكنولوجيا
					يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بانتظام
أنظمة تقييم الأداء					
					تعتمد الشركة على معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء
					يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بشكل دوري
					توفر الشركة نظاماً عادلاً لمراجعة نتائج التقييم
					يؤثر تقييم الأداء بشكل مباشر على الترقيات والمكافآت
					يتم استخدام نتائج التقييم في تطوير أداء الموظفين
أنظمة التعويضات العادلة					
					توفر الشركة هيكلًا واضحًا وعادلًا للرواتب
					يتم منح الحوافز والمكافآت بناءً على الأداء الفعلي للموظفين
					تلتزم الشركة بسياسات شفافة في التعويضات والمزايا
					توفر الشركة مزايا إضافية تتناسب مع طبيعة الوظيفة
الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة					

					تشجع الشركة بيئة عمل داعمة تعزز التعاون بين الموظفين
					تدعم الإدارة الأفكار الإبداعية والمقترحات التطويرية
					توفر الشركة فرصاً للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار
					تعتمد الشركة على ثقافة تنظيمية تحفز على الابتكار والتطوير

✓ المحور الثاني: الأداء التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
					بشدة	بشدة			
تحرص الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية									
تسعى الإدارة إلى تحسين بيئة العمل باستمرار									
يوجد التزام واضح بمعايير الجودة وتحقيق الأهداف المؤسسية									
يتم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات وتحليلات دقيقة									
تحرص الشركة على تنفيذ خططها الاستراتيجية بشكل فعال									
يتم تشجيع فرق العمل على التعاون لتحقيق الأداء الأمثل									
توفر الشركة فرصاً لتعزيز الابتكار في العمليات التشغيلية									

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The Impact of Human Resource Management Strategies on
Organisational Performance Improvement: An Applied Study on
Government Companies in Riyadh**

Preparation:

Yasir ZIYAD Aldalbahi

242001239

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025