

أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة

(دراسة تطبيقية على شركة أرامكو)

The impact of human resources management on public administration

(An applied study on Aramco)

الإعداد: عامر سعود العجمي

الرقم الجامعي: ٢٤١٠٠٠٤٠٠

الإشراف: أسماء أبو عنزه

العام الدراسي: ٢٠٢٤ م

الجزء الأول: التمهيد

إِهْدَاء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأَوَّل في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطل الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،

وراعتني حتى صرت كبيرًا

(أُمي الغالية)، أطل الله بقاءها.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أُهدي إليكم بحثي المقدم في مرحلة ماجستير إدارة الأعمال.

شكر وتقدير

ليس لي إلا أن أحمده الله سبحانه وتعالى على نعمته الكبرى التي أنعم بها عليّ، وأن أشكر والدي الغاليين على كل ما

بذلاه من تضحية وجهد لرفعتي وسعادتي منذ طفولتي حتى هذا الوقت المبارك..

أنتم يا أبي وأمي دعامة نجاحي ومصدر فرحتي وكل ما في حياتي من خير، وأود أن أقدم شكراً عظيماً لكل من كان له دور في إرشادي أو توجيهي أو مساعدتي بأية طريقة في إنجاز هذا البحث والوصول إلى المراجع والمصادر الضرورية في كل مرحلة من المراحل التي اجتزتها.

أود أن أعبر عن امتناني وتقديري للأستاذ الفاضل الدكتور: (...)، على توجيهه ودعمه وإشرافه المتميز على هذا البحث..

وعلى كافة التسهيلات والإرشادات التي قدمها لي، فجزاه الله خيراً وبارك في جهوده.

كما أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من إدارة وأساتذة وزملاء في (ميدأوشن)، خصوصاً قسم

(كلية إدارة الأعمال)

داعياً المولى عز وجل أن يجعل هذا البحث شاهداً لهم لا عليهم، وأن يرفع به درجاتهم في الدارين، والحمد لله رب

العالمين.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الأول: التمهيد	
١٤-١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٤	أسئلة الدراسة
٥	الدراسات السابقة
١٠	التعقيب على الدراسات السابقة
١٠	المنطلقات النظرية للدراسة
١٠	فرضيات الدراسة
١١	متغيرات الدراسة
١١	نموذج الدراسة
١٢	منهجية الدراسة
١٢	الأساليب الإحصائية
١٣	مجتمع وعينة الدراسة
١٣	أدوات الدراسة
١٤	صدق أداة الدراسة
١٤	مجالات الدراسة
١٤	تقسيم البحث المقترح
الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	
٢٢-١٥	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية
١٥	تمهيد
١٦	أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية
١٧	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية
١٨	ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية
١٩	رابعاً: وظائف الموارد البشرية
٢١	خامساً: أسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية

٣٤-٢٣	الفصل الثالث: الإدارة العامة مع توضيح أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة
٢٣	تمهيد
٢٤	ثانياً: خصائص الإدارة العامة
٢٧	ثالثاً: أهمية الإدارة العامة
٢٨	رابعاً: وظائف الإدارة العامة
٣٠	خامساً: العلاقة بين الإدارة العامة بالعلوم الأخرى
٣١	سادساً: الجانب العلمي والفني والمهني
٣٢	سابعاً: أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة
	الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية
٥٩-٣٦	الفصل الرابع: تصميم البحث وإجراءاته المنهجية.
36	مقدمة
٣٦	منهجية الدراسة
٣٦	عينة الدراسة
٣٦	حدود الدراسة
٣٧	محاور الدراسة الميدانية
٣٧	الدراسة الميدانية
٣٨	أداة الدراسة
٦٠	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
٧٥	الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح
	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة
٧٨	أولاً: المراجع العربية
٨١	ثانياً: المراجع الأجنبية
٨٢	الملاحق
٨٩	المستخلص
٩٠	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٨	يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ	(١)
39	يوضح المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(٢)
40	يوضح يوضح معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(٣)
41	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الاستقطاب والتعيين والدرجة الكلية للبعد.	(٤)
42	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد التخطيط والدرجة الكلية للبعد.	(٥)
43	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد تقييم الأداء والدرجة الكلية للبعد.	(٦)
٤4	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للبعد.	(٧)
٤5	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد التحفيز والدرجة الكلية للبعد.	(٨)
٤6	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور الإدارة العامة والدرجة الكلية للمحور.	(٩)
٤7	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول الاستقطاب والتعيين	(١٠)
٤8	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول التخطيط	(١١)
49	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول تقييم الأداء	(١٢)
50	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	(١٣)
51	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول التحفيز	(١٤)
52	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول الإدارة العامة	(١٥)
53	يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي	(١٦)
54	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(١٧)
55	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(١٨)
57	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(١٩)
58	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(٢٠)
60	للفرضية الرئيسية Multiple regression نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد	(٢١)

61	للفرضية الرئيسية Multiple regression نتائج معادلة الانحدار البسيط	(٢٢)
64	للفرضية الفرعية الأولى Simple linear Regression نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط	(٢٣)
65	للفرضية الفرعية الأولى Simple Regression نتائج معادلة الانحدار البسيط	(٢٤)
66	للفرضية الفرعية الثانية Simple linear Regression نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط	(٢٥)
67	للفرضية الفرعية الثانية Simple Regression نتائج معادلة الانحدار البسيط	(٢٦)
٦٩	للفرضية الفرعية الثالثة Simple linear Regression نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط	(٢٧)
٦٩	للفرضية الفرعية الثالثة Simple Regression نتائج معادلة الانحدار البسيط	(٢٨)
٧١	للفرضية الفرعية الرابعة Simple linear Regression نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط	(٢٩)
٧١	للفرضية الفرعية الرابعة Simple Regression نتائج معادلة الانحدار البسيط	(٣٠)
٧٣	للفرضية الفرعية الخامسة Simple linear Regression نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط	(٣١)
٧٤	للفرضية الفرعية الخامسة Simple Regression نتائج معادلة الانحدار البسيط	(٣٢)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(١)	يوضح نموذج الدراسة	١١
(٢)	يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	٥٤
(٣)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	٥٥
(٤)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	٥٦
(٥)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	٥٨
(٦)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٥٩

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(١)	استمارة الاستبيان	٨٢

الجزء الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الإدارة العامة مع توضيح أثر إدارة الموارد

البشرية على الإدارة العامة

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

أصبحت بيئة الأعمال اليوم في القطاعات المختلفة سواء الحكومية منها أو الخاصة تواجه الكثير من التحديات التي تتطلب من المؤسسة أن تعتمد بشكل كبير على قدراتها من الموارد المختلفة خاصة الموارد البشرية، وأن تعمل على توجيهها وفق أسس وضوابط تكفل لها التعامل مع تلك التحديات بصورة فعالة وتزيد من دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ككل مثلما ورد في دراسة (Arbab, Abaker, 2018) التي أكدت على وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي في المؤسسات، ومع هذه التحديات بات هناك ضرورة من أن يكون لدى المؤسسات إدارة موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفاعلية المناسبين لتلك التحديات، وتطبيق سياسات وإجراءات تدعم دور الأداء البشري بشكل متوافق مع طبيعة تحديات بيئة الأعمال، وتعظيم القيمة المضافة للمؤسسة من مواردها البشرية في ظل تلك المتغيرات المؤثرة التي تحتاج إلى قدرات فعالة من تلك الموارد لمساعدة المؤسسة على تفادي التأثيرات السلبية للمتغيرات التي قد تظهر بشكل مفاجئ. (محمد، ٢٠٢١، ص ٥٧٧)

حيث تعتبر الموارد البشرية الكفؤة ذات القدرات والإمكانات العالية التي تمكن الشركة من السير بخطى واثقة نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية أحد أهم العوامل الحاسمة في نجاح أي منظمة، كما تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في الشركات، مما أدى بها إلى التوجه نحو إدارة المواهب كتوجه حديث يتكامل مع النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية بالتركيز على ممارسات استقطاب المواهب وتطويرها والحفاظ عليها والتعامل مع الموارد البشرية في ظل البعد الاستراتيجي. (صبيحي، ٢٠٢٢، ص ١٤١)

فالمراد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة، فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهاً يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المعرفي والفكري، فأصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمن النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء، حيث شكلت هذه التداعيات عناصر ضغط على إدارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية، مما استوجب عليها تكييف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية مع تلك الجوانب، سواء ما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين أو التدريب والتطوير أو التحفيز وانتهاءً بتقييم الأداء. (السعدي، ٢٠١٨، ص ١٩)

تستند هذه الدراسة إلى الأبحاث السابقة من خلال دراسة الطرق التي تؤثر بها ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتطوير وإدارة الأداء على كفاءة الإدارة العامة في شركة أرامكو السعودية، وتهدف الدراسة إلى تحديد السياسات والاستراتيجيات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية التي تساهم في نجاح الإدارة العامة، ومن ثم نجاح الشركة ككل، بالإضافة إلى استكشاف التحديات أو القيود التي تواجه تنفيذ هذه الممارسات داخل منظمات القطاع العام بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية مدخلاً إدارياً هاماً تعتمد عليه الشركات العالمية الناجحة في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق في مختلف المجالات، فهي تعتبر مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها، وقد أكدت عدة دراسات سابقة على ذلك منها دراسة (كرو، ٢٠١٦) التي توصلت إلى أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين، ومن ثم تؤثر على فاعلية المنظمة، وتشير إدارة الموارد البشرية أيضاً إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة؛ ولذلك على المؤسسات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تتناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها. (كرو، ٢٠١٦، ص ٢)

وينطبق ذلك على شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية حيث أنه في ظل التغيرات البيئية التي تشهدها الشركة، لا بد من الاستجابة لها من خلال أدوات متعددة ومن أهمها ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تلعب دوراً هاماً من خلال تطوير الكفاءات التي ستواجه التحديات البيئية التي تستجد يوماً بعد يوم.

فالعمل في القطاع العام يحكمه العديد من النظريات والمبادئ، وفي طليعتها الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار فيه واكتشاف المواهب وتطويرها والمحافظة عليها باعتبار هذه المواهب والكفاءات أهم عناصر القوة التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية، من منطلق ندرتها وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين، فتعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم المجالات المعرفية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث والتي تأخذ جانب الموارد غير الملموسة للمنظمة وتهتم برأس المال الفكري، والتي من خلالها يتم إعداد أفراد قادرين على تولي مسؤوليات جديدة للنهوض بالمنظمة نحو التقدم والتطور وهو التحدي الأبرز الذي تواجهه حتى الشركات الكبيرة العالمية المعروفة، والتي تجد صعوبة كبيرة في الحفاظ على المواهب وتسلسل القادة لديها. (Coff, 1997,

P.p:374-402)

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في بيان أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين الأهمية العلمية والعملية، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والأهم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المنظمات مواكبتها باستمرار، فعلم إدارة الموارد البشرية يشكل أهمية كبيرة ويسهم في تحسين إدارة الأفراد واستغلال إمكانياتهم، ويشجع المسؤولين على تبني ممارسات هذا العلم وتطوير أسلوب إدارتهم لموظفيهم وتحفيزهم وتمكينهم من قيادة الموهوبين بفاعلية والاحتفاظ بهم، وتلقي الضوء أيضاً على إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشري وأداء العاملين في الشركة حيث تساهم نتائج الدراسة في رفع الأداء لأنها تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية.

ب. الأهمية العملية:

- التوصل إلى المعلومات التي توضح دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة لشركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- تطبيق الدراسة على شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية والتي تعد من أكبر الشركات المنتجة للنفط في العالم.
- التوصل إلى نتائج من شأنها أن تساعد المؤسسات والمنظمات في توظيف إدارة الموارد البشرية لديها لتحسين أداء الإدارة العامة الخاصة بها.
- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات في الشركة محل الدراسة ومعرفة مدى تأثيرها على الإدارة العامة الخاصة بالشركة.

أهداف الدراسة:

يكن الهدف الرئيسي للدراسة في بيان أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة بالتطبيق على شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- ماهية إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة.
- توضيح دور إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- إلقاء الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في الشركة.
- بناء نموذج يوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة.
- تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على الشركة وأثرها على الإدارة العامة بها.

أسئلة الدراسة:

يكمن التساؤل الرئيسي للدراسة في: ما أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة بالتطبيق على شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية؟ ويندرج تحت التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي تتمثل في الآتي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة؟
- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تبني شركة أرامكو لمفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية؟
- ما دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة بالشركة محل الدراسة؟

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (صبيح، ٢٠٢٢)، بعنوان: "دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية".

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في الاستحواذ على المواهب وتطوير المواهب والحفاظ على المواهب في شركة أرامكو السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود مستوى عال من ممارسات إدارة المواهب في الشركة، والتركيز الكبير من قبلها على عمليات التدريب والتطوير المهني لموظفيها، وتوظيف كل هذه الممارسات لتحقيق رؤية وأهداف الشركة الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية توظيف ممارسات إدارة المواهب في الشركات الجزائرية لتحقيق التفوق مع إمكانية اعتبار شركة أرامكو نموذجاً ناجحاً يمكن اتباعه في إدارة وتطوير والاستثمار في الموارد البشرية.

- دراسة (الحري، ٢٠٢٢)، بعنوان: " أثر إدارة المواهب على التعاقد الوظيفي في القطاع الصحي (دراسة حالة الشؤون الصحية بالرياض)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على عملية التعاقد الوظيفي للموارد البشرية في القطاع الصحي بمدينة الرياض، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة الكترونية، وتم إرسالها على عدد كبير من العاملين، وكانت نسبة الاستجابة مقبولة حيث بلغت إجمالي عدد الاجابات الواردة (١٢٠) إجابة يشكلون عينة الدراسة المشتملة على مختلف التخصصات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب لدى أفراد العينة حيث توجهت الآراء نحو عبارة (محايد) في كل الأبعاد، ولعل من أبرز النتائج المترتبة على ذلك يتمثل في عدم وضوح خطط التعاقد الوظيفي والمسار الوظيفي للعاملين والضعف في تصميم البرامج التدريبية، وعدم فاعلية تقييم الأداء بالمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه، كما توصلت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha < 0.05$) بين استقطاب الموارد وتطويرها والتعاقد الوظيفي ($P = 0.83$) وكذلك ما بين إدارة المواهب والمحافظة عليها والتعاقد الوظيفي ($B = 0.91$).

- دراسة (محمد، ٢٠٢١)، بعنوان: " أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرضا التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر (دراسة تطبيقية على بنك القاهرة)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرضا التنظيمية ببنك القاهرة، حيث تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٨٤) مفردة توزعت على فروع القاهرة والجيزة وفقاً لنسبة عدد الفروع منسوبة للعدد الإجمالي بالمحافظتين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات تأثير معنوية من كفاءة إدارة

الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي، وكذلك فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي وصحة الفرضيات البحثية التي اختبرتها الدراسة.

- دراسة (أبو جليدة، ٢٠١٨)، بعنوان: " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليبيا) والبالغ عددهم (٨٦٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (٣٤٦) فرداً، وقد تم استرداد (٣٣٠) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (٢٩٣) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) إصدار (٢٢) للتأكد من الصدق العامي التوكيدي في تحليل مسار البيانات، وتوصلت 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 استراتيجيات الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، وكذلك 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.

- دراسة (كرو، ٢٠١٦)، بعنوان: " دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (تطبيق عملي على شركة جود)".

هدفت الدراسة إلى البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، وتمثلت السبع ممارسات في (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من ٥١ سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية، أما عينة الدراسة والتي بلغت (٧٠) مفردة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (رئيس قسم، موظفون، مدير إدارة، مساعد مدير، مركز وظيفي آخر) ثم تم توزيع الاستبيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss وذلك باستخدام عدد من التحاليل. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يلها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، أيضاً توصلت الدراسة إلى أن جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Alanazi، ٢٠٢٢)، بعنوان: "The impact of talent management practices on employees' satisfaction and commitment in the Saudi Arabian oil and gas industry".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية وتقييم تأثيرها على نتائج إدارة المواهب بما في ذلك رضا الموظفين والتزامهم، فعلى الرغم من أن إدارة المواهب هي مفهوم جديد لزيادة رضا الموظفين والتزامهم، إلا أنها أصبحت بسرعة ذات قيمة كبيرة للأكاديميين والمديرين، اعتمدت الدراسة على إجراء استبيان مقطعي عبر الإنترنت مع موظفين من مؤسسات النفط والغاز الكبرى، حيث بلغ إجمالي عينة المشاركين (٤١٧) مشاركاً، وتوصلت الدراسة إلى قضايا مختلفة مثل الحاجة إلى اعتماد مناهج رسمية لتحديد المواهب ونقص فرص التطوير الموجودة في ممارسات ذاكرة السفر، بالإضافة إلى ذلك أظهر غالبية المشاركين مستويات رضا منخفضة، ولوحظ نقص الالتزام القوي بين الموظفين الشباب، وبناءً على النتائج التي توصلت إليها استنتج الباحث أن ممارسات إدارة العلامات الضعيفة المعتمدة في صناعات النفط والغاز في المملكة العربية

السعودية قليلة، خاصة فيما يتعلق بتنمية المواهب والاحتفاظ بها من خلال خلق بيئة داعمة من خلال القيادة التحويلية.

- دراسة (Arbab, Abaker، ٢٠١٨)، بعنوان: "HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN PUBLIC ORGNIZATIONS".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي في المؤسسات العامة السودانية، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة السودانية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٢٤٥) موظفاً لتمثيل مجتمع الدراسة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان، وتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات العامة السودانية.

- دراسة (Alshuwairekh، ٢٠١٦)، بعنوان: "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance A Case Study for Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC)".

هدفت الدراسة إلى جمع وتحليل نتائج الدراسات والتقارير والدوريات والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة الخامس عشر من أجل التحقق من العلاقات بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) على الأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على شركة الصناعات (سابك) في المملكة العربية السعودية؛ من أجل بيان معنى الموارد البشرية الاستراتيجية، ومعنى الأداء التنظيمي، والعلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وكيف تعمل شركة (سابك) على تعزيز الأداء التنظيمي من خلال استراتيجية الموارد البشرية لديها، وقام الباحث بتكييف أربعة أنواع محتملة لقياس الأداء التنظيمي في سابك وهم: (١) نتائج الموارد البشرية (دوران الموظفين، التغيب، الرضا الوظيفي)، (٢) النتائج التنظيمية (الإنتاجية، الجودة، الخدمة)، (٣) نتائج المحاسبة المالية (ROA، الربحية)، (٤) نتائج سوق رأس المال (سعر السهم، النمو، العوائد)، وبناء على الدراسة الوصفية، قام الباحث بتحليل أداء شركة سابك، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء (سابك) جيد بشكل عام

بسبب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إلا أن التحسين المستمر مطلوب خاصة انخفاض أسعار النفط في الربع

الأخير من عام ٢٠١٤ والأزمة المالية العالمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إلقاء الاهتمام حول كافة المعلومات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وقد حققت جميعها الإجابة على كافة التساؤلات البحثية التي طرحتها كل دراسة، كما أنها توصلت إلى النتائج التي تؤيد ذلك، إلى جانب اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي مثل ما ورد في دراسة (صبيح، ٢٠٢٢) من أجل توضيح ظاهرة الدراسة، وبيان مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة وذلك بالتطبيق على شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية، كما اعتمدت الدراسات السابقة على أداة الاستبانة مثل ما ورد في دراسة (الحري، ٢٠٢٢) وهو ما يتفق مع أداة جمع البيانات للدراسة الحالية.

اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول دور إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الإدارة العامة بالتطبيق على شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية، أي أنها تقوم بدراسة الأثر من أبعاد مختلفة، إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية المبادئ الإدارية:

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول وجيليك ويرويك، وغيرهم من اللذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، وتركز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة، كما وضع فايول ١٤ مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهم كالآتي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة في المعاملة، الاستقرار الوظيفي، المبادأة، روح الفريق والتعاون، فكل هذه المبادئ تعمل على النهوض بالمؤسسة أو الشركة التي تطبق بها وتساعد على تحسين أداء العاملين والهيكل الإداري لديها. (الرحمن، ٢٠٠٣، ص ٣٠٧)

المنهجية وطرق البحث:

١. فرضيات الدراسة:

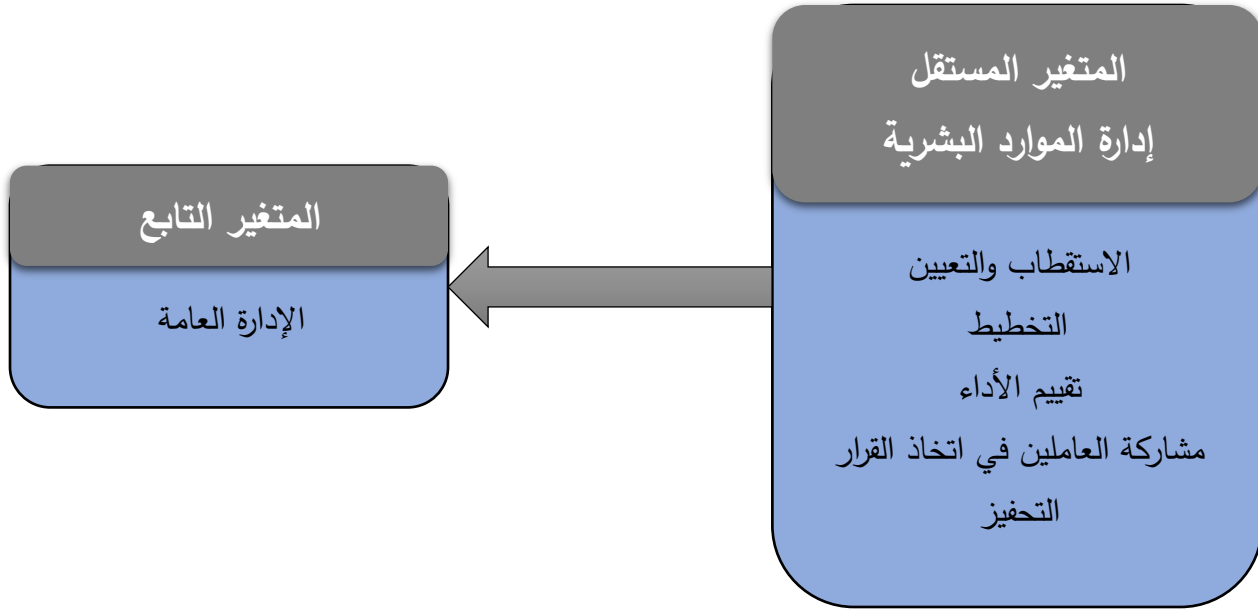
وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

٢. نموذج البحث:



شكل (١) نموذج الدراسة

(المصدر: من إعداد الباحث)

١. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يعمل هذا المنهج على تفسير وشرح كافة الظواهر المرتبطة بالدراسة مع بيان الملاحظة الدقيقة لنتائج الدراسات السابقة؛ وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أعلى دقة، مع بيان القدرات الفعلية للأدوات البحثية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر واقعية معتمدة على التحليل المنطقي في الدراسة؛ وهذا من أجل الوصول لنتيجة فعلية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة بالتطبيق على شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.

٢. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراس وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام

البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
٢. استخدام الرسوم البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
٣. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.
٥. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
٦. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).
٧. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
٨. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

٣. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة أرامكو والعاملين بها في المملكة العربية السعودية.

ب. عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع الدراسة، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (Krejcie & Morgan, 1970)، بواسطة القانون التالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥٪.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها ١٥٪.

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2} = 196 \text{ مفردة من مجتمع الدراسة}$$

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- المحور الأول: سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين في عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- المحور الثاني: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس إدارة الموارد البشرية وأبعادها (المتغير المستقل).
- المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس مستوى الإدارة العامة (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات الأداة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (١٩٦) مفردة من مديري وموظفي شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م.

تقسيم الدراسة المقترحة:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تشمل الموارد البشرية كافة البشر على وجه الأرض تحت مظلتها. حيث يعتبر الاستثمار في البشر هو النوع الأكثر أهمية من أنواع الاستثمارات، فهو يمثل استثمارًا في العقول، والأذهان، والنفوس. فمهما كانت المنظمة تمتلك من تكنولوجيا، ومواد خام، ومعدات، وآلات، وأراضي، وغيرها من عوامل الإنتاج، فإنه لا يمكن أن تكون لها قيمة حقيقية بدون وجود موارد بشرية متميزة. حيث إن ذلك يعود إلى حقيقة أن إدارة هذه العوامل واستغلالها بشكل أمثل يعتبر أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل ناجح وفعال (حسن، ٢٠٠٩).

وهو الأمر الذي ترتب عليه أن تلقى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وفق الدراسات المعاصرة أهمية كبيرة؛ نظرًا للدور الذي تلعبه في توجيه وقيادة الأفراد العاملين باعتبارهم عناصر لا غنى عنها في العملية الإنتاجية، ولكونهم ثروة لا يمكن التفريط بها في النواحي المادية والمعنوية (عباس وعلي، ٢٠٠٧).

كما نرى أن الاهتمام بالموارد البشرية يعد أهم ظاهرة يمكن أن تشغل بال المسؤولين في شتى الدول المتقدم منها والنامي على حد سواء، وسبب هذا الاهتمام راجع إلى كون الموارد البشرية عنصرًا هامًا من موارد الإنتاج لا غنى عنه في عمليات الإنتاج، والتسويق، والتمويل، وينبع اهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالقوى العاملة إلى عدد من الأسباب أهمها الإحساس بانخفاض الإنتاجية، وانتشار ظاهرة البطالة.

ومن هنا تتأتى أهمية دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، وهو الأمر الذي يحتم وجود إدارات أو أجهزة من أفراد متخصصين بمختلف المنشآت؛ لإعداد برامج أفراد فعالة تمكن من زيادة الإنتاجية للعاملين (عبد الباقي، ٢٠٠١).

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

إن تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية والدور المتوقع منها في ظل التغيرات في البيئة يعكس التباين في آراء العلماء والممارسين. حيث ينتج هذا التباين عن اختلاف خلفياتهم العلمية والعملية، مما يجعل من الصعب الاتفاق على تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية (عبد الوهاب، ٢٠١٤).

وعلى الرغم من هذا التباين إلا أنه يمكن الإشارة إلى بعض التعريفات التي تناولتها الأبحاث والدراسات في هذا المجال، والتي ترى أن إدارة الموارد البشرية هي:

- الإدارة التي تبحث عن الأفراد ذات الكفاءات، وتخطط لإدارة الاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وتنمية المهارات، كما أنها تضع هيكل أو نظام الأجور.
- هي مجموعة الوظائف، والأنشطة، والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة (حسن، ٢٠٠٢-٢٠٠٣)
- هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشتمل ذلك على عمليات التعيين، وتقييم الأداء، والتعويض، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وبحوث الأفراد. (حسن، ٢٠٠٩).
- هي فن جذب العاملين، واختيارهم، وتعيينهم، وتنمية مهاراتهم، وتطوير قدراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية للملائمة من حيث الكم والكيف؛ لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء (بربر، ٢٠٠٨).
- أو هي الإدارة التي ترى أن العنصر البشري هو الأساس الذي يبني عليه عمل المنظمة، كما ترى أن سلوك المنظمة يتحدد من خلال مجموع سلوك الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها، وفي نفس الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا يحدث بشكل تلقائي، فالمنظمة نفسها تؤثر في هذا السلوك مثلما تتأثر هي به. (المغربي، ٢٠١٦)

- وتعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث خبرتهم، وسلوكهم، وتكوينهم، وطموحهم، ويختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية (موساوي، ٢٠١٤-٢٠١٥).

ولكن بصفة عامة، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تُعنى بالاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، وتحديد الإجراءات، ووضع البرامج، والقيام بكل ما يلزم لتوفير كل ما تحتاجه المنظمة من الكفاءات البشرية، وما قد يحمله ذلك من استقطاب، واختيار، وتنمية، وتحفيز، وإدارة الأفراد، ومثيلاتها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المؤسسة، واستخدامها للاستخدام الأمثل لمساعدة المنظمات في تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة (رشيد، ٢٠٠١).

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتعد أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة من حيث إعداد وتهيئة الموارد البشرية الأمر الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع. وعليه فيمكن تلخيص أهمية وظيفة الموارد البشرية في:

١. توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، وتنظيم الأجور والرواتب، وتقديم الحوافز، بهدف ضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.

٢. التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين، من خلال مناقشة النشاطات مع الإدارات التنفيذية، وذلك لتحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام والإدارات في المؤسسة.

٣. المساعدة في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين، والتي قد تؤثر على فعالية المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها.

٤. مساعدة المديرين في تحديد الكفاءات التنظيمية وتحسين الأداء، وذلك من خلال توضيح مؤشرات قياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل، والشكاوى، والتأخر، والغياب.

٥. مساعدة المديرين في صياغة، وتنفيذ السياسات، وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك من خلال تقديم النصائح والإرشادات في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد، وضمان تطبيق السياسات بشكل فعال وعادل.

هذه النقاط السابقة تبرز أهمية دور وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها بشكل مستدام وفَعَال (بولوداني، ٢٠٢٢).

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف بشكل عام من إدارة الموارد البشرية هو التأكد من أن المنظمة تستطيع النجاح من خلال الكوادر البشرية التي تمتلكها، حيث يمكن أن تكون أنظمة إدارة الموارد البشرية مصدراً للقدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسات من التعلم والاستفادة من الفرص الجديدة (Armstorong, 2006)، كما يرى (Opatha, 2016) أن الهدف العام من إدارة الموارد البشرية هو إنشاء قوة بشرية مناسبة والحفاظ عليها، مما يزيد من فاعلية ونجاح المنظمة، وهو في هذا السياق يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تهتم بتحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية في:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد ذات الكفاءة العالية بهدف تحقيق أهداف المنظمة
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم، وتكريس أنفسهم للعمل وزيادة ولائهم للمنظمة
- تحقيق ميزة تنافسية للكوادر البشرية في المؤسسة.
- توفير ظروف مناسبة وجيدة للعمل للأفراد، وإعطاءهم المكافآت على أعمالهم وإنجازاتهم.
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي (الوهاب، ٢٠٠٨)
- أهداف اجتماعية مثل تطوير المؤسسة والمجتمع، وتحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- أهداف تنظيمية مثل: وضع استراتيجية إنتاجية وإنسانية تمكن الشركة من استغلال العنصر البشري بكفاءة، ورفع الكفاءة الإنتاجية (بولوداني، ٢٠٢٢)

رابعاً: وظائف الموارد البشرية

وتنقسم إلى قسمين هما:

١. الوظائف الرئيسية للموارد البشرية (أمين، ٢٠٢٢-٢٠٢٣)

- تحليل العمل: وهو يعني التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، ووصفها، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
- تخطيط القوى العاملة: وهو يعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع معينة من العمالة، وإعداد العمالة بناءً على هذه الاحتياجات. ويتطلب ذلك تحديد الطلب على العمالة من قبل المنظمة، وتحديد العرض المتاح في السوق، ومقارنتهما لتحديد صافي العجز أو الزيادة في القوى العاملة في المنظمة.
- الاختيار والتعيين: فتهتم بالبحث عن العمالة في سوق العمل، وتصنيفهم وفقاً لمتطلبات الوظيفة، من خلال طلبات التوظيف والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تصميم هيكل الأجور، تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، كما تهتم بالإدارة السليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف.
- تصميم أنظمة الحوافز يهدف إلى منح مقابل عادل للأداء المتميز، سواء كان ذلك للأداء الفردي أو الجماعي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، بالإضافة إلى الحوافز التي تعتمد على أداء المنظمة ككل.
- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين يركز على تقديم مزايا معينة للعاملين مثل المعاشات والتأمينات الصحية والاجتماعية، بالإضافة إلى الخدمات المالية والاجتماعية والرياضية والقانونية، وقد تشمل أيضاً خدمات الإسكان والمواصلات وغيرها.
- تقييم الأداء يعني مراجعة وتقييم أداء الموظفين بانتظام، ويتم ذلك عادةً من قبل الرؤساء المباشرين بغرض تحديد كفاءة العمل وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.

- التدريب والتطوير يهدف إلى رفع كفاءة ومهارات العاملين، وتوجيههم نحو تحسين أدائهم، وتوجيههم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة لتقييم فعالية هذا التدريب.
- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لجميع التحركات الوظيفية للعاملين بالمؤسسة بالأخص الترقية، والتدريب، والنقل، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

٢. الوظائف الإدارية (بلخيري، ٢٠١٨):

- تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية: وهو يعد من بين أهم وظائف الإدارة، حيث تبرز أهميته نتيجة للبيئة غير المستقرة التي تخلقها المنافسة المتزايدة على الحصول على مختلف الموارد. حيث تقوم الإدارة العليا بإعداد سياسات وخطط متعددة بهدف تحقيق الأهداف المحددة، وتتضمن هذه الخطط وسائل الحصول على الموارد المطلوبة وكيفية استقطابها، بالإضافة إلى الطرق والأساليب الفعالة لاستثمار وتوظيف هذه الموارد بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة.
- تنظيم الموارد البشرية: يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة للتخطيط، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ، فالمؤسسات المحيطة بنا تعمل على هذا النحو منذ بدايتها، بل وبدأت في شكل بسيط وتطورت في المستقبل إلى أشكال أخرى بسبب عوامل النمو والتغير أو الانكماش، وبهذا فإنها مرت عبر خطوات، وذلك بتحدي الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تحتويها كل وحدة من وحدات التنظيم، والفرد والأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل.
- التوجيه: تعتبر الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو التي تعمل على نشاط المؤسسة، وتعتبر هذه الوظيفة بمثابة المحرك لجميع الأنشطة التي تقوم بها، باعتبار أنها تكون مباشرة على الأفراد وتتصف أيضاً بأنها مركبة نتيجة لاحتوائها على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة من خلال التوجيهات يتم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلون بها حسب لوائح

العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، وفق إستراتيجيات المؤسسة ما قد يجعل ذلك يصعب عليهم عملية فهمهم للمجال بطريقة لا تتقاطع مع أهداف التنظيم.

- الرقابة: هيا عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وتؤسس هذه الوظيفية عملية الرقابة لكي تتأكد من سير الأحداث علي حسب ما هو مخطط له، حيث تقوم علي متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتماشى مع اهداف المنظمة، حيث تكون الرقابة علي الموارد البشري كافة وعلي حد سواء، وعلي الموارد المالية والمعلومات ايضاً، هذا فيما يخص الإدارة العليا، اما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمن نشاطها وضع معايير رقابية، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حال وجود أي خلل او انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد او حتي اذا تواجدت اختلالات في المعايير الرقابية.

خامساً: أسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية

كان هناك تحول كبير في إدراك المنظمات الحديثة لمدي أهمية العنصر البشري مما أدي الي اعتباره كأحد الأسلحة الاستراتيجية، واستخدامه في صراع المنظمات من اجل النمو والإستمرارية، لذا فأسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية هي:

- ١_ احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة: حيث إن الأفراد في توقعاتهم اهتمام بالمنظمة بتلبية احتياجاتهم الشخصية على سبيل المثال: رعاية الأطفال، الإجازات، العناية بالمسنين وغيرها من الخدمات الاجتماعية والترفيهية التي تجعل الفرد يشعر بالرضا وباهتمام المؤسسة، لذلك فعلي مديري الموارد البشرية التقليل من التعارض والإسراف بين متطلبات المنظمة والمتطلبات الخاصة والأسرية بحيث لا تطغي تلك الحاجات الشخصية على حاجات المنظمة، وفي نفس الوقت لا يؤدي تقليل هذه الخدمات علي ولاء العاملين.

- ٢_ تشابك المهام الإدارية: ادي ظهور التطور التكنولوجي الكبير وظهور المنافسة الأجنبية والأبتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي الي تعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتصميم البرامج اللازمة لاستقطاب الكفاءات والمهارات المتميزة والتطوير منها.

- ٣_ تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء: بعد زوال الفواصل بين الوظائف وظهور فرقر وجماعات العمل التي تضم أفراداً مختلفين من أقسام مختلفة، واتسمت الوظيفة في المنظمة الحديثة بالتعدد وزيادة المهارات اللازمة لممارستها لهذا السبب قد زاد دور الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع المتطلبات.
- ٤_ شدة المنافسة: بسبب التطور المستمر في المؤسسات ونظم العمل، تطلب ذلك تحسين الموارد البشرية واختيارهم بدقة.
- ٥_ التدخل الحكومي: القوانين والتشريعات الحديثة التي تطالب المؤسسات باستخدام واستقطاب أفضل الموارد، ووضع التشريعات اللازمة لتحديد ساعات العمل والأمن، والعلاقات، وساعات العمل، وغيرها. والمنظمة التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات تخضع للعقوبات.
- ٦_ التطور في نظم معلومات الموارد البشرية: كان من المهم تطوير أنظمة الية للتوصل إلى أفضل سياسات في الأجور، والحوافز، وسياسات العمل، والإنتاج، والخدمات، والمستويات التنظيمية وغيرها، لذا كانت هناك أهمية كبيرة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مدير الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمال والأنشطة الأخرى.
- ٧_ ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية: وذلك بهدف تحقيق العدالة والتناسق والموضوعية في السلوك والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين وتدريب وحوافز وترقيات وتقييم الأداء. وإدارة الموارد البشرية هي المحور الأساسي في تصميم تلك السياسات والبرامج من أجل ولاء العاملين بالمنظمة.
- ٨_ الاتجاهات العالمية المعاصرة: كالتطورات العالمية السريعة ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية ومن هذه الاتجاهات: إدارة التغيير ومدي استيعاب الأفراد لها، فلسفة الجودة الشاملة، القدرة التنافسية لها، القيم الثقافية للمنظمة المعاصرة (بو الشرش ومحامدية، ٢٠١٦).

الفصل الثالث

الإدارة العامة مع توضيح أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة

تمهيد:

إن تقدم الشعوب وتطورها يرتبط ارتباط وثيق بمستوى المعيشة وما يحصلون عليه من خدمات وسلع من الجهاز الإنتاجي، إلا أن الإنتاج المراد تحقيقه لا يتحقق بمجرد إقامة المنظمات المنتجة أو التوسع فيها فقط، بل يتحقق بمدى فاعلية الإدارة في هذه المنظمات لتضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاجية وبأقل التكلفة من خلال الاستغلال والإستثمار الأمثل لمواردها. أي يتحقق بإدارة هذه المنظمات إدارة عملية سليمة خالية من الأخطاء، وتعتمد على وضع الأهداف ورسم السبل والسياسات العلمية لتحقيق هذه الأهداف فهناك بعض المؤسسات التي تعاني من نقص في الموارد كرأس المال أو ندرة المواد الرئيسية، ولكن رغم الظروف تستطيع هذه المنظمات برمجة أعمالها وتكييف وضعها لكي يتناسب مع الظروف التي تحيط بها وبالتالي تحقيق أهدافها بنجاح أكبر من بعض المنظمات التي قد يكون لديها جميع الموارد، ولكن لم تهتم بحسن إدارتها واستغلالها الاستغلال الأمثل.

أولاً: تعريف الإدارة العامة

رغم كثرة التعاريف وكثرة الإجهادات المتعددة لعلماء مختلفين في مجال الإدارة والعلوم الإنسانية من جميع أنحاء العالم، إلا أنه لا يوجد اتفاق صريح بين الباحثين والخبراء لا يوجد تعريف واحد كامل يشمل جوهر الإدارة حيث كان يعرف باستمرار وفقاً لطبيعة الحاجة لهذا العلم وتفسيراته، على سبيل المثال:

١_ في حالة الرواج الاقتصادي كانت تسعى إدارة المشاريع الاقتصادية لتسخير علم الإدارة في إيجاد السبل والطرق

لتحسين التنظيم الإداري والإنتاجي لتحقيق كفاءة عالية في الزيادة الإنتاجية.

٢_ في حالات المنافسة العالية بين إنتاج المشاريع المختلفة كانت تركز جهود الإداريين والفنيين لتطوير وتحسين نوعية

المنتج وتقليص تكاليفه لكي تكون له قدرة تنافسية عالية أمام المنتجات المشابهة (بدر؛ الصباغ، ٢٠٢٠).

- ٣- لا يوجد اتفاق صريح بين العلماء والخبراء الإداريين على تعريف موحد لمفهوم الإدارة، فالمصطلح غير محدد بدقة ويحمل معان متعددة ومفاهيم مختلفة وذلك بسبب إختلاف نظرة الباحثين والخبراء الى علم الإدارة يختلف باختلاف فكر كل شخص وبإختلاف الصورة التي تحملها اذهانهم عن دور الإدارة في المجتمع الذي يعيشون فيه وبالتالي فإن التعاريف لن تتوقف ما دامت العملية الإدارية في تطور مستمر وفي العموم يمكن تعريف الإدارة العامة بما يلي:
- ٤- يمكن تعريفها بكونها علم اجتماعي يهدف الى وصف وتفسير بناء ونشاط جهاز الدولة القائم على تنفيذ سياستها العامة بهدف اكتشاف القواعد التي تؤدي الى أفضل تشغيل لهذا الجهاز (هيدي، ١٩٧٩).
- ٥- ومن جهة أخرى عرفها "وودرو ولسون" بكونها: العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق الرخاء لأفراد الشعب.
- ٦- وقد عرفها "ليونارد وايت" بكونها جميع العمليات التي دورها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها (فطيش، ٢٠١٣، ص٢٤).

ثانياً: خصائص الإدارة العامة

- الإدارة أداة لتقدم وتطوير المجتمع عن طريق استغلال الموارد المتوفرة لديه حيث يعتمد عليها المجتمع في تحقيق مخططاته التنموية وتدفعه للتقدم والإزدهار والنمو وللإدارة خصائص يمكن اختصارها في النقاط الآتية:
- أنها عملية مستمرة ويعتبر السمة الأساسية بها هي اتخاذ القرارات المناسبة
 - نشاط إنساني هادف فالأفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق حسن الأداء فالعمل في فرق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات.
 - لتكون الإدارة فعالة لا بد من استخدام نوع من المعرفة والمهارات والإجراءات.
 - تتضمن الإدارة مجموعة من الأنشطة وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
 - تتضمن الإدارة مجموعة من الموارد: البشرية، والمادية، والمالية، والإعلامية. (الشريف، ١٩٩٩)

١- المستويات الإدارية:

- **المستوي الإداري الأول:** ويطلق عليه أيضاً بالإدارة العليا، ويشمل هذا المستوى فئة المديرين العليا الذين يهتمون بعملية صنع القرار في المؤسسات، لذلك يجب ان تختار هذه الفئة بعناية وكفاءة عالية من ناحية القدرات والمهارات الفردية والتنظيمية.
- **المستوي الإداري الثاني:** ويسمى الإدارة التنفيذية، ويحتوي هذا المستوى على المديرين العموميين والمهندسين وغيرهم من الذين يمثلون الإدارة الوسطي، ويقومون بدور تنفيذ السياسات والأهداف فيجب ان تتوفر لدي مديريها الخبرة الكافية والقدرات والمهارات الشخصية والفردية.
- **المستوي الإداري الثالث:** ويطلق عليه أيضاً الإدارة المباشرة، ودورها ان تقوم بإنجاز الأهداف وتنفيذ القرارات السياسية وتحتاج للعديد من الكفاءات والقدرات.

٢- نشأة وتطور علم الإدارة:

تظهر ابسط صور الإدارة في الأسرة حيث يظهر فيها الكثير من العمليات الإدارية مثل توزيع الأدوار، وتقسيم الأعمال والقيادة والتشاور

وقد أكد مارل ديموك في كتابه (تاريخ الإدارة العامة)، بان الإدارة قديمة مثل الحضارات الإنسانية واهتمت الحضارات المصرية القديمة والإغريقية والصينية في هذا العلم وذلك بسبب ان الإدارة العنصر الأساسي الموجة في جميع شؤون حياة الإنسان.

وقد بدأ علم الإدارة العامة بالانتشار كعلم له استقلالية مع خمسينيات القرن العشرين بهدف توجيه السياسات العامة الاقتصادية الليبرالية نحو تدخل الإدارة الحكومية في الاقتصاد بعد الحرب العالمية الثانية، كما أسهم تبني دول العالم الثالث المستقلة حديثاً في ذلك الوقت وبالتالي ظهر اول نموذج علم للإدارة العامة وهو نموذج إدارة التنمية.

ولعلم الإدارة تسلسل تاريخي بدأ من بداية الحضارات في فترات ما قبل الميلاد فكان المجتمع المصري الفرعوني علي درجة عالية من التنظيم الهرمي، وذلك رمز للتنظيم الإداري، فكان علي رأس الهرم فرعون ملك مصر وتحت القمة في تسلسل تنازلي النبلاء ثم كبار الموظفين ثم الحرفيين والكتاب ثم العمال ثم الفلاحين، اما الصين فقد عرفت أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة وانجازها لصور الصين العظيم احتاج لإنجازه أنظمة دقيقة من التخطيط والتنظيم والقيادة وكذلك الحضارة البابلية استعمل البابليون في عهد نبوخذ نصر الرقابة الإدارية علي الإنتاج (الطويل، ٢٠٠١).

فترة حضارات ما بعد الميلاد وتتضمن الاتي: الحضارة الرومانية عرف الرومانيون بالفكر التنظيمي الجيد فاعتمد الرومان في عهد الامبراطور ديوكلتان على اللامركزية في الحكم والحضارة الإسلامية كان التنظيم الإداري يقوم على أساس التدرج الرئاسي وتقسيم العمل حيث مارس الخلفاء نظام مبدأ الا مركزية الإدارية وتفويض السلطة واشتهرت الدولة الإسلامية بنظام الشورى في الإدارة والحكم.

فترة التاريخ المعاصر وتنقسم هذه الفترة الي عدت فترات وهي الفترة من أواخر القرن التاسع عشر وحتى الآن ونستعرض الفترة الزمنية على النحو التالي (الكرد، ٢٠١١):

- نظرية البيروقراطية، ويبر (١٨٦٤م-١٩٢٠م).
- نظرية الإدارة العلمية، تايلور (١٨٩٠م-١٩٢٥م).
- نظرية الإدارة فايول (١٩١٤م-١٩٥٠م).
- نظرية العلاقات الإنسانية، ماجو (١٩٢٠م-١٩٥٠م).
- فترة ترابط الإدارة العلمية والبيروقراطية.
- نظرية العملية الإدارة، (١٩٥٠م-١٩٧٠م).
- المدخل السلوكي، هومانز (١٩٥٠م-١٩٦٠م).
- نظرية بحوث العمليات (١٩٥٠م-الآن).
- نظرية اتخاذ القرارات، سايمون (١٩٥٠م-الآن).

- نظرية الإدارة والمقارنة فارمر (١٩٦٠م-١٩٨٠م).
- نظرية المنظمة (١٩٥٠م-الآن).
- نظرية سلوك تنظيمي (١٩٦٠م-الآن).
- نظرية مدخل النظم (١٩٦٥م-الآن).
- نظرية التنظيم التكنولوجي، ورورد (١٩٦٥م-الآن).
- نظرية الإدارة الموقفة (١٩٧٠م-الآن).

ثالثاً: أهمية الإدارة العامة

أصبحت الإدارة العامة الناجحة في هذا الوقت من الزمن ضرورة لا غني عنها بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية خصوصاً بعد ظهور الكثير من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وهناك نقطة مهمة يجب توضيحها أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الأساسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات.

ازدادت أهمية الإدارة العامة بفعل مجموعة من العوامل تتمثل في:

- فصل الملكية عن الإدارة: نظرًا لحجم الشركات الكبير وكمية رؤوس الأموال الهائلة التي تمتلكها، أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لدرجة أن مالكيها لا يستطيعون تنفيذها أو تنسيقها بمفردهم، لذا ظهرت فلسفة جديدة في الفكر الإداري تشدد على ضرورة فصل الإدارة عن الملكية. هذا الإجراء أدى إلى ظهور طبقة جديدة من المديرين المتخصصين الذين يعملون على تحقيق أهداف المنظمات ومصالح مالكيها بالإضافة إلى مصلحة أفراد المجتمع وبالتالي، فإن هذا يبرز أهمية كبيرة للإدارة.
- التدخل الحكومي: من بين العوامل البارزة التي أظهرت أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من قبل الحكومات في أعمال التجارة والصناعة، خاصة في البلدان النامية التي تتبنى النهج الاشتراكي. يعتبر هذا التدخل من الحكومات إشارة واضحة لأهمية الإدارة كوسيلة لتنظيم هذا التدخل وضمان سيطرة الحكومة على مختلف جوانب الحياة

الاقتصادية والتجارية والخدمات في البلاد. يتم ذلك من خلال وضع القوانين والسياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة لضمان نجاح التدخل الحكومي في الصناعة والتجارة والحياة العامة بشكل عام.

- ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية: بعد الثورة الصناعية، شهدت الدول تطورات اقتصادية هائلة، ومع التحولات الحالية التي تمر بها، يزداد أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في تنسيق عناصر الإنتاج وتنفيذ خطط التنمية بنجاح، بالإضافة إلى تطوير وتنمية الموارد، وهذا الاهتمام المتزايد دفع الدول، خاصة الدول المتقدمة، إلى التركيز على تطوير علوم الإدارة، من حيث الأسس والنظريات، لضمان قدرة المنشآت الاقتصادية على ممارسة أنشطتها الإدارية بنجاح وعلى أسس سليمة. (دره، ٢٠٠٩).
- تعقد الوظيفة الإدارية: حيث ادي تطور الدولة الي كبر حجم الأجهزة الإدارية وتركيبها من وزارات، مصالح، مكاتب وسلطات مستقلة ومؤسسات استشارية وتزايد عدد الموظفين الي أهمية إقامة إدارة عامة منظمة قائمة على أسس علمية حديثة لتسهيل أداء نشاطها (إلهام، ٢٠١٨-٢٠١٩).

رابعاً: وظائف الإدارة العامة

تتمثل وظائف الإدارة العامة في الآتي:

١. التخطيط:

هو الوظيفة الإدارية التي تحتوي على تقرير ما يجب عمله في المستقبل ويتضمن تقرير الأهداف والسياسات والاجراءات وغيرها من الخطط التي بتطلبها لتحقيق اهداف المؤسسة ويتطلب ان يفكر المدير في مختلف البدائل للسبل المتاحة له ويستند إلى تجميع وتبويب البيانات وفقاً لما يتطلبه الموقف ويتطلب التفكير قبل ان يتم التنفيذ فية يتطلع للأمام ويعد نفسه للمستقبل، ويعتبر أساس العمل الإداري باعتباره الطريقة التي يلجأ إليها رجل الإدارة لمواجهة المستقبل، ومواجهة مشكلات الأداء المختلفة (حيدر، ٢٠١٨/٢٠١٩).

٢. التنظيم:

عملية التنظيم تشمل تخصيص المهام والموارد، وإنشاء الهياكل والأقسام، وتنسيقها بفعالية لتحقيق الأهداف بكفاءة، وتشمل وظائف التنظيم مجموعة من العناصر مثل: تحديد المسؤوليات، وتجميع الأنشطة في وحدات

تنظيمية، وتصميم الوظائف، وتنسيق العمل بين الأفراد والوحدات التنظيمية، وإعداد الجداول الزمنية، والتطوير التنظيمي، والإشراف، وإدارة الاجتماعات والتعامل مع الصراعات. يُمكن من خلال التنظيم تحويل الخطط إلى إجراءات فعّالة وتنفيذها من خلال توجيه الموارد ودعم الفرق بالتكنولوجيا والموارد اللازمة (القريوتي، ٢٠٠١).

٣. صنع القرار:

يتم هذا الدور من خلال تحليل المشكلات واختيار البدائل الأمثل لحلها، حيث يبدأ العمل بتحديد المشكلة بدقة وجمع وتحليل البيانات ذات الصلة كخطوة أولى. يُعتبر ذلك الخطوة التمهيديّة التي تُمهّد الطريق نحو اختيار البديل الأمثل. بعد ذلك، يتم مقارنة البدائل المتاحة وفقاً لمعايير محددة. ونتيجة لهذه المقارنة، يتم اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة. بعد اتخاذ القرار، يتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية الراجعة لتقييم نجاح القرار ومدى فعاليته في حل المشكلة، وذلك من أجل التأكد من جودة تنفيذ القرار ومساهمته الفعّالة في حل المشكلة.

٤. القيادة:

تعتبر القيادة أداة توجيهية فعّالة للمدير، حيث تمكنه من تأثير إيجابي على المرؤوسين وتحفيزهم للعمل بحماس وثقة نحو تحقيق الأهداف الموكّنين بها القيادة تشكل مجموعة من العمليات التي تسعى إلى جمع أفراد التنظيم وتوجيههم نحو تحقيق مصالح وأهداف المنظمة تتضمن وظيفة القيادة أربعة أنشطة رئيسية: وهي تشجيع الأداء المتميز للمرؤوسين، والتحفيز وزيادة دافعية الأفراد لبذل جهود إضافية، والتعامل الفعال مع الأفراد والجماعات وبناء العلاقات الشخصية القوية وتعزيز الاتصال مع الآخرين.

٥. الرقابة:

تعتبر الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، حيث تهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ويشير ذلك إلى قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من تحقيق أهداف المنظمة وخططها المصممة لتحقيقها، وتتضمن عملية الرقابة أربع خطوات أساسية وهي: وضع مستويات ومعايير الأداء، قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة لاتخاذ التصحيحات اللازمة، اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأداء وتقليل الفجوة بين الخطط والتنفيذ (دره، ٢٠٠٩).

خامساً: العلاقة بين الإدارة العامة بالعلوم الأخرى

١. العلاقة بين الإدارة العامة وعلم النفس:

تركز دراسات علم النفس على أهمية العنصر البشري فباحثو علم النفس يصبون كل اهتمامهم على دراسة الفرد وطبيعته ومشاعره، فالمفاهيم الشخصية، والدوافع والإدراك، وسيكولوجية النمو، والقيم والاتجاهات والعوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد وسلوكه هي مفردات علم النفس وتلعب هذه الأنماط دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد، وإنتاجيته داخل المؤسسة.

علي سبيل المثال أهداف علم النفس تهدف إلى المساهمة في خدمة الإدارة العامة ونها زيادة الانسجام والكفاءة الإنتاجية، وإيجاد الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والمنازعات والشكاوى، وتحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام والتقليل من قدراته، وبالنهاية معرفة النمط الثقافي خصوصاً الاتجاهات السائدة والقيم داخل المؤسسة.

٢. العلاقة بين الإدارة وعلم الاجتماع:

يركز علم الاجتماع اهتمامه على المشكلات الخاصة بالمجتمعات الإنسانية ويعتبر أحد الأعمدة الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم التي ترتبط بالسلوك الإداري، ويعتبر دراسة المجتمع والجماعات والأسس التي تبني عليها وعلاقتها فيما بينها، ولذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة ونشاطها وسياساتها وبرامجها، فإن علم الاجتماع تربطه علاقة وثيقة بالإدارة والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة مما يسهل ذلك على المديرين معرفة أمور كثيرة عما يحكم عمل الجماعة أو الفرد وخاصة عن التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة على الجماعة بما يخدم أهداف العاملين والتنظيم.

٣. العلاقة بين الإدارة العامة والاقتصاد:

تتفق دراسة الإدارة العامة مع الاقتصاد في كثير من العناصر، على سبيل المثال المالية العامة ولأحساب الختامي والميزانية والإدارة المالية تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة والاقتصاد على نفس المستوى.

فالدولة تقوم بوضع القواعد الأساسية للاقتصاد العام وتوكل مهمة التنفيذ الى الأجهزة الإدارية، وعليه فإن الإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طبع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات، والإنفاق، والرقابة المالية، وغيرهم.

٤. الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية:

تحتوي العلوم الطبيعية علي علم الكيمياء والفيزياء والرياضيات والإحصاء، ومن مظاهر العلاقة بين الإدارة والعلوم الطبيعية ظهور ما يطلق عليه بحوث العمليات وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المديرين ف التوصل الي قرارات رشيدة، ويساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل الي قرارات رشيدة (زارع، وآخرون، ٢٠١٩).

سادساً: الجانب العلمي والفني والمهني:

• **الإدارة كعلم:** مجموعة من القواعد اليت يتم التوصل اليها بالبرهان والأدلة ويتميز بخصائص محددة يجب أن تتوفر في مجال المعرفة لنطلق عليها هذه التسمية، وخصائص العلم يمكن إنجازها في الآتي:

١. ملاحظة المشكلات بشكل دقيق لجمع المعلومات عنها وتحليلها وتفسيرها
٢. الاعتماد على التجربة العلمية اليت تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم بها، وإن الإدارة الحديثة اعتمدت اعتماد كلي على أسلوب المبحث العلمي الذي يطلق عليها ايضاً الملاحظة والتجربة في تشريع القواعد والمبادئ العلمية التي تحكم وتفسر الظواهر والمشكلات الإدارية

• **الإدارة كفن:** الفن هو المهارات في تطبيق العلم بحيث يؤدي التجريب إلى تحقيق نتائج أفضل فمن هذه الناحية الإدارة فن، لأن من يتولى مسئولية إدارية أيًا كان قدر المعرفة والمعلومات الإدارية التي يملكها لا يجب ان يكون هذا دليلاً كبير على حسن قدرته على حل الأمور والمشكلات ما لم يكن لديه مهارة وفن، فتطبيق قواعد علم الإدارة واستخدامها يتطلب الي المهارة والفن فالمدير الناجح هو الذي يعلم متى وأين وكيف يستخدم قواعد العلم.

• يمكن القول إن الإدارة تجمع بين العلم والفن. فعلى الرغم من أن العلم في الإدارة يستند إلى المبادئ والدراسات السابقة، إلا أن الفن يتجلى في مهارات وصفات الشخصية التي يتحلى بها المديرون لتطبيق هذه المبادئ بكفاءة. وبالتالي، يكمل كل من العلم والفن بعضهما البعض، حيث يقوم العلم بتوجيه الإدارة وتوفير الإرشادات، بينما يساعد الفن في تطبيق هذه الإرشادات بشكل فعال للتوصل إلى النتائج المرجوة.

- إذا الإدارة تبني على فن استخدام العلم الإداري بحيث يؤدي إلى الوصول لأفضل النتائج، فعلم الإدارة يقدم للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد وأسس، والفن يتيح له التطبيق على تلك القواعد بأكبر قدر من الكفاءة، ويمكن القول ان المهارة وحدها ليست كافية ليمكن الفرد من ممارسة العمل الإداري إلا إذا أضيف إليها ما يكفي من البيانات والمعلومات عن علم الإدارة من قواعد.
- الإدارة كمهنة: تعرف المهنة على أنها وظيفة تهدف إلى خدمة الآخرين، حيث يعتبر البعض الإدارة مهنة والمديرون ممارسين لها، وتتضمن المهنة مجموعة من الخصائص والمعايير والمقومات التي تميزها وتحكم عليها بأنها مهنة. عموماً، يُمكن القول بأن الإدارة أصبحت مهنة تمارس في جميع المجالات، وتستوفي بعض المعايير الأساسية للمهنة، وتستخدم مجموعة من المعارف والمهارات الإدارية، وتحمل في طياتها دستوراً أخلاقياً يضع المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة (دره، ٢٠٠٩).

سابعاً: أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة

منذ بداية القرن العشرين، شهدت العديد من التغيرات في مجال الأعمال والأداء، ومن بينها التطور التكنولوجي وتطوير طرق أداء الأعمال في المؤسسات. هذه التغيرات أثرت على التصور السابق للموارد البشرية، حيث كانت تنظر إليها عادة على أنها أدوات إنتاجية فقط، ولكن مع التقدم بات النظر إلى الموارد البشرية كأهم مورد في المنظمة، نظراً للقيمة التي تحملها أعضاؤها من فكر ومعرفة تم اكتسابها من خلال تجاربهم العملية.

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في الساحة الإدارية، حيث تعد كفاءتها في إدارة العنصر البشري حجر الزاوية في جذب وتأهيل العمال، والتخطيط لهم، واختيارهم، وتدريبهم، وتصميم أنظمة الحوافز والتقييم لضمان كفاءتهم واستمرارهم في الأعمال (أبو بكر؛ عبد الله، ٢٠١٥).

بناءً على ذلك يتطلب إدارة مناسبة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها وتهتم باحتياجاتها ورغباتها. وهنا يكمن دور الإدارة في تهيئة البيئة والمكان المناسبين، والاهتمام بالعنصر البشري، وتحفيزه لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحسين أداء المنظمة بشكل عام، وذلك من خلال استخدام سياسات وتقنيات وبرامج تساهم في ذلك تؤدي إلى خدمة المنظمة والفرد معاً. وذلك داخل أي منظمة بغض النظر عن حجمها (كرو، ٢٠١٦، ص ١).

• دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة:

هناك دور كبير لإدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة وتتمثل في أجزاء مترابطة منها نشر ثقافات إدارية جديدة وربط خطة الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية الكلية للمنظومة، والإبداع في ابتكار وتبني سياسات جديدة للتوظيف وإجراء البحوث والقيام بمراجعة شاملة لأداء إدارة الموارد البشرية.

أ. نشر ثقافة إدارية جديدة عن طريق:

- ١- التوجه بالنتائج وليس الأنشطة المهم هو تحقيق الأهداف المطلوبة مثل جودة الخدمة والسرعة والدقة.
- ٢- تأييد ثقافة الوقت بمعنى استغلال وقت العمل في الإنتاج والتغلب مضيعات الوقت والحرص على الإنجاز السريع مع مراعاة الجودة العالية.
- ٣- تنمية وعي العاملين من خلال معرفتهم باحتياجات المواطنين حيث ان المواطن اليوم يتطلع إلى خدمات أفضل وأسرع وجودة أفضل وأرخص.
- ٤- العمل بروح الفريق: وتعاون طاقم العمل لتحقيق اهداف المنظمة وتربطهم لمجابهة المشكلات وعلاجها
- ٥- تشجيع المنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٦- تأييد ثقافة التغيير واتباع طريقة(كايزن)وهي التحسين التدريجي المستمر.

ب. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- يجب ان تربط إدارة الموارد البشرية خططها مع الخطة الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وذلك حتى تؤدي مهامها في إطار متناسب مع أهداف الخطة الكلية في الخطوات الآتية
- ١-التخطيط للموارد البشرية المستقبلية عدداً ونوعاً وتخطيط المسار المهني للعاملين.
 - ٢-وضع القواعد الملائمة لاختيار الأفراد ليس فقط من حيث المؤهل فقط ولكن من خلال الدافعية والطموح.
 - ٣-اختيار المزيج المناسب من العاملين فإذا كانت المؤسسة مثلاً تعمل على مستوى دولي فغن معايير الاختيار التي يجب أن تتوفر تتمثل في: إتقان اللغة، مهارات التعامل مع الجنسيات الأخرى، والتعايش مع الثقافات الأجنبية، ومعرفة القوانين الدولية.
 - ٤- التدريب الملائم المستمر لتطوير المهارات اللازمة لتحقيق الإنجازات المطلوبة تلك المهارات التي تتغير بتغير المهمات والصعوبات التي يقوم الفرد بإنجازها.
 - ٥-وضع المستويات الملائمة للأداء وإجراء التقييم وتقديم المقابل المناسب للنتائج التي تم تحقيقها.

ت. تبني سياسة جديدة للتوظيف تقوم على استخدام الأساليب الآتية:

- ١-الاستغناء عن الأعمال الروتينية والتي يمكن ان نستبدلها بالآت محل الأيدي العاملة

- ٢-التناوب الوظيفي أو تدوير العاملين في عدة وظائف، حتى تتعمق خبراتهم ويتسع منظورهم الفكري لمشكلات العمل وتقديم الحلول المناسبة لها وحتى لا يبقى في وظيفة واحدة خلال فترة طويلة فتقتصر خبراته في مجال ضيق.
- ٣- تطعيم المؤسسة بكفاءات جديدة تحمل خبرات ومواهب جديدة وعقليات متطورة أما بالتوظيف الدائم او المؤقت والموسمي.
- ٤- الترقية على أساس الجدارة والإنجازات وليس بالأقدمية فقط.
- ٥- تمكين العاملين عن طريق اعطائهم الفرص للمشاركة في وضع الأهداف وتقديم الحلول المناسبة للمشكلات، والتصرف الذاتي في موقف معين (عبد الوهاب، ٢٠٠٣).

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع: تصميم البحث وإجراءاته المنهجية.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح.

الفصل الرابع

تصميم البحث وإجراءاته المنهجية

مقدمة:

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يعمل هذا المنهج على تفسير وشرح كافة الظواهر المرتبطة بالدراسة مع بيان الملاحظة الدقيقة لنتائج الدراسات السابقة؛ وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أعلى دقة، مع بيان القدرات الفعلية للأدوات البحثية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر واقعية معتمدة على التحليل المنطقي في الدراسة؛ وهذا من أجل الوصول لنتيجة فعلية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة بالتطبيق على شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 196 مفردة لدراسة أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة بالتطبيق على شركة أرامكو

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- الحدود المكانية: شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تطبيق الدراسة في عام ٢٠٢٤ م.
- الحدود الموضوعية: أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.

- الحدود البشرية: تم إجراء الاستبيان على ١٩٦ مدير وموظف من شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية..

محاوَر الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

- الاستقطاب والتعيين.
- التخطيط.
- تقييم الأداء.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- التحفيز.

المتغير التابع: الإدارة العامة

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية وكذلك إجراء المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

المحور الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية): تكون من (٢٥) فقرة موزعة على خمس أبعاد (الاستقطاب والتعيين – التخطيط – تقييم الأداء – مشاركة العاملين في اتخاذ القرار – التحفيز)، كل بعد من الأبعاد يشمل ٥ فقرات.

المحور الثالث: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس المتغير التابع (الإدارة العامة) تكون من (٩).

عند صياغة عبارات الاستبيان، قدر راعي الباحث أنها ستكون بسيطة وسهلة ومفهومة لعامة المشاركين. اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستبيان وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستجيبين لفقرات الاستبيان وفق الجدول التالي:

جدول رقم ١-

قيم معامل ألفا كرونباخ

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاه رأي أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى كل مجال من مجالاتها، تم تشكيل فواصل باستخدام المعادلة التالية:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أرفض بشدة" في الفترة [١-١,٧٩]، عبارة "أرفض" في الفترة [١,٨ - ٢,٥٩]، وعبارة "محايد" في الفترة [٢,٦ - ٣,٣٩]، وعبارة "أوافق" في الفترة [٣,٤-٤,١٩]، وعبارة "أوافق بشدة" في الفترة [٤,٢-٥]، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية للفقرات:

جدول رقم ٢-

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ - أقل من ١,٧٩	أرفض بشدة
من ١,٨ - أقل من ٢,٥٩	أرفض
من ٢,٦ - ٣,٣٩	محايد
من ٣,٤ - ٤,١٩	موافق
من ٤,٢ - ٥	موافق بشدة

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى، تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم ٣-

يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الاستقطاب والتعيين	0.616	5
التخطيط	0.606	5
تقييم الأداء	0.672	5
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	0.613	5
التحفيز	0.651	5
الإدارة العامة	0.798	9
الثبات العام	0.893	34

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة بصورة عامة تبدو ذات ثبات جيد جداً. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. البعد الأول في المحور الثاني "الاستقطاب والتعيين" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.616، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالاستقطاب والتعيين في الاستبانة تعطي نتائج متسقة. بالإضافة إلى ذلك، البعد الثاني للمحور الثاني "التخطيط" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.606، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالتخطيط في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الثالث للمحور الثاني "تقييم الأداء" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.672، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتقييم الأداء في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الرابع للمحور الثاني "مشاركة العاملين في اتخاذ القرار" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.613، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الخامس للمحور الثاني "التحفيز" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.651، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالتحفيز في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والمحور الثالث "الإدارة العامة" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.798، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالإدارة العامة في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة جداً من الثبات ثم يمكننا القول أنه يمكن الاعتماد على الاستبانة عمومًا.

وتبلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات العام للاستبانة ٠,٨٩٣، وهي قيمة كبيرة مما يدل على ان أسئلة الاستبانة تعطى نتائج متسقة ومتقاربة، وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الاتساق الداخلي (صدق عبارات المقياس):

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية:

صدق الاتساق الداخلي لبعد الاستقطاب والتعيين

جدول رقم ٤-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الاستقطاب والتعيين والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.518**	تقوم الشركة باستقطاب الأشخاص الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف.
٠,٠٠٠	0.476**	تعتمد الشركة على المصادر الداخلية (الموظفين الحاليين) لشغل الوظائف المتاحة من خلال الترقية والنقل.
٠,٠٠٠	0.628**	تعمل الشركة على استخدام أساليب تحفيزية مادية ومعنوية لاستقطاب الكفاءات من مصادر متنوعة في سوق العمل.
٠,٠٠٠	0.562**	يخضع الأشخاص الذين تم تعيينهم في الوظائف الجديدة إلى فترة تجربة لتحديد مدى صلاحيتهم في العمل.
٠,٠٠٠	0.715**	تتبع الشركة طرق عادلة لتعيين الموارد البشرية الملائمة.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (الاستقطاب والتعيين) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة

بين البعد الأول (الاستقطاب والتعيين) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الأول (الاستقطاب والتعيين) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد التخطيط

جدول رقم ٥-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد التخطيط والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.483**	تحدد الشركة مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم.
٠,٠٠٠	0.589**	تخطيط الموارد البشرية في الشركة يقوم على أساس علمي.
٠,٠٠٠	0.654**	تحدد الشركة الفائض أو العجز من العاملين الذين تحتاج إليهم في المستقبل بصورة مستمرة.
٠,٠٠٠	0.562**	تقوم الشركة بتقدير احتياجاتها من القوي البشرية وفق خطة سنوية تمت كتابتها إعدادها مسبقاً
٠,٠٠٠	0.599**	تراعي الشركة عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية وذلك من أجل مواكبة التغيرات البيئية.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (التخطيط) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الثاني (التخطيط) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الثاني (التخطيط) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد تقييم الأداء

جدول رقم ٦-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد تقييم الأداء والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.546**	تستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء للموظفين في التعرف على نقاط والضعف ومحاولة تلاشيها مستقبلاً.
٠,٠٠٠	0.686**	يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل مستمر.
٠,٠٠٠	0.708**	يتم عقد جلسات تقييم الأداء بين الموظف والجهات ذات العلاقة في الشركة لتحسين مستوي الأداء.
٠,٠٠٠	0.731**	توفر الشركة نماذج تقييم للأداء شاملة وشفافة.
٠,٠٠٠	0.617**	تتخذ الشركة من نتائج تقييم الأداء منطلقاً لاتخاذ القرارات حول الترقية ونقل الموظفين.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (تقييم الأداء) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الثالث (تقييم الأداء) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الثالث (تقييم الأداء) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

جدول رقم -٧-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والدرجة

الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.439**	يشارك العاملون في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية للشركة
٠,٠٠٠	0.715**	تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة أمور الشركة.
٠,٠٠٠	0.616**	تعمل الشركة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.
٠,٠٠٠	0.693**	تتبنى الشركة شعار الجودة مسئولية الجميع.
٠,٠٠٠	0.643**	تساعد الشركة على خلق شعور لدى العاملين بأهمية الأعمال التي يقومون بها .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الرابع (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الرابع (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد التحفيز

جدول رقم ٨-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد التحفيز والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.548**	تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين على تقديم أفضل أداء.
٠,٠٠٠	0.642**	تناسب الرواتب المقدمة من الشركة على الجهد المبذول.
٠,٠٠٠	0.689**	تقدم الشركة نظام عادل للتعويضات والحوافز
٠,٠٠٠	0.629**	تتبع الشركة أسس واضحة في تقديم المكافآت.
٠,٠٠٠	0.587**	تدعم الشركة مواردها البشرية وتحافظ عليها باستمرار.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس (التحفيز) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الخامس (التحفيز) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الخامس (التحفيز) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لمحور الإدارة العامة

جدول رقم -٩-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور الإدارة العامة والدرجة الكلية للمحور.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.534**	توفر الشركة بيئة عمل مشجعة ومحفزة للعاملين بها.
٠,٠٠٠	0.590**	تتبع الشركة ممارسات إدارة فعالة للموارد المالية والبشرية والعملية.
٠,٠٠٠	0.530**	هناك ضغط في الطلب على خدمات ومنتجات الشركة.
٠,٠٠٠	0.550**	اهداف الشركة واضحة ومفهومة.
٠,٠٠٠	0.562**	تتركز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا.
٠,٠٠٠	0.579**	تعمل الشركة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز الابتكار والتنوع في منتجاتها وخدماتها

0.538**	٠,٠٠٠	تعمل الشركة على تسهيل التفاعل بين الأقسام المختلفة.
0.555**	٠,٠٠٠	تقوم الشركة بتقييم مخاطر الأعمال واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.
0.456**	٠,٠٠٠	تتخذ الشركة نهج الاستدامة في عملياتها واتخاذ القرارات الإدارية.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث (الإدارة العامة) والدرجة الكلية للمحور الثالث معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين عبارات المحور (الإدارة العامة) والدرجة الكلية للمحور الثالث، مما يدل على أن المحور الثالث (الإدارة العامة) ككل تتسم بالصدق.

التحليل الوصفي:

أولاً: التحليل الوصفي لعبارات المقياس.

وفيما يلي التحليل الوصفي للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) ويتضمن خمس أبعاد وهي الاستقطاب والتعيين، التخطيط، تقييم الأداء، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتحفيز.

التحليل الوصفي للبعد الأول (الاستقطاب والتعيين):

جدول رقم -١٠-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول الاستقطاب والتعيين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تقوم الشركة باستقطاب الأشخاص الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف.	4.413	.8519	موافق بشدة	1
تعتمد الشركة على المصادر الداخلية (الموظفين الحاليين) لشغل الوظائف المتاحة من خلال الترقية والنقل.	4.194	.8962	موافق	2

3	موافق	.8985	4.153	تعمل الشركة على استخدام أساليب تحفيزية مادية ومعنوية لاستقطاب الكفاءات من مصادر متنوعة في سوق العمل.
4	موافق	.8593	4.010	يخضع الأشخاص الذين تم تعيينهم في الوظائف الجديدة إلى فترة تجربة لتحديد مدى صلاحيتهم في العمل.
5	موافق	1.1090	3.796	تتبع الشركة طرق عادلة لتعيين الموارد البشرية الملائمة.
موافق		.54163	4.1133	الاستقطاب والتعيين

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول الاستقطاب والتعيين حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.113) وانحراف معياري (0.5416) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تقوم الشركة باستقطاب الأشخاص الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.413) والانحراف المعياري (0.8519) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تتبع الشركة طرق عادلة لتعيين الموارد البشرية الملائمة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.796) والانحراف المعياري (1.109) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الثاني (التخطيط):

جدول رقم -١١-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول التخطيط

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تحدد الشركة مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم.	4.505	.7125	موافق بشدة	1
تخطيط الموارد البشرية في الشركة يقوم على أساس علمي.	3.954	.9834	موافق	5
تحدد الشركة الفائض أو العجز من العاملين الذين تحتاج إليهم في المستقبل بصورة مستمرة.	4.000	.9392	موافق	4

2	موافق	.8329	4.061	تقوم الشركة بتقدير احتياجاتها من القوي البشرية وفق خطة سنوية تمت كتابتها إعدادها مسبقاً
3	موافق	.9150	4.061	تراعي الشركة عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية وذلك من أجل مواكبة التغيرات البيئية.
موافق		.51074	4.1163	التخطيط

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول التخطيط حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.116) وانحراف معياري (0.5107) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تحدد الشركة مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.505) والانحراف المعياري (0.7125) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تخطيط الموارد البشرية في الشركة يقوم على أساس علمي) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.954) والانحراف المعياري (0.9834) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الثالث (تقييم الأداء):

جدول رقم -١٢-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول تقييم الأداء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تحدد الشركة مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم.	4.362	.8390	موافق بشدة	1
تخطيط الموارد البشرية في الشركة يقوم على أساس علمي.	3.765	1.0456	موافق	5

2	موافق	.9086	4.071	تحدد الشركة الفائض أو العجز من العاملين الذين تحتاج إليهم في المستقبل بصورة مستمرة.
4	موافق	.9083	3.974	تقوم الشركة بتقدير احتياجاتها من القوي البشرية وفق خطة سنوية تمت كتابتها إعدادها مسبقا
3	موافق	.9694	4.061	تراعي الشركة عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية وذلك من أجل مواكبة التغيرات البيئية.
موافق		.61623	4.0469	تقييم الأداء

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول تقييم الأداء حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.0469) وانحراف معياري (0.61623) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تحدد الشركة مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.362) والانحراف المعياري (0.839) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تخطيط الموارد البشرية في الشركة يقوم على أساس علمي) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.765) والانحراف المعياري (1.0456) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الرابع (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار):

جدول رقم -١٣-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
يشارك العاملون في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية للشركة	4.439	.8047	موافق بشدة	1

3	موافق	1.0149	3.974	تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة أمور الشركة.
4	موافق	.9109	3.969	تعمل الشركة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.
5	موافق	.956	3.91	تتبنى الشركة شعار الجودة مسئولية الجميع.
2	موافق	.8987	4.051	تساعد الشركة على خلق شعور لدى العاملين بأهمية الأعمال التي يقومون بها .
موافق		.57612	4.0684	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.0684) وانحراف معياري (0.57612) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (يشارك العاملون في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية للشركة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.439) والانحراف المعياري (0.8047) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تتبنى الشركة شعار الجودة مسئولية الجميع) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.910) والانحراف المعياري (0.956) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الخامس (التحفيز):

جدول رقم -١٤-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول التحفيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
---------	-----------------	-------------------	--------------	---------------

1	موافق بشدة	.7823	4.408	تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين على تقديم أفضل أداء.
3	موافق	.9277	4.031	تناسب الرواتب المقدمة من الشركة على الجهد المبذول.
5	موافق	.9433	3.888	تقدم الشركة نظام عادل للتعويضات والحوافز.
4	موافق	.8551	3.954	تتبع الشركة أسس واضحة في تقديم المكافآت.
2	موافق بشدة	.7845	4.311	تدعم الشركة مواردها البشرية وتحافظ عليها باستمرار.
	موافق	.53462	4.1184	التحفيز

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول التحفيز حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1184) وانحراف معياري (0.53462) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين على تقديم أفضل أداء) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.408) والانحراف المعياري (0.7823) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تقدم الشركة نظام عادل للتعويضات والحوافز) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.888) والانحراف المعياري (0.9433) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للمحور الثالث (الإدارة العامة):

جدول رقم -١٥-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول الإدارة العامة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
توفر الشركة بيئة عمل مشجعة ومحفزة للعاملين بها.	4.413	.7356	موافق بشدة	1
تتبع الشركة ممارسات إدارة فعالة للموارد المالية والبشرية والعملية.	4.138	.7554	موافق	5
هناك ضغط في الطلب على خدمات ومنتجات الشركة.	4.026	.9083	موافق	6
اهداف الشركة واضحة ومفهومة.	3.786	1.0051	موافق	9
تتركز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا.	3.888	1.0366	موافق	8
تعمل الشركة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز الابتكار والتنوع في منتجاتها وخدماتها	3.985	.9844	موافق	7
تعمل الشركة على تسهيل التفاعل بين الأقسام المختلفة.	4.168	.8021	موافق	3
تقوم الشركة بتقييم مخاطر الأعمال واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.	4.122	.8743	موافق	4
تتخذ الشركة نهج الاستدامة في عملياتها واتخاذ القرارات الإدارية.	4.327	.7129	موافق بشدة	2
الإدارة العامة	4.0947	.47413	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصي منهم حول الإدارة العامة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.0947) وانحراف معياري (0.47413) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (توفر الشركة بيئة عمل مشجعة ومحفزة للعاملين بها) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.413) والانحراف المعياري (0.7356) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (اهداف الشركة واضحة ومفهومة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.786) والانحراف المعياري (1.0051) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية:

متغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم -١٦-

يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي

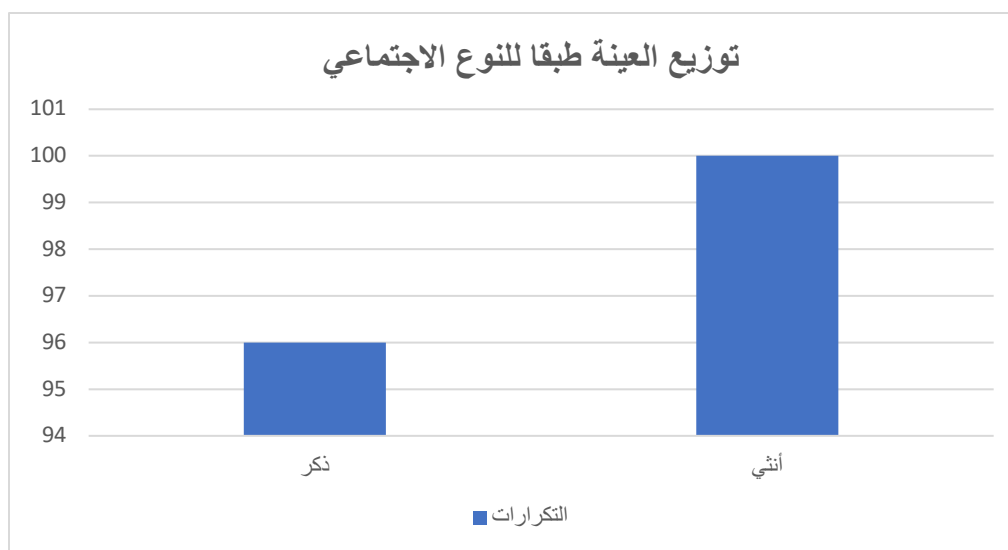
النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
49%	96	ذكر
51%	100	أنثى
٪١٠٠,٠	196	الإجمالي

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

وفقاً للجدول تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من موظفي شركة أرامكو، يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ ٩٦ فرداً، وهذا يمثل نسبة ٤٩٪. من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة، والإناث يبلغ عددهن ١٠٠ مفردة، ما يمثل نسبة ٥١% من إجمالي عدد الأفراد في العينة. بالتالي، يبدو أن الإناث يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة.

شكل رقم -٢-

يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير العمر:

جدول رقم -١٧-

يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر

العمر		
النسبة	التكرار	
22.4%	44	من ٢١ إلى ٢٦ سنة
39.8%	78	من ٢٧ إلى ٣٥ سنة
29.1%	57	من ٣٦ إلى ٤٥ سنة
8.7%	17	أكثر من ٤٥ سنة
١٠٠,٠%	196	الإجمالي

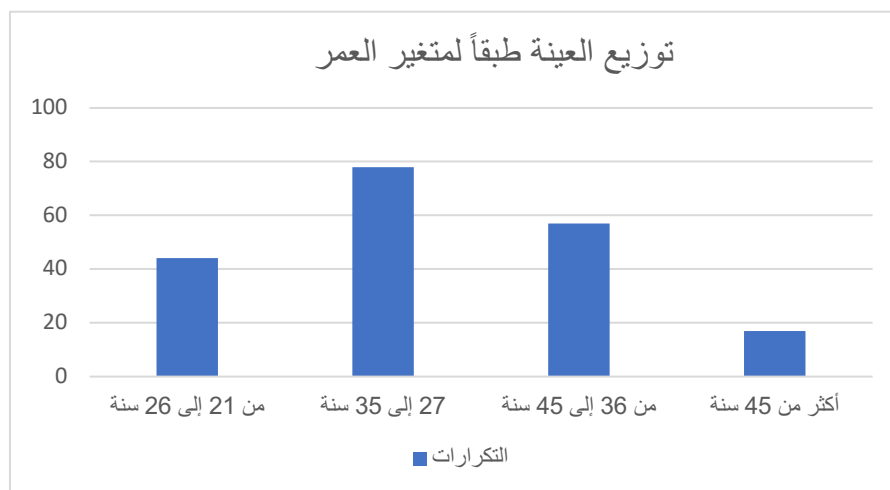
(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار لموظفي شركة أرامكو الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "من ٢١ إلى ٢٦ سنة" بنسبة (٢٢,٤٪): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على ٤٤ فرد. فئة "٢٧ إلى ٣٥ سنة" بنسبة (٣٩,٨٪): تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على ٧٨ فرد. فئة "من ٣٦ إلى ٤٥ سنة"

بنسبة (٢٩,١٪): تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على ٥٧ فرد. فئة "أكثر من ٤٥ سنة" بنسبة (٨,٧٪): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على ٧٨ فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع الأعمار في توفير رؤية شاملة حول تنوع الفئات العمرية وتأثير ذلك الإدارة العامة في شركة أرامكو.

شكل رقم ٣-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

جدول رقم ١٨-

متغير المؤهل العلمي:

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
10.2%	20	دبلوم
56.6%	111	بكالوريوس
21.9%	43	ماجستير
11.2%	22	دكتوراه
100.0%	196	الإجمالي

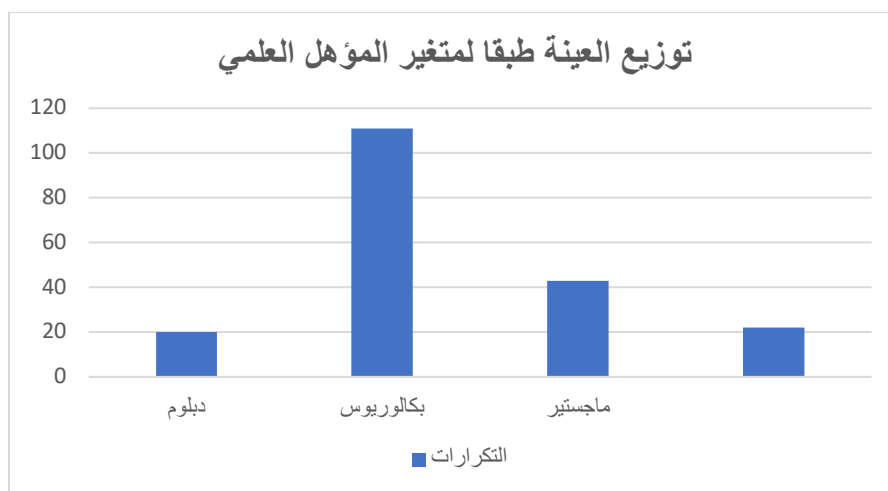
(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص المؤهل العلمي تعكس توزيع المؤهل العلمي لموظفي شركة أرامكو الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "دبلوم" بنسبة (10.2٪): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 20 فرد. فئة "بكالوريوس" بنسبة (56.6٪): تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 111 فرد. فئة "ماجستير" بنسبة

(٢٩,١٪): تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 43 فرد. فئة " دكتوراه " بنسبة (11.2٪): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على ٢٢ فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع المؤهل العلمي في توفير رؤية شاملة حول تنوع الفئات المؤهلات العلمية وتأثير ذلك الإدارة العامة في شركة أرامكو.

شكل رقم -٤-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم -١٩-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

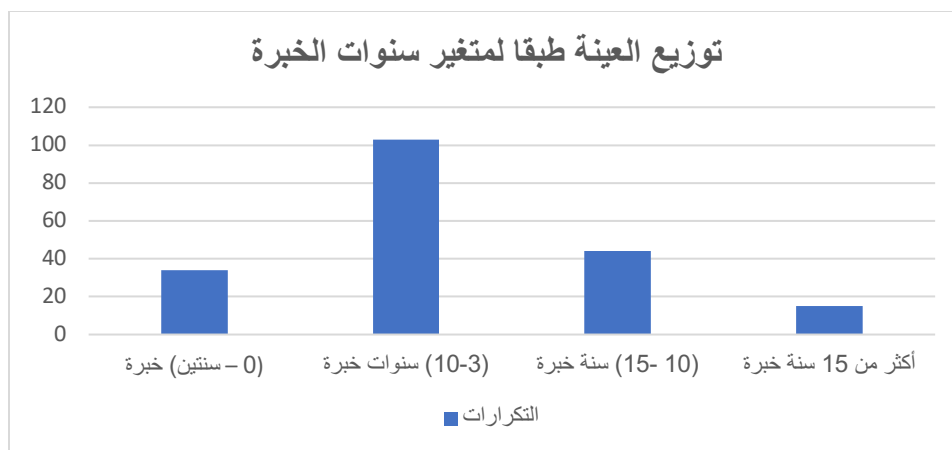
اجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
17.3%	34	(٠ - سنتين) خبرة
52.6%	103	(٣-١٠) سنوات خبرة
22.4%	44	(١٠-١٥) سنة خبرة
7.7%	15	أكثر من ١٥ سنة خبرة
100.0%	196	الإجمالي

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص سنوات الخبرة تعكس توزيع اجمالي سنوات الخبرة لموظفي شركة أرامكو الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "(٠ - سنتين) خبرة" بنسبة (17.3%) تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 34 فرد. فئة "(٣-١٠) سنوات خبرة" بنسبة (52.6%) تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 103 فرد. فئة "(١٠-١٥) سنة خبرة" بنسبة (22.4%) تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 44 فرد. فئة "أكثر من ١٥ سنة خبرة" بنسبة (7.7%) تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على ١٥ فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع سنوات الخبرة في توفير رؤية شاملة حول تنوع اجمالي سنوات الخبرة وتأثير ذلك الإدارة العامة في شركة أرامكو.

شكل رقم ٥-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم -٢٠-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
13.3%	26	مدير
28.6%	56	نائب مدير
18.4%	36	مساعد مدير
39.8%	78	موظف
100.0%	196	الإجمالي

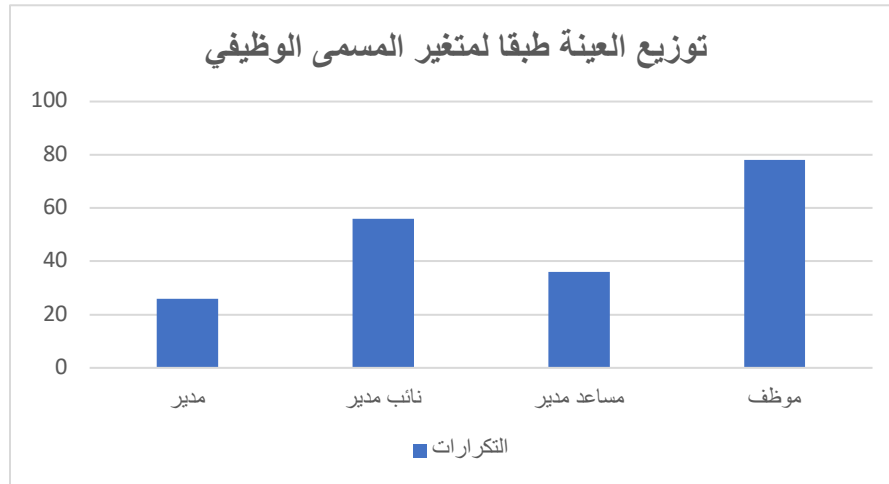
(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص المسمى الوظيفي تعكس توزيع المسمى الوظيفي لموظفي شركة أرامكو الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "مدير" بنسبة (13.3%) تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 26 فرد. فئة "نائب مدير" بنسبة (28.6%) تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 56 فرد. فئة "مساعد مدير" بنسبة (18.4%) تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 36 فرد. فئة "موظف" بنسبة (39.8%) تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 78 فرد.

تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على ٧٨ فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع المسمى الوظيفي في توفير رؤية شاملة حول تنوع المسميات الوظيفية وتأثير ذلك الإدارة العامة في شركة أرامكو.

شكل رقم-6-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة وأجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الرئيسية:

الفرض الصفري: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -٢١-

نتائج اختبار تباین الانحدار المتعدد (Multiple regression) للفرضية الرئيسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	55.736	5.213	5	26.065	0.584	0.595	0.771 ^a
		0.094	190	17.771			
			195	43.836			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة (أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين ابعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والتابع (الإدارة العامة) (٠,٧٧١) وهي تشير إلى علاقة قوية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٥٩٥) أي أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) استطاع أن يفسر بنسبة (٥٩,٥٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة العامة) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٥٨٤).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالا اعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع والتي بلغت (55.736) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -٢٢-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Multiple regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.003	2.960		0.214	0.635	Constant	
0.000	4.853	0.312	0.056	0.273	الاستقطاب والتعيين	١
0.226	1.215	0.075	0.057	0.069	التخطيط	٢
0.128	1.529	0.098	0.049	0.075	تقييم الأداء	٣
0.006	2.777	0.167	0.049	0.137	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	٤
0.000	5.669	0.326	0.051	0.289	التحفيز	5
Dependent Variable: الإدارة العامة						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة يتبين أن بعد (الاستقطاب والتعيين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتحفيز) لهم أثر إيجابي دال إحصائياً على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وبعد (التخطيط، وتقييم الأداء) ليس له أثر دال إحصائياً على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعد (الاستقطاب والتعيين) 0.273، وبلغت قيمة (t) لها (4.853) أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنها معنوية، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعد (التخطيط) ٠,٠٦٩، وبلغت قيمة (t) لها (١,٢١٥) أقل من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٢٢٦) أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على أنها غير معنوية، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعد (تقييم الأداء) ٠,٠٧٥، وبلغت قيمة (t) لها (١,٥٢٩) أقل من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,١٢٨) أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على أنها غير معنوية وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعد (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) ٠,١٣٧، وبلغت قيمة (t) لها (٢,٧٧٧) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠٦) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنها معنوية، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعد (التحفيز) ٠,٢٨٩، وبلغت قيمة (t) لها (5.669) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 0.635 + 0.273X_1 + 0.069X_2 + 0.075X_3 + 0.137X_4 + 0.289X_5$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الإدارة العامة)

X_1 : البعد الأول للمتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين)

X_2 : البعد الثاني للمتغير المستقل (التخطيط)

X_3 : البعد الثالث للمتغير المستقل (تقييم الأداء)

X_4 : البعد الرابع للمتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار)

X_5 : البعد الخامس للمتغير المستقل (التحفيز)

أي أن زيادة وحدة واحدة في البعد الأول للمتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٢٧٣) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الثاني للمتغير المستقل (التخطيط) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٠٦٩) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الثالث للمتغير المستقل (تقييم الأداء) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٠٧٥) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الرابع للمتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,١٣٧) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الخامس للمتغير المستقل (التحفيز) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٢٨٩) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة) في حالة ثبات باقي العوامل، وفي حالة انعدام تأثير أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) تكون قيمة المتغير التابع (الإدارة العامة) 0.635.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لإدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة.

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -٢٣-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	145.569	18.792	1	18.792	0.426	0.429	0.655 ^a
		0.129	194	25.044			
			195	43.836			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر الاستقطاب والتعيين على الإدارة العامة) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) والتابع (الإدارة العامة) (٠,٦٥٥) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٢٩) أي أن المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) استطاع أن يفسر بنسبة (٤٢,٩٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة العامة) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٢٦).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاغتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعد (الاستقطاب والتعيين) والمتغير التابع والتي بلغت (١٤٥,٥٦٩) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -٢٤-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	٨,٨١٥		٠,١٩٧	١,٧٣٧	Constant
0.000	١٢,٠٦٥	٠,٦٥٥	٠,٠٤٨	٠,٥٧٣	الاستقطاب والتعيين
Dependent Variable: الإدارة العامة					

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير الاستقطاب والتعيين يتبين أن الاستقطاب والتعيين لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥٧٣)، وبلغت قيمة (t) لها (١٢,٠٦٥) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 1.737 + 0.573X_1$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الإدارة العامة)

X_1 : المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٧٣) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) تكون قيمة المتغير التابع (الإدارة العامة) ١,٧٣٧.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على الإدارة العامة.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -٢٥-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	79.151	12.702	1	12.702	0.286	0.290	0.538 ^a
		0.160	194	31.134			
			195	43.836			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر التخطيط على الإدارة العامة) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (التخطيط) والتابع (الإدارة العامة) (0.290) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٢٩٠) أي أن المتغير المستقل (التخطيط) استطاع أن يفسر بنسبة (٢٩,٠٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة العامة) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٢٨٦).

كما ويظهر من الجدول السابق وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعد (التخطيط) والمتغير التابع والتي بلغت (٧٩,١٥١) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -٢٦-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	٨,٧٤٧		٠,٢٣٣	٢,٠٣٨	Constant	1
0.000	٨,٨٩٧	٠,٥٣٨	٠,٠٥٦	٠,٥٠٠	التخطيط	
الإدارة العامة. Dependent Variable:						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير التخطيط يتبين أن التخطيط لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥٠٠)، وبلغت

قيمة (t) لها (٨,٨٩٧) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 2.038 + 0.500X_2$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الإدارة العامة)

X_2 : المتغير المستقل (التخطيط)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (التخطيط) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٠٠) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (التخطيط) تكون قيمة المتغير التابع (الإدارة العامة) ٢,٠٣٨.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لتخطيط الموارد البشرية على الإدارة العامة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -٢٧-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	99.508	14.862	1	14.862	0.336	0.339	0.582 ^a
		0.149	194	28.974			
			195	43.836			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر تقييم الأداء على الإدارة العامة) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (تقييم الأداء) والتابع (الإدارة العامة) (0.582) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.339) أي أن المتغير المستقل (تقييم الأداء) استطاع أن يفسر بنسبة (33.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة العامة) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.336).

كما ويظهر من الجدول السابق وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعده (تقييم الأداء) والمتغير التابع والتي بلغت (99.508) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -٢٨-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	١٢,٤١١		٠,١٨٤	٢,٢٨٢	Constant	1
0.000	٩,٩٧٥	٠,٥٨٢	٠,٠٤٥	٠,٤٤٨	تقييم الأداء	
Dependent Variable: الإدارة العامة						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير تقييم الأداء يتبين أن تقييم الأداء لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٤٤٨)، وبلغت قيمة (t) لها (٩,٩٧٥) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 2.282 + 0.448X_3$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الإدارة العامة)

X_3 : المتغير المستقل (تقييم الأداء)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (تقييم الأداء) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٤٤٨) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (تقييم الأداء) تكون قيمة المتغير التابع (الإدارة العامة) ٢,٢٨٢.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لتقييم أداء الموارد البشرية على الإدارة العامة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -٢٩-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	83.514	13.192	1	13.192	0.297	0.301	0.549 ^a
		0.158	194	30.644			
			195	43.836			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) والتابع (الإدارة العامة) (0.549) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.301) أي أن المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) استطاع أن يفسر بنسبة (30.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة العامة) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.297).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعد (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) والمتغير التابع والتي بلغت (83.514) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -٣٠-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	11.124		0.203	2.258	Constant	1
0.000	9.139	0.549	0.049	0.451	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	
الإدارة العامة. Dependent Variable:						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يتبين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.451)، وبلغت قيمة (t) لها (9.139) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 2.258 + 0.451X_4$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الإدارة العامة)

X_4 : المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.451) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) تكون قيمة المتغير التابع (الإدارة العامة) 2.258.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -٣١-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الخامسة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	121.173	16.853	1	16.853	0.381	0.384	0.620 ^a
		0.139	194	26.983			
			195	43.836			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر التحفيز على الإدارة العامة) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (التحفيز) والتابع (الإدارة العامة) (0.620) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.384) أي أن المتغير المستقل (التحفيز) استطاع أن يفسر بنسبة (38.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة العامة) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.381).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالا اعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعد (التحفيز) والمتغير التابع والتي بلغت (121.173) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -٣٢-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الخامسة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.821		0.207	1.830	Constant	1
0.000	11.008	0.620	0.050	0.550	التحفيز	
الإدارة العامة. Dependent Variable:						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير التحفيز يتبين أن التحفيز لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.550)، وبلغت قيمة (t) لها (11.008) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\hat{Y} = 1.830 + 0.550X_5$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الإدارة العامة)

X_5 : المتغير المستقل (التحفيز)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (التحفيز) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.451) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (التحفيز) تكون قيمة المتغير التابع (الإدارة العامة) 1.830. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لتحفيز إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة.

الفصل السادس

تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد.

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

مناقشة النتائج:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الرئيسية للدراسة على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتعيين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، التحفيز) يؤثر بصورة معنوية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، أما إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التخطيط، وتقييم الأداء) لا يؤثر بصورة معنوية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، وتوجد علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير الاستقطاب والتعيين يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين الاستقطاب والتعيين والإدارة العامة. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية الاستقطاب والتعيين في الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الثانية للدراسة على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية

السعودية"، حيث نجد أن متغير التخطيط يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين التخطيط والإدارة العامة. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية التخطيط في الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير تقييم الأداء يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين تقييم الأداء والإدارة العامة. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية تقييم الأداء في الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والإدارة العامة. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير التحفيز يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين التحفيز والإدارة العامة. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية التحفيز في الإدارة العامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

أهم التوصيات:

ووفقاً لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- ضرورة وضع شروط قبل عمليات الاختيار والتعيين منعاً للتدخل بواسطة الإدارات العليا والموظفين ذوي النفوذ في عملية الاختيار.
- نشر الوعي بين أفراد المؤسسة بخصوص المصداقية في الاختيار واعتماده على أساس التخصص والوظيفي كل حسب تخصصه والحاجة له في المؤسسة.
- ضرورة استقطاب موارد بشرية متخصصة في الإدارة وتحويل النظام من نظام تقليدي إلى نظام إلكتروني.
- تطوير وتحديث معايير تقييم الأداء التي تستخدمها الشركات لتكون مواكبة للتطورات الحديثة لتحقيق الرضا للموظفين.
- تحفيز العاملين بإدارة الموارد البشرية مادياً ومعنوياً بواسطة المشاركة الفعالة في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الشرش، نور الدين؛ محامدية، إيمان. (٢٠١٦). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع والعشرون، ص. ص ٢٦٢-٢٦٣.
- أبو بكر، ايمن عبد هلالا. (٢٠١٥). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات- فرع مدينة العين)، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الإصدار ١٦ العدد ١، ص ٢٤.
- أبو جليدة، سعيدة سمير، (٢٠١٨)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ص ١٥-١٦.
- إلهام، خرشي. (٢٠١٨_٢٠١٩). مبادئ في الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، ص ٨.
- أمين، مهمل عادل. (٢٠٢٢-٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، الجزائر، ص ٧.
- الحربي، سعد غالب وآخرون، (٢٠٢٢)، أثر إدارة المواهب على التعاقد الوظيفي في القطاع الصحي (دراسة حالة الشؤون الصحية بالرياض)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٣٦)، العدد الرابع، الرياض، ص ٢٣٤.
- الخير، طارق وآخرون. (٢٠١٨ - ٢٠١٩). مبادئ الإدارة، دمشق، منشورات جامعة دمشق.
- الرحمن، عبد الله محمد، (٢٠٠٣)، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص ٣٠٧.
- السعدي، محمد، (٢٠١٨)، مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهبين في الجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاجتماعية، اليمن، ص ١٩.
- الشريف، علي. (١٩٩٩). الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص ١٧.

- الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظم، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠١)، مبادئ الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ص ١٢.
- بدر، فاطمة؛ الصباغ، معاذ. (٢٠٢٠). الإجازة ف علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص٢.
- بربر، كامل. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، توزيع مكتبة رأس المنبع، بيروت، لبنان، ص. ص ٢٠-٢١.
- بلخيري، مراد. (٢٠١٨). وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد ٠٤، العدد ٨، ص. ص ٦-٨.
- بولوداني، خالد بوشارب. (٢٠٢٢). تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، مطبوعة بيداغوجية، الجزائر، ص ٢٤.
- حسن، عبد العزيز علي. (٢٠٠٩). الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، ص. ص ٣-١٤.
- دره، عمر محمد. (٢٠٠٩). مدخل الي الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص. ص ١٥-٨٠.
- رشيد، مازن فارس. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية، طبعة اولي، مكتبة العبيكان، الرياض، ص ١٣.
- زارع، رؤي زياد؛ باناعمة، دعاء؛ عبارة، علا. (٢٠١٩). الإدارة وأهميتها (متطلب بحث لمادة المهارات الإدارية)، ص. ص ٣-٥.
- سهى عبد المنعم محمد، أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر (دراسة تطبيقية على بنك القاهرة)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة، ٢٠٢١، ص ٥٧٥.

- صبيحي، أحمد حسين وآخرون، (٢٠٢٢)، دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية، مجلة العلوم التجارية، المجلد (٢١)، العدد (٢)، السعودية، ص ص ١٤٠-١٤١.
- عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي حسن. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، ص ٥.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠١). الجوانب العلمية والتطبيقية في غدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، ص ١٢٥.
- عبد الوهاب، حفيان. (٢٠١٤). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فطيش، عبد اللطيف. (٢٠١٣). الإدارة العامة من النظرية إلى تطبيق دراسة مقارنة، ط ١، سوريا، منشورات الحلبي الحقوقية، ص ٢٤.
- كرو، شفاء. (٢٠١٦). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (تطبيق عملي على شركة جود)، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، الجمهورية العربية السورية، سوريا، ص. ص ٢-٥.
- محمد، سهى عبد المنعم، (٢٠٢١)، أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر (دراسة تطبيقية على بنك القاهرة)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة، ص ٥٧٧.
- موساوي، محمد. (٢٠١٥-٢٠١٤). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي، حالة الجزائر ٢٠١١-١٩٧٠، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص ٢٩.
- هيدي، فيريل. (١٩٧٩). الإدارة العامة منظور مقارن، الجزائر، ديون المطبوعات الجامعية، ص ١١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alanazi, Amal, (2022), “The impact of talent management practices on employees’ satisfaction and commitment in the Saudi Arabian oil and gas industry”, International Journal of Advanced and Applied Sciences, Brunel Business School, Brunel University, London, UK, 9(3), p 46.
- Alshuwairkh, Khaled N, (2016), “The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance A Case Study for Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC)”, European Journal of Business and Management, Dar Al Uloom University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, Vol.8, No.14, p 29.
- Arbab, Ahmed Mohamed Hamad, Abaker, Mohamed Osman Shereif Mahdi, (2018), “HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN PUBLIC ORGNIZATIONS”, POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, Vol.18, No.2 , p 9.
- Coff, Russell W, (1997), Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. The Academy of Management Review, 22(2), 374-402.
- Krejcie, Robert V, Morgan. Daryle W, (1970), "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement 30.3, 607-610.

الملاحق:

استمارة الاستبيان

" أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة (دراسة تطبيقية على شركة أرامكو)"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نعرض لكم هذا الاستبيان والذي يدخل ضمن متطلبات بحث بعنوان " أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة (دراسة

تطبيقية على شركة أرامكو)"

أرجو التكرم بالإجابة على التساؤلات المرفقة لدراسة بعض الأمور المتعلقة بأثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة

أرامكو بالمملكة العربية السعودية. حيث تم تقسيم الاستبيان كالتالي:

١. المحور الأول: البيانات الديموغرافية (النوع- العمر- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي)

٢. المحور الثاني: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس إدارة الموارد البشرية وأبعادها (المتغير المستقل).

٣. المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس مستوى الإدارة العامة (المتغير التابع).

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ نضع بين أيديكم هذه الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، لذا

نرجو التكرم من سيادتكم بالاطلاع على تلك الاستبانة بأقسامها وقراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى

استجاباتهم على كل فقرة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع، وذلك من

خلال وضع علامة (✓) على الإجابة التي تلائم وجهة نظركم.

كما نتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

١. النوع الاجتماعي

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. العمر

☐ من ٢١ إلى ٢٦ سنة

☐ ٢٧ إلى ٣٥ سنة

☐ من ٣٦ إلى ٤٥ سنة

☐ أكثر من ٤٥ سنة

٣. المؤهل العلمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

٤. إجمالي عدد سنوات الخبرة

☐ (٠ - سنتين) خبرة

☐ (٣-١٠) سنوات خبرة

☐ (١٠-١٥) سنة خبرة

☐ أكثر من ١٥ سنة خبرة

٥. المسعى الوظيفي

☐ مدير

☐ نائب مدير

☐ مساعد مدير

☐ موظف

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية و أبعادها (المتغير المستقل).

م	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	أرفض بشدة
البعد الأول: الاستقطاب والتعيين					
١.	تقوم الشركة باستقطاب الأشخاص الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف.				
٢.	تعتمد الشركة على المصادر الداخلية (الموظفين الحاليين) لشغل الوظائف المتاحة من خلال الترقية والنقل.				
٣.	تعمل الشركة على استخدام أساليب تحفيزية مادية ومعنوية لاستقطاب الكفاءات من مصادر متنوعة في سوق العمل.				
٤.	يخضع الأشخاص الذين تم تعيينهم في الوظائف الجديدة إلى فترة تجربة لتحديد مدى صلاحيتهم في العمل.				
٥.	تتبع الشركة طرق عادلة لتعيين الموارد البشرية الملائمة.				
البعد الثاني: التخطيط					
١.	تحدد الشركة مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم.				
٢.	تخطيط الموارد البشرية في الشركة يقوم على أساس علمي.				

					٣. تحدد الشركة الفائض أو العجز من العاملين الذين تحتاج إليهم في المستقبل بصورة مستمرة.
					٤. تقوم الشركة بتقدير احتياجاتها من القوي البشرية وفق خطة سنوية تمت كتابتها إعدادها مسبقا
					٥. تراعي الشركة عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية وذلك من أجل مواكبة التغيرات البيئية.
البعد الثالث: تقييم الأداء					
					١. تستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء للموظفين في التعرف على نقاط والضعف ومحاولة تلاشيها مستقبلاً.
					٢. يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل مستمر.
					٣. يتم عقد جلسات تقييم الأداء بين الموظف والجهات ذات العلاقة في الشركة لتحسين مستوى الأداء.
					٤. توفر الشركة نماذج تقييم للأداء شاملة وشفافة.
					٥. تتخذ الشركة من نتائج تقييم الأداء منطلقاً لاتخاذ القرارات حول الترقية ونقل الموظفين.
البعد الرابع: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار					
					١. يشارك العاملون في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية للشركة
					٢. تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة أمور الشركة.

					٣. تعمل الشركة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.
					٤. تتبني الشركة شعار الجودة مسئولية الجميع.
					٥. تساعد الشركة على خلق شعور لدي العاملين بأهمية الأعمال التي يقومون بها.
البعد الخامس: التحفيز					
					١. تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين على تقديم أفضل أداء.
					٢. تتناسب الرواتب المقدمة من الشركة على الجهد المبذول.
					٣. تقدم الشركة نظام عادل للتعويضات والحوافز
					٤. تتبع الشركة أسس واضحة في تقديم المكافآت.
					٥. تدعم الشركة مواردها البشرية وتحافظ عليها باستمرار.

المحور الثالث: الإدارة العامة (المتغير التابع).

م	العبارة	أو اقل بشدة	أو اقل	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الإدارة العامة						
١.	توفر الشركة بيئة عمل مشجعة ومحفزة للعاملين بها.					
٢.	تتبع الشركة ممارسات إدارة فعالة للموارد المالية والبشرية والعملية.					
٣.	هناك ضغط في الطلب على خدمات ومنتجات الشركة.					
٤.	اهداف الشركة واضحة ومفهومة.					
٥.	تركز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا.					
٦.	تعمل الشركة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز الابتكار والتنوع في منتجاتها وخدماتها					
٧.	تعمل الشركة على تسهيل التفاعل بين الأقسام المختلفة.					
٨.	تقوم الشركة بتقييم مخاطر الأعمال واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.					
٩.	تتخذ الشركة نهج الاستدامة في عملياتها واتخاذ القرارات الإدارية.					

لينك الاستبيان:

<https://forms.gle/YMToMMmvxeceTi5R8>

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أرامكو، وذلك من خلال توضيح أبعاد إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعادها على الإدارة العامة، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في موظفي ومدراء شركة أرامكو، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (١٩٦) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أن إدارة الموارد البشرية له أثر على الإدارة العامة، ويوجد دور مؤثر لكل من الاستقطاب والتعيين، والتخطيط، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتحفيز بصورة منفردة على الإدارة العامة، ولقد أوصى الباحث إلى ضرورة وضع شروط قبل عمليات الاختيار والتعيين منعاً للتدخل بواسطة الإدارات العليا والموظفين ذوي النفوذ في عملية الاختيار، نشر الوعي بين أفراد المؤسسة بخصوص المصداقية في الاختيار واعتماده على أساس التخصص والوظيفي كل حسب تخصصه والحاجة له في المؤسسة، ضرورة استقطاب موارد بشرية متخصصة في الإدارة وتحويل النظام من نظام تقليدي إلى نظام إلكتروني.

Abstract

The research aimed to shed light on the impact of human resources management on public administration in Aramco, by clarifying the dimensions of human resources management, in addition to revealing the impact of human resources management in its dimensions on public administration. The researcher relied on the descriptive analytical approach in order to achieve Objectives of the study: The questionnaire was used as a tool for collecting information. This research was applied to a study population represented by Aramco employees and managers. The research sample consisted of a random sample of (196) individuals. To analyze this information, the statistical analysis program (SPSS) was used.

This research has reached a set of important results, the most prominent of which is that human resources management has an impact on public administration, and there is an influential role for recruitment and appointment, planning, performance evaluation, employee participation in decision-making, and motivation individually on public administration. The researcher recommended the necessity of setting conditions before selection and appointment processes to prevent interference by senior management and influential employees in the selection process, spreading awareness among members of the institution regarding the credibility of selection and adopting it on the basis of specialization and function, each according to his specialization and need in the institution, the necessity of attracting human resources specialized in Management and system transformation from a traditional system to an electronic system.

The impact of human resources management on public administration

(An applied study on Aramco)

Preparation: Amer Saud Al-Ajmi

ID:241000400

2024