

أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في

القطاع العام في المملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

إعداد

فيصل بن عبيد الرحيمي

٢٢١٠٠١٦٥٩

إشراف الدكتور:

وليد صديق

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣



إِهْدَاء

وُجِدَ الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون منا الشكر

وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ لالهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..

أهديكم بحثي المتواضع

شكر ونقل

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنّة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير / وليد صديق الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمدة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالقطاع العام بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار (٤٥٠) شخص ليمثلو عينة الدراسة من وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية عن طريقة العينة القصدية، تم جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان، حيث تم تحليلها علي أساليب البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أبرزها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين تخطيط الموارد البشرية كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الاعلام، وضعف العلاقة بين الاستقطاب كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الاعلام ، وضعف العلاقة بين تقييم الأداء كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الاعلام.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها، المزيد من الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية كأحد وظائف الموارد البشرية التي لها دور في تحسين أداء العاملين، وضرورة تعزيز الإهتمام بالإستقطاب كأحد وظائف الموارد البشرية التي تحسن أداء العاملين في الوزارة .

الكلمات الافتتاحية : وظائف الموارد البشرية – أداء العاملين – القطاع العام – المملكة العربية

السعودية .

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم	ب.....
إهداء	ج.....
شكر وتقدير	د.....
المستخلص	ه.....
قائمة المحتويات	و.....
قائمة الجداول	ي.....
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١.....
١,١ المقدمة	١.....
٢,١ مشكلة الدراسة	١.....
٣,١ تساؤلات الدراسة	٢.....
٤,١ أهمية الدراسة	٢.....
الأهمية العملية: ٢	٢.....
الأهمية النظرية: ٢	٣.....
5.1 أهداف الدراسة	٣.....
٦,١ متغيرات الدراسة	٣.....
٢ حدود الدراسة	٤.....

٧,١ منهج الدراسة.....	٤
٨,١ صعوبات الدراسة.....	٤
٩,١ أسباب اختيار الموضوع.....	٥
١٠,١ مصادر الدراسة.....	٥
١١,١ أدوات الدراسة.....	٦
١٢,١ مصطلحات الدراسة.....	٦
٢ أداء العاملين.....	٦
٢ إدارة الموارد البشرية.....	٦
١٣,١ الدراسات السابقة.....	٧
٢ الدراسات الأجنبية:.....	١٠
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث.....	١٢
المبحث الأول (الموارد البشرية أهدافها ووظائفها والتحديات التي تواجهها).....	١٢
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها.....	١٢
المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....	١٧
المطلب الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية.....	١٩
الفصل الثالث : أداء العاملين تعريفه وعناصره والعوامل المؤثرة.....	٣٦
المطلب الأول تعريف أداء العاملين.....	٣٦
المطلب الثاني :عناصر ومحددات أداء العاملين.....	٣٧
المطلب الثالث العوامل المؤثرة على أداء العاملين.....	٣٩

٤١.....	الفصل الرابع: تحسين أداء العاملين
٤١.....	المطلب الأول تعريف عملية تحسين أداء العاملين
٤٢.....	المطلب الثاني أهداف عملية تحسين أداء العاملين
٤٣.....	المطلب الثالث إجراءات تحسين أداء العاملين
٤٨.....	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية
٤٨.....	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
٤٨.....	المنهجية :
٤٨.....	فروض الدراسة:
٤٩.....	مصادر البيانات :
٤٩.....	أولاً: أداة الدراسة :
٥٢.....	ثانياً: وصف مجتمع وعينة الدراسة:
٥٣.....	ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :
٥٤.....	رابعاً : صدق وثبات الاستبانة:
٥٦.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
٥٦.....	أولاً: تحليل البيانات الشخصية :
٥٩.....	ثانياً : الإحصاء الوصفي لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة الميدانية:
٦١.....	الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الاول : تخطيط الموارد البشرية:
٧٢.....	الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الرابع: المرتبات والحوافز والمكافآت:
٩٧.....	الفصل السادس : النتائج والتوصيات

٩٧.....	أولاً: النتائج
٩٨.....	ثانياً: التوصيات :
١٠١.....	Abstract
١٠٢.....	المراجع
١٠٢.....	أولاً: المراجع العربية:
١٠٤.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
١٠٤.....	ثالثاً :- المراجع الإلكترونية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٠	جدول (١) توزيع عبارات الاستبانة	(١)
٥١	جدول (٢) مقياس ليكرت الخماسي المتدرج	(٢)
٥٣	جدول (٣) الاستبيانات الموزعة والمعادة	(٣)
٥٥	جدول رقم (٤) معامل الثبات والصدق (طريقة الفا كرونباخ)	(٤)
٥٦	جدول (٥) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع	(٥)
٥٧	جدول (٦) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق العمر	(٦)
٥٨	جدول (٧) التوزيع التكراري للمبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي	(٧)
٥٨	جدول (٨) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة	(٨)
٥٩	جدول (٩) التوزيع التكراري والنسبي لعبارات البعد الأول : تخطيط الموارد البشرية	(٩)
٦١	جدول (١٠) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الاول : تخطيط الموارد البشرية	(١٠)
٦٣	جدول (١١) التوزيع التكراري والنسبي لعبارات البعد الثاني : الإستقطاب	(١١)
	جدول رقم (١٢) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الثاني : الإستقطاب	(١٢)
٦٥	جدول (١٣) التوزيع التكراري والنسبي لعبارات البعد الثالث: تقييم الأداء	(١٣)
٦٧	جدول رقم (١٤) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الثالث : تقييم الأداء	(١٤)
٦٨	جدول (١٥) التوزيع التكراري والنسبي لعبارات البعد الرابع: المراتب والحوافز والمكافآت	(١٥)
٧٠	جدول رقم (١٦) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الرابع : المراتب والحوافز والمكافآت	(١٦)
٧٢	جدول (١٧) التوزيع التكراري والنسبي لعبارات البعد الخامس : تدريب	(١٧)

	الموارد البشرية	
٧٤	جدول رقم (١٨) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الخامس : تدريب الموارد البشرية	(١٨)
٧٦	جدول (١٩) التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المتغير التابع: تحسين الأداء	(١٩)
٧٨	جدول رقم (٢٠) الإحصاءات الوصفية لعبارات المتغير التابع : تحسين الأداء	(٢٠)
٨١	جدول (٢١) العلاقة بين وظائف الموارد البشرية وتحسين الأداء	(٢١)
٨٧	جدول رقم (٢٢) العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين	(٢٢)
٨٨	جدول (٢٣) العلاقة بين استخدام الإستقطاب وتحسين أداء العاملين	(٢٣)
٩٠	جدول (٢٤) العلاقة بين تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين	(٢٤)
٩٢	جدول (٢٥) العلاقة بين المرتبات والحوافز والمكافآت وتحسين اداء العاملين	(٢٥)
٩٣	جدول (٢٦) العلاقة بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء العاملين	(٢٦)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

من المعروف الآن أن الموارد البشرية هي أهم مورد للمنظمات الحديثة، حيث يعد الإنسان هو التفكير والعنصر الأساسي والوسيلة والغاية لعمليات الإنتاج والخدمة، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة حيث أنها تركز على العنصر البشري الذي يعتبر المورد الأكثر قيمة للشركة وله أكبر تأثير على إنتاجية الجميع. لذلك يجب على المنظمات جذب الموارد البشرية كماً ونوعاً للزمين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل على تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال برامج التدريب وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقاً لأداء موظفيها نظراً لأن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر في الإنتاج ، فقد كان من الضروري لفت الانتباه أولاً إلى هذا العنصر ثم إلى عناصر الإنتاج الأخرى ، وهذا العنصر الذي أصبح يسمى رأس المال البشري للمنظمات ، نظراً لأن إدارة الموارد البشرية هي الأهم اليوم هو الاهتمام بمواردها البشرية ، وهذا أساس لرفع مستواها ، حيث أن مستوى أداء الموارد البشرية يحدد مستوى إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل ، ويجب محاولة تحسينها قدر الإمكان ، وعلى هذا الأساس ، فإن إحدى المهام الأولى للمديرين هي الانتباه إلى هذا العصر والعمل على تحسين معارفهم ومهاراتهم ، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم ، وفي هذا الإطار ، يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً. دور كبير كأداة وطريقة لتطوير هذه المنظمة.(عبد الباقي ، ٢٠٠٢، ص٢١)

٢,١ مشكلة الدراسة

يسعى البحث إلى إبراز أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية حيث تعد كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية لها دور كبير وفعال في تحسين أداء العاملين وذلك الدور تجهله الكثيرون من المؤسسات ويعتبروا ذلك مضيعة للوقت وبصفة خاصة في القطاع العام في المملكة العربية السعودية .

٣,١ تساؤلات الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي وهو ما هو أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين

أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

ويبرز من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي

١. ما هي وظائف الموارد البشرية؟

٢. ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟

٣. ما هي عناصر ومحددات أداء العاملين؟

٤. ما هي إجراءات تحسين أداء العاملين؟

٤,١ أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء

العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

وتظهر أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية :

١. الأهمية العملية:

ستعمل هذه الدراسة على تزويد المكتبات العربية والطلاب والطالبات والباحثين بدراسة مهمة في

مجال أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية

السعودية وإثراء البحوث العلمية، ومن الممكن فتح المجالات أمام المزيد من البحوث ذات الصلة بموضوع

الدراسة.

٥ الأهمية النظرية:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العلمية التي تبحث في أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية؛ مما يزيد المؤسسات التعليمية بنتائج قد يستفاد منها في المجالات التعليمية والتربوية المتنوعة .

5.1 أهداف الدراسة

١. التعرف على إدارة الموارد البشرية وأهدافها
٢. التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
٣. التعرف على عناصر ومحددات أداء العاملين
٤. التعرف على العوامل المؤثرة على أداء العاملين
٥. التعرف على عملية تحسين أداء العاملين
٦. التعرف على أهداف عملية تحسين أداء العاملين

٦,١ متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: - تطبيق وظائف الموارد البشرية

المتغير التابع: - أداء العاملين

حدود الدراسة

← الحدود الموضوعية: - اقتصر البحث على أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء

العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

← الحدود البشرية: - استهدف البحث العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

← الحدود المكانية: - اقتصر البحث على وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية

← الحدود الزمانية: - ٢٠٢٣/٢٠٢٤

٧,١ منهج الدراسة

لقد استخدم المنهجية الوصفية التحليلية لملائمتها لطبيعة وأهداف الدراسة لوصف جوانب المشكلة والتعرف على أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية ولا يتوقف فقط عند وصف وجمع البيانات بل يقوم بتحليل الظواهر وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تفيد في علاج مشكلة البحث .

٨,١ صعوبات الدراسة

١- قلة المصادر والمراجع التي تتحدث عن أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء

العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

٢- قلة الدراسات السابقة التي تتناول هذا الموضوع.

٩,١ أسباب اختيار الموضوع

ما سبق ذكره من أهمية الموضوع:

- ← حاجتي العملية إلى التعمق في هذا الموضوع نظراً لارتباطه بعملتي الوظيفي.
- ← يعد امتداداً لأبحاث قمت بها في هذا المجال.
- ← نظراً لكثرة سؤال المهتمين عنه.
- ← نظراً لتمكني من الوصول إلى مصادر أو معلومات بحثية بحكم (مركز وظيفي، أو مجال عمل أو خبرة سابقة...) لا يتمكن كثير من المتخصصين في هذا المجال من الوصول إليها.
- ← قلة الدراسات السابقة أو عدم استيفائها للموضوع

١٠,١ مصادر الدراسة

وسوف يعتمد البحث الحالي في جمع البيانات والمعلومات على المصادر التالية:

١. المصادر الأولية: وهي تشير إلى البيانات والمعلومات الرسمية المستمدة من تقارير الجامعة.
٢. مصادر ثانوية: تتعلق بالإطار النظري للبحث ، وجمعها من كتب ومجلات وأوراق جامعية ودراسات سابقة ومجلات أكاديمية حول تأثير كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالقطاع العام. في المملكة العربية السعودية.

١١,١ أدوات الدراسة

● الاستبيان

● التحليل الاحصائي sbss

١٢,١ مصطلحات الدراسة

✍ أداء العاملين

— هو التفاعل بين السلوكيات والأداء لإنتاج نتائج ذات قيمة تدعم بقاء واستمرارية الأعمال على مستوى الأفراد أو المؤسسات ضمن ما هو مخطط ومطلوب من قبل الطرفين.

— ويتم تعريفه إجرائياً على أنه البيانات التي من شأنها أن تساعد في تحليل وتقييم أداء العمال من حيث إنجازاتهم الفعلية في ضوء الواجبات والمسؤوليات المنوطة بهم والتي تمثل طبيعة وماهية العمل المطلوب.

✍ إدارة الموارد البشرية

— هي مجموعة من الأنشطة التي تركز على توفير الرعاية النفسية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها. ومن أهم هذه الأنشطة التوظيف والتدريب والترقية .

— يتم تعريفها من الناحية الإجرائية على أنها عملية رعاية وتخطيط وتنظيم جميع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها المرجوة.

١٣,١ الدراسات السابقة

[١] دراسة العساف (٢٠١٦) بعنوان : "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء

الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني .

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مطار عمان المدني. وتم القيام بتطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وعرض النتائج المرجوة. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مطار عمان المدني بأبعاده (دقة الأداء والمثابرة وحجم العمل المنجز).^(١)

[٢] دراسة البطاينة (٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في إربد / الأردن، مجتمع الدراسة تكون من مجموعتين ، مديري وموظفي المستويات الإدارية الدنيا للبنوك المعنية. تم اختيار عينة عشوائية قوامها ٨٧ شخصاً ، وتم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على البنوك ، وتم تحديد العينة وتطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة. تم جمع هذه من خلال هذا الاستبيان. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف المجاني واستراتيجيات التدريب والتطوير وتحسين أداء الموظفين ، بينما كان الارتباط بين استراتيجية المكافآت وتحسين الأداء أقل من المجالين السابقين.^(٢)

(١) العساف ، فلاح محمد ، ٢٠١٦ ، أثر تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة في مطار

عمان المدني ،رسالة ماجستير ،جامعة عمان العربية

(٢) البطاينة ، محمد تركي ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية من وجهة نظر

المديرين في البنوك التجارية الأردنية ، محافظة اربد ، دراسات العلوم الإدارية العدد ٤٣ ، العدد ١

[٣] دراسة المطيري (٢٠١٦) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة

تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك. تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (١٥٨) شخصاً لقياس وجهات نظرهم. تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ عينات عشوائية بسيطة. ووجدت الدراسة أنه عند اختيار أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء الوظيفي ، احتل الاختيار والتعيين المرتبة الأولى في درجة تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية ، بينما احتلت جودة العمل المرتبة الأولى في درجة التطبيق على الأداء الوظيفي. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أداء وظيفي رفيع المستوى. الإدارة العليا والوسطى للعاملين في الدوائر الحكومية بتبوك.^(٣)

[٤] دراسة البدارين وآخرون (٢٠١٤) بعنوان: "أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اكتشاف

وتطوير القدرات الابداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في اقليم الشمال .

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك التجارية الأردنية (التوظيف ، الاختيار ، التعيين ، التدريب العملي ، ممارسة التحفيز) على اكتشاف وتطوير المهارات الإبداعية لموظفيها. أهداف الدراسة ، تم توزيع سلسلة من الاستبيانات لقياس وجهات النظر. تم اختيار المستجيبين لعينة الدراسة المكونة من ١٠٢ موظف وموظفة يعملوا في سبع بنوك باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة. عندما تم استرجاع الاستبيانات وصلاحيها للتحليل ٧٨ توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: وجود تأثير لممارسات التوظيف والاختيار والتعبئة والتدريب المتبعة في البنوك التجارية الأردنية على الكشف. وتطوير القدرات الإبداعية لموظفيها في كل من النقاط التالية (الأصالة ، الطلاقة الفكرية ، الحساسية للمشاكل) ، لم

(٣) المطيري ،عزير عبد الله ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك ،رسالة ماجستير ،جامعة مودة ،الكرك ،الاردن

يكن للممارسات التحفيزية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية أي تأثير على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية لموظفيها ، التي كانت موجودة في كل من (الأصالة ، الطلاقة الفكرية ، الحساسية) تم التعبير عنها في المشاكل^(٤).

[٥] دراسة سعيد سمير أبو جليدة ، ٢٠١٩ ، بعنوان " أثار استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية

الهدف من الدراسة هو معرفة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الإدارة العليا والمتوسطة بشركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد). وشركة البيان) وعددهم (٨٦٠) نسمة. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ، كما أظهرت الدراسة الاهتمام الكبير للعاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام في العمل والاستعداد لتطبيق قيمة الصواب وتجنب الظواهر السلبية الناشئة عن التأخر في العمل وعواقبها. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب وتطوير وتنمية العمالة الماهرة في مجال الاتصالات والحفاظ على استمرارية عملهم مع مراعاة التطورات التكنولوجية الحديثة والتقنيات التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات. واستخدامها في تحديد استراتيجيات التدريب

[٦] دراسة شفاف كرو ، أثار ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (حالة شركة جود) الجامعة الافتراضية السورية عام ٢٠١٦ .

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة. تم تمثيل هذه الممارسات السبعة في (التخطيط ، تحليل الوظيفة والتصميم ، التوظيف ، التوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء ، التحفيز والمشاركة). في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة.، وخلصت

(٤) البدرين ، رقية والحداية ، محمد والعمرى ، زياد ، ٢٠١٤ ، اثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين ، دراسة تطبيقية على البنوك في إقليم الشمال ، بحث منشور في مجلة رؤى الاقتصادية ، العدد رقم ٧

الدراسة إلى أن أداء العمل للموظفين يتأثر بشكل كبير بممارسات الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، وقدمت عددًا من الأطوال والاقتراحات مثل إجراء التدريب الداخلي والخارجي للموظفين ، وإعطائهم الفرصة اختيار البرامج التدريبية المناسبة ووضع معايير التقييم والالتزام بسياسة الباب المفتوح للسماح للموظفين بالمشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي تزيد من أداء المؤسسة بشكل عام وتساعد على تطويرها وازدهارها^(٥)

٥ الدراسات الأجنبية:

[١] دراسة Mercy Gacheri Munjuri – ٢٠١١ ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء

الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية التعليم العالي في كينيا.

ركزت هذه الدراسة على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة آثار التدريب والأداء والأمن الوظيفي وتمكين الموظفين وتصميم مكان العمل وفرص العمل على أداء الموظفين في الكليات الكاثوليكية في كينيا. زيادة مستويات أداء الموظفين ، بحيث يكون لتصميم العمل والأمن الوظيفي أقل تأثير على الأداء. وأوصت الدراسة بأن تقوم المنظمة بتزويد الموظفين بالأمن الوظيفي والمكافآت والحوافز كمكافأة على تحقيق الأهداف من أجل تحسين أدائهم ، حيث تعتبر هذه الممارسات إيجابية بالإضافة إلى الممارسات الأخرى التي لها ارتباط إيجابي بأداء الموظف المرتبط بدرجة كبيرة جدًا. العلاقة القوية بأداء الموظف لها تأثير إيجابي على أداء الموظف.

[٢] دراسة Momena Akhter& Nur-E-Alam Siddique - ٢٠١٣ ، ممارسات إدارة الموارد البشرية

وأثرها على أداء العاملين (دراسة على معمل للإسمنت في بنغلاديش) .

(٥) شفاف كرو ، ٢٠١٦ ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (حالة شركة جود)
الجامعة السورية ، سوريا

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مصنع الأسمنت في بنغلاديش. للقيام بذلك، سعى الباحثون إلى فحص المكونات المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. وأظهرت النتائج أن التدريب والتطوير وفرص التقدم المهني لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف. من ناحية أخرى، فإن تقييم الأداء والمكافآت والممارسات الإدارية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، ولكن هذا التأثير ليس مهمًا في مصنع الأسمنت في بنغلاديش. أوصت الدراسة بما يلي: يجب على شركات الأسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية وإدخال ممارسات مبتكرة وجديدة لإدارة الموارد البشرية. يجب إجراء استبيانات الموظفين من وقت لآخر لتحديد مدى رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المشرفين في عملية تصميم أو تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية. يجب أن يكون لها تقنيات جديدة لتقييم الأداء تساعد المنظمة في جمع المعلومات حول أداء الموظف من مصادر مختلفة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول (الموارد البشرية أهدافها ووظائفها والتحديات التي

تواجهها)

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها

✍ مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تنمية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة والمحافظة عليها لتحقيق أهدافها ، ومن أهم هذه الأنشطة: التوظيف ، والتدريب ، والترقية ، وإعلان الوظائف".^(٦)

كما يتم تعريفها على أنها: "عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص ذوي الصلة بتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافها"^(٧)

يمكن تعريفها أيضًا على أنها: "عملية العناية بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها ، بما في ذلك شراء هذه الموارد ومراقبتها وصيانتها وتوجيهها ، لتحقيق الأهداف".^(٨) الأهداف المنظمة وتطورها".^(٨)

(٦) خالد عبد الرحيم البيتي ، ٢٠٠٣ ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص ٦٣

(٧) مصطفى ، احمد (٢٠١٨) . إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة . بها ، مصر : منشورات جامعة بها .، ص ١٨

(٨) عباس ، سهيلة (٢٠٠٣) . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ص ٣٣

كما يُنظر إليه على أنه "تخطيط وتنظيم وتوظيف وتطوير ومكافأة والاحتفاظ بالموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة".

مما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي المحور الرئيسي في تنظيم العلاقة بين المنظمات والموظفين وتسعى جاهدة لتحقيق أهدافها وغاياتها من خلال سلسلة من الأنشطة المتعلقة بتوظيف وتطوير واستخدام الموارد البشرية لتقييم الأداء والحفاظ عليه ورعايته بشكل فعال.

✍ أهداف إدارة الموارد البشرية.

الهدف الرئيسي الذي يجب تحقيقه من خلال إدارة الموارد البشرية هو جذب الأشخاص الطيبين والاكفاء إلى المنظمة حتى تتمكن من أداء مهامها بكفاءة عالية ، ولا يمكن للمنظمة تحقيق ذلك إلا من خلال مجموعة من الأهداف التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق ذلك ، وهي:

← أولاً: الأهداف العامة.

تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتتميز الأخيرة بالعالمية ، حيث تسعى جميع أنواع المنظمات إلى تحقيقها وهي: البقاء ، والمنافسة ، والنمو ، والربحية ، والمرونة.

← ثانياً: الأهداف التنظيمية.

لكي تحقق المنظمة أهدافها العامة ، يجب أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة التي ترتبط بالعوامل المختلفة للمؤسسة والتي تختلف من منظمة إلى أخرى في قدرتها على تحقيق تلك الأهداف ، والتي تكون متوازنة حيث تركز الأهداف التنظيمية على تحقيق الأهداف العامة بشكل عام ، حيث أن زيادة إنتاجية الموظفين الفرديين تترجم إلى إنتاجية أكبر وبقاء المنظمة واستمراريتها ونموها وقدرتها على تحقيق الأهداف ، وبالتالي قدرتها على الارتباط بمنظمات أخرى تتنافس ، هذه الأهداف تتمثل هي:

- زيادة الإنتاجية للموظفين والمنظمة.
- تحسين الحياة العملية داخل المنظمة وبناء علاقات عمل جيدة.
- الامتثال للقوانين واللوائح والقوانين.
- إنشاء والعثور على ميزة تنافسية للأفراد أو للمنتجات أو للخدمات.
- إنشاء حالة ملائمة للموظفين في الشركة.^(٩)

← ثالثاً: أهداف ملموسة خاصة

- يتطلب تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف العامة للمنظمة وجود أهداف خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية ، حيث أن هذا النوع من الأهداف يرتبط بشكل أساسي بمجال إدارة الموارد البشرية ، مما يساهم في تحقيق الأهداف الأخرى وأكثرها من أهم هذه الأهداف ما يلي:
- الجذب وهذا يعني أن تقوم المؤسسة بجذب العاملين الجيدين عن طريق عملية اختيار سليمة للحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في المنظمة.
 - الاستبقاء: يعني أن المنظمة تقوم بعملية تقييم أداء الموظف مما يؤدي إلى اختيار العناصر الإيجابية والحفاظ عليها ورعايتها لمواصلة تميزهم.
 - الدافع: هو خلق الحافز من قبل المنظمة بين موظفي المنظمة من خلال منح المكافآت والمزايا التي تؤدي إلى قيام الموظفين بعملهم بشكل جيد.

(٩) مصطفى ، احمد (٢٠١٨) . إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة . بها ، مصر : منشورات جامعة بها . ، ص ٦٤

- التدريب: يعني إبقاء المنظمة على اطلاع بعملية التطوير العلمي وتحسين مهارات وقدرات الموظفين من خلال عملية تدريب ناجحة ومخططة.^(١٠)

← الأهداف الأخرى لإدارة الموارد البشرية

١. تقديم المشورة للإدارة بشأن سياسات الموارد البشرية اللازمة للتأكد من أن المنظمة لديها قوة عاملة ومواهب مؤهلة للغاية ومحترمة من المؤهلين للتكيف مع التغيير والتأكد من أن المنظمة تفي بالتزاماتها القانونية المتعلقة بالعمل.

٢. ضمان التطبيق المستمر لجميع إجراءات وسياسات الموارد البشرية اللازمة لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

٣. دعم تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

٤. تقديم الدعم والظروف التي تساعد القادة على تحقيق أهدافهم.

٥. إدارة الأزمات والمواقف الشخصية الصعبة للتأكد من أن هذه القضايا لا تتداخل مع تحقيق أهداف المؤسسة.

٦. توفير قناة اتصال بين الموظفين وإدارة المنظمة وتولي دور مراقبة القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية^(١١)

(١٠) سازان فارس رشيد، ٢٠٠١ إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع ، ص ٩٦

(١١) العساف ، فلاح محمد ، ٢٠١٦ ، اثر تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة في مطار

عمان المدني ،رسالة ماجستير ،جامعة عمان العربية، ص ٩٤

✍️ ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها القسم الأساسي والجوهري للمؤسسة ونجاح هذا القسم هو جزء من نجاح المنظمة بأكملها. وتكمن أهميتها في:

١. وجود كفاءة مهنية خاصة في إدارة الموارد البشرية ، قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لملاء الشواغر ، والاحتفاظ بهذا العنصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويحسن وضعها الاقتصادي.
٢. توفر الإدارة الناجحة للموارد البشرية على الشركات تكاليف التقاضي الباهظة التي يمكن أن يتحملها العمال ، لا سيما في حالة تسريح العمال أو عدم دفع المكافآت أو الإنفاق الزائد على الترقّيات.
٣. معالجة الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والترقية بشكل صحيح وعادل يؤدي إلى تجنب التكاليف المحتملة المرتبطة بالدوران السريع أو معدلات الأداء المنخفضة أو الإنتاجية المنخفضة.^(١٢)

(١٢) عبد الباقي ، صلاح الدين (٢٠٠٢) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ص ٥٠، ٥١

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

أن التحديات الناشئة عن سمات وخصائص القرن الحادي والعشرين ، مثل العولمة والمنافسة الشديدة والتنمية النوعية الشاملة وثورة المعلومات والاتصالات والتجارة الحرة ، تواجه أيضًا المديرين في اليوم والغد ، لكي يصبحوا أكثر مرونة وشمولية لذلك يجب أن يلتزموا بقواعد الجودة في ممارسات الأداء الخاصة بهم ، خاصة وأن هذه التحديات تحول متخصصي الموارد البشرية إلى مواهب إبداعية ومبتكرة وتساعدهم على إيجاد طرق للتكيف والاستجابة لهذه التغييرات السريعة ، لا سيما في بيئة الأعمال. يمكن تلخيص هذه التحديات على النحو التالي:

أولاً: تحديات إدارة الجودة الشاملة.

ساهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير استراتيجيات تنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من المخاطر التي يواجهها العنصر البشري وقد أعطى أهمية خاصة من خلال التركيز. في الجوانب التالية: مساهمة الموظف ، التمكين ، إرضاء المستهلك ، الوقاية بدلاً من العلاج ، توجيه العملية ، التحسين المستمر^(١٣)

ثانياً: تحديات العولمة التنافسية.

ساهمت العولمة في خلق توسع واسع النطاق للأسواق العالمية ، بحيث أصبح المجتمع البشري قرية صغيرة لها القدرة على التعامل مع الثقافات البشرية المختلفة ، لذلك خضعت وسائل تربية واختيار الموارد البشرية للعديد من الاعتبارات. وفقاً للاتفاقيات والمعايير الدولية بالإضافة إلى قواعد العمل المعمول بها ، وهذا ما يدفع Sabi إلى إخضاع التعامل مع العمال للعديد من القوانين واللوائح ، ليس فقط على المستوى

(١٣) خضير كاظم حمود ، وآخرون ، ٢٠٠٧ ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . ص ٢٤

المحلي ولكن أيضاً على المستوى الدولي ، تماماً كما خلقت المنافسة بين الشركات متعددة الجنسيات تخضع وسائل اختيار العمال للعديد من الآثار والمتغيرات التنظيمية المختلفة.

📌 ثالثاً: التحديات التكنولوجية.

مما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي واستخدام الحاسبات يشكل عائقاً أمام إدارة الموارد البشرية ، لذا فإن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغييرات جذرية في أنواع العمل والمهارات التي تحتاجها المؤسسات وعلى أهمية البعض. من هذه الأنشطة مثل التدريب والتطوير ، وكذلك التخطيط للوظائف المستقبلية ، ستزداد بما يتناسب مع تلبية متطلبات هذه التغيرات ، حيث يؤدي التوسع في استخدام التكنولوجيا إلى فصل بعض العمال والبحث عن وظائف أخرى فرص لهم تغيير سياسات التوظيف للتكيف مع التغيرات التكنولوجية. حيث تؤثر التطورات التكنولوجية أيضاً على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها ، من خلال تغيير الهياكل التنظيمية واستخدام فرق العمل لتنفيذ العمل ، مع التركيز على المهارات المتنوعة.

📌 رابعاً: التحديات البيئية.

نجد أن البيئة الخارجية ، التي تنعكس خصائصها في استجابتها للمتغيرات المتسارعة ، خلقت عملياً بيئة ديناميكية ، في حين أن الاستقرار والثبات أمر شاذ في سوق العمل ومهارات القوى العاملة ، ولكن أيضاً على قيم الموظفين واحتياجاتهم الثقافية لذلك ، ينصب التركيز على الهيكل الاستراتيجي والتنظيمي للمنظمات ، حيث أنه في بداية القرن العشرين ، كانت هناك حاجة لاستجابة نوعية عالمية لهذه البيانات التي يجب أن تستجيب بمرونة وفعالية للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.^(١٤)

(١٤) د.بودية نوال ، د.الواهم نجوى ، ٢٠١٦ ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، الجزائر ، ص ٣١٠

المطلب الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية

أن أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة تشمل العديد من الوظائف والأنشطة ، والتي يشكل مجموعها فرعاً من المعرفة الإدارية يغطي مجالات النشاط والعمل في جميع أنواع المنظمات حيث تتعلق وظائف إدارة الموارد البشرية بتلك الواجبات والمسؤوليات التي تؤديها داخل المنظمات. أهم الأعمال الذي يقوم بها قسم الموارد البشرية وهي

أولاً: - الحصول على الموارد البشرية.^(١٥)

المسؤولية الأساسية للموارد البشرية في المنظمة هي تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية حيث تمارس هذه المسؤولية من خلال أنشطة فرعية متكاملة ومتربطة ، ويمثل مجموعها سلسلة من الأعمال التي يلبي بها قسم الموارد البشرية احتياجات جميع أنواع المنظمات ، وفقاً للمواصفات المحددة للوظيفة. يتم عرض الوظائف في المنظمة وهذه الأنشطة في:

(١) تخطيط القوى العاملة.

- تشمل عملية تخطيط القوى العاملة كل ما يؤثر على المنظمة من حيث الموارد البشرية في إدارة احتياجاتهم المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والرواتب بشكل جماعي. تقديم معلومات كاملة واتخاذ قرارات فعالة. تعريف تخطيط القوى العاملة.
- يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه: "إستراتيجية جذب وتحسين استخدام الموارد البشرية وتنميتها في المنظمة".

(١٥) زهير نعيم الصباغ وآخرون ، ٢٠٠٨ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، الطبعة الثانية ، دار عمان للطباعة والنشر ، ص ١٣٦

● كما يُعرف أيضًا باسم: "عملية ضمان توافر القوى العاملة بالكمية والنوعية المناسبة في المكان

المناسب وفي الوقت المناسب والقيام بما هو مطلوب وفقًا لاحتياجات" المنظمة^(١٦)

✍ أهمية تخطيط القوى العاملة.

من خلال عملية تخطيط القوى العاملة، تهدف المنظمة إلى:

- (١) تجنب الارتباك المفاجئ في سلسلة الإنتاج وفي تنفيذ المشروع.
- (٢) تقليل الفائض وتعويض العجز.
- (٣) توفير خطط للمستقبل الوظيفي للموظفين لضمان تحديد أنشطة التدريب والنقل والترويج. أهداف تخطيط الموظفين.

✍ الأهداف الرئيسية التي يجب مراعاتها عند التخطيط للقوى العاملة لديك هي كما يلي:

١. تحديد مفصل لوضع الموظفين الحالي في المنظمة، مما يساعد في الحصول على صورة واقعية للتوزيع الحالي للقوى العاملة بين المستويات الإدارية والإدارات والمجالات الوظيفية.
٢. تحديد ومراجعة وتقييم مصادر التوظيف لتحديد أفضل طريقة تناسب ظروف المؤسسة واحتياجاتها.
٣. تحديد المشاكل في عمليات تخطيط القوى العاملة والحد من الاستخدام الفعال للقوى العاملة.
٤. تقديم المقترحات والحلول العلمية لمشاكل تخطيط الموارد البشرية ، وكذلك استمرارية وابتكار الأساليب والأساليب الحديثة التي تساهم في تطوير الأداء البشري.
٥. تحديد عرض العمل ودراسة وتحليل الخصائص الجغرافية والسكانية ودراسة العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليها.

(١٦) عبد الباقي ، صلاح الدين (٢٠١٢) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ص ٦٨

٢) التوظيف.(١٧)

تتبع عملية تعيين الموظفين والمهارات اللازمة لتوظيف والاحتفاظ بالمنصب عملية تخطيط القوى العاملة.

← تعريف تعيين الموظفين.

يمكن تعريف تعيين الموظفين على أنه: "مجموعة من الأنشطة التنظيمية المتعلقة بالبحث عن المرشحين وتوظيفهم لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة على الفور بالعدد والجودة المطلوبين والمطلوبين". يُعرف أيضًا باسم: "عملية البحث عن عدد من المرشحين المؤهلين يتم بعد ذلك اختيار الأفضل منهم لملء المناصب

← أهمية استقطاب الموارد البشرية. عند التوظيف ، تهدف المنظمة إلى:

١. يمهّد التركيز الجيد الطريق للشركة لاستخراج أفضل المهارات من قاعدة المرشحين المتزايدة.
٢. يتيح الاستقطاب تحديد أفضل الوظائف لتلبية احتياجات التوظيف الداخلية للمنظمة ،
٣. تحديد نوع الموارد المناسبة لكل نوع من أنواع التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.

← أهداف التوظيف للموارد البشرية

الهدف من عملية التوظيف هو أولاً إقامة تطابق بين خصائص الوظيفة ومؤهلات الموظف المستقبلي. وكالة التوظيف لديها الأهداف التالية:

١. توفير مجموعة كافية من المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

(١٧)د.بودية نوال ،د.الواهم نجوى ، ٢٠١٦ ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، الجزائر ، ص ٧٨

٢. زيادة كفاءة الاختيار من خلال جذب الأشخاص المناسبين للاختيار النهائي ، مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

٣. ساعد في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين والاحتفاظ بالموظفين الذين تريدهم.

٤. انخفاض الجهد والتكاليف لأنشطة الموظفين التي تتبع عملية الاختيار ، مثل التدريب: من خلال التركيز على استقطاب مجموعة من المرشحين المناسبين والجادين والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.^(١٨)

← مصادر وموارد لتعيين الموظفين. في إدارة الموارد البشرية

■ المصادر الداخلية: "إنها مجموعة من الإرشادات التي تتبعها الموارد البشرية ملء الوظائف الشاغرة داخل المنظمة ، وغالبًا ما تعطي الأولوية للأفراد داخل المنظمة". تم سرد هذه المصادر في الإعلان - تُستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع نظرًا لبساطتها ، حيث تُعلم جميع موظفي المنظمة بالوظائف الشاغرة من خلال التعليقات ، مما يترك المجال مفتوحًا لتقديم الطلبات.

- النقل والتحويل: تُستخدم هذه الطريقة عندما تستند سياسات المنظمة على تعزيز مهارات الموظفين ويتم نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى لتقديم خبرات مختلفة ومتنوعة.
- الموظفون السابقون: تلجأ بعض المنظمات إلى إستراتيجية توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفين داخليين ، وخاصة أولئك الذين يرغبون في العودة إلى مكان العمل ، وكذلك إستراتيجية توظيف أبناء موظفي المؤسسة لزيادة الشعور بالولاء بينهما.

(١٨) شفاف كرو ، ٢٠١٦ ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (حالة شركة جود)
الجامعة السورية ، سوريا ، ص ٨٨

- **مصادر خارجية:** تستخدم الشركة هذه الطريقة عندما لا تجد مرشحين مناسبين لملء الوظائف الشاغرة من خلال مصادر داخلية أو عندما تريد التوظيف من شخص آخر غير موظفيها. من أهم هذه المصادر ما يلي:^(١٩)
 - **مكاتب العمل بالولاية:** تخضع هذه المكاتب لإشراف وزارة العمل وتقع في مناطق جغرافية مختلفة. عادة ما تسرد هذه المكاتب الباحثين عن عمل الذين يزورونهم بشكل متكرر وتتصل بالمنظمات لتحديد حجم احتياجاتهم من العمل.
 - **وكالات التوظيف الخاصة:** توجد هذه المكاتب في العديد من البلدان وغالبًا ما تستخدم لتوظيف العمال غير المهرة. في البلدان المتقدمة ، تلعب هذه المكاتب دورًا مهمًا في توفير الوقت في إدارة الموارد البشرية في المنظمات عندما يؤدون واجباتهم بشكل جيد.
 - **الترقية:** معترف بها كأحد أهم المصادر الخارجية للحصول على الموظفين اللازمين لملء الوظائف الشاغرة عندما لا يكون من الممكن شغلها من داخل المنظمة حيث يتم وضع الإعلانات في الصحف العامة أو المجالات التجارية لجذب أفضل الناس.
 - **الجامعات والمدارس:** تعتبر من المصادر المباشرة لأنها تستند إلى الاتصال المباشر مع المدارس الفنية أو الجامعات العليا بمواصفات معينة تطلبها المنظمة وتستخدم خاصة عند وجود نقص في سوق العمل وهناك الاختناقات في بعض التخصصات.
 - **الترشيحات من قبل موظفي المنظمة:** في هذه الطريقة ، يميل بعض أصحاب الأعمال إلى ترشيح الأشخاص الذين يوصى بترشيحهم من قبل موظفيهم وأصحاب الأعمال الآخرين ، معتقدين أنه إذا

Olusanya, Olumuyiwa Samuel (2012). Training and Development, A Vital Tool Organizational (١٩)
effectiveness - A Case Study of sterling Bank Nigeria Plc, IOSR Journal of Business and management, 6 (2).

تم تقديمهم من قبل أشخاص موثوق بهم ، يجب أن تكون التوصية ناجحة وأن الشخص المعين في هذه الطريقة لو قدرة على ممارسة العمل (٢٠)

٣) اختيار وتعيين الموارد البشرية. (٢١)

تبدأ وظيفة الاختيار والتعيين بمجرد أن يتلقى قسم الموارد البشرية طلبات من المرشحين المحتملين لملء المناصب مثلما تضمن عملية التوظيف العثور على أفضل المرشحين ، تضمن وظيفة الاختيار والتعيين استخدام أفضل الأساليب والوسائل لمقارنة المرشحين المقترحين وللتمييز بين الوظائف الشاغرة والمعينة. تعريف الاختيار.

يتم تعريف الفرز على أنه: "عملية اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة عن طريق فحص المتقدمين للعثور على أفضل شخص (أشخاص) لوظيفة معينة". كما تقول: "إنه نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية يهدف إلى اختيار الأشخاص لشغل وظائف معينة بعد مقارنة مؤهلات الأفراد وخصائصهم بمتطلبات وخصائص الوظائف أهمية الاختيار.

١. يجب أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية الواجبة للأسباب التالية: يتم تفسير سوء اختيار الأشخاص على أنه إهدار للوقت والمال في عملية التوظيف وإجراء المقابلات والامتحانات.
٢. يعد اختيار الشخص الخطأ من شأنه أن يضر بمصالح المنظمة لأن الموظف الجديد لن يكون قادرًا على تلبية معايير الأداء المطلوبة، مما سيؤثر سلبًا على الأداء العام للمؤسسة.

(٢٠) عمر وصفي، ٢٠١١ عملية إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص ٣٧

(٢١) احمد ماهر، ٢٠١٤، اختيار الموارد البشرية ، بدون طبعة ، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية .، ص ٢٢

٣. ينعكس اعتماد طرق الاختيار الفعالة التي تنتج فريق عمل استثنائي في قدرة المؤسسة على تقديم أداء استثنائي.

مراحل عملية الاختيار والتعيين.(٢٢)

تمر عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل ومراحل تتشابه ، وتتوج باختيار أكثر الموارد البشرية تقدماً للوظيفة. هذه المراحل هي كما يلي:

١. التطبيق أو السيرة الذاتية: يساعد على تقليل تكاليف التوظيف وزيادة الفعالية عندما يملأ المرشح نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة أو يقدم سيرته الذاتية.

٢. المقابلات الأولية: تتلقى المنظمات عددًا كبيرًا من الطلبات ثم توظف العدد المناسب من المرشحين لإجراء المقابلات الأولية حتى يتمكنوا من إجراء الموافقة المبدئية ، والتي تهدف إلى رفض المرشحين المحددين الذين يستوفون متطلبات الأهلية الأساسية للوظيفة.

٣. الاختبارات: تتضمن تطبيق معايير ومعايير معينة مع إجراءات محددة للباحثين عن عمل وفحص كيفية استجابتهم لهذه الاختبارات. لكي تكون موثوقة ، يجب أن تستوفي هذه الاختبارات عددًا من الشروط ، بما في ذلك: أداة قياس فعالة تميز بين الأشياء والموضوعات ، والتوحيد القياسي والتنميط ، والإنصاف ، والاتساق ، والقبول ، وعدم التمييز أو التحيز.(٢٣)

(٢٢) د.بودية نوال ، د.الواهم نجوى ، ٢٠١٦ ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، الجزائر

(٢٣) المطيري ، عزيز عبد الله ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك ، رسالة ماجستير ، جامعة مودة ، الكرك ، الاردن ، ص ٢٤

٤. المقابلات الختامية: هذه طريقة لتقييم المرشحين حيث يتم إجراء المقابلات وجهاً لوجه مع الأفراد ويسعى القائمون على المقابلات للحصول على إجابات للأسئلة المطروحة على المرشحين.

٥. التوظيف: تدور هذه المرحلة حول اختيار أفضل الأشخاص ، حيث تتطلب فترة الاختبار تناوب الشخص بين وظائف مختلفة وتحت إشراف مختلف المشرفين الذين سينتجون تقارير عن أداء الشخص وسلوكه في نهاية فترة الاختبار. تُظهر الشخص أنها تؤدي عملها باستمرار وفعالية ، ويتم اتخاذ القرار النهائي بشأن التعيين.

ثانياً: تنمية الموارد البشرية.(٢٤)

بعد تحديد احتياجات التوظيف، تزيد المنظمة وتطور مهارات العمال للحفاظ على ميزتها التنافسية. حيث يمارس قسم الموارد البشرية دوره في تنمية الموارد البشرية من خلال الوظائف التالية:

← تدريب الموظفين.

يهدف التدريب إلى تطوير الموارد البشرية على المستويات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة ، حيث تنبع أهمية التدريب من ارتباطه بالموارد البشري ، وهو العنصر الحاسم في عملية الإنتاج.

← تعريف تدريب الموظفين.

- يُعرّف التعليم بأنه: "العملية المنظمة والمستمرة لاكتساب المعرفة أو القدرة أو المهارة أو الفكرة أو الرأي الفردي اللازم لأداء مهمة محددة أو تحقيق هدف محدد".

(٢٤) شلتوت ، خضر (٢٠١٩) . تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ص ١٢١

- يمكن تعريفها أيضًا على أنها: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات ، في الفرد والجماعة ، من حيث المعلومات والخبرة والمهارات وسرعة الأداء وأساليب العمل والميول التي تجعل الفرد أو المجموعة قابلة للحياة (٢٥)

← أهمية تدريب الموارد البشرية.

يتم التأكيد على أهمية تدريب الموظفين وتتواصل الرؤية من خلال:

١. التطورات العلمية المستمرة والاكتشافات والتقدم في طرق الإنتاج ، وكذلك متطلبات السوق ، تجعل من الضروري إبلاغ الأفراد بهذه العملية الجديدة من أجل استخدامها كأساس لتطوير أعمالهم.
٢. أدت التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة إلى تطوير أساليب وأساليب عمل جديدة تتطلب تخصصات علمية مختلفة وكذلك مهارات فنية وإدارية.
٣. يتطلب التحول الهائل في تكوين القوى العاملة أن تصاحب عملية التدريب التغييرات في هيكل القوى العاملة على المستويات التنظيمية والوطنية والعالمية. (٢٦)

يمكن تقسيم عملية تدريب الموظفين إلى المراحل التالية:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية: أي تحديد المهارات التي يجب تطويرها من قبل أشخاص ووظائف محددة ، مفصلة في مجموعة من الأهداف التي يتعين تحقيقها في نهاية التدريب.

(٢٥)

Al-Mzary, Maaly Mefleh Mohammed, Al-rifai, Abedallah (2015). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University, Journal of Education and Practice www.iiste.org. ISSN 2222-1735 (Paper

(٢٦) عبد الباقي ، صلاح الدين (٢٠١٢) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ص ٨٠

٢. تصميم البرنامج التدريبي: حيث يتم ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية ويتم تحديد الطريقة التي يجب على المديرين من خلالها نقل موضوعات التدريب إلى المتدربين ، وكذلك تحديد موارد التدريب وفي مجال التخطيط للتدريب الذي يجب على المديرين تنفيذه و ميزانية التدريب.
٣. تنفيذ البرنامج التدريبي: تحدد مرحلة إدارة البرنامج المكان والوقت لتنفيذ البرنامج وتعين مديراً أو منسقاً لمتابعة إجراءات تنفيذ البرنامج.
٤. تقييم البرنامج التدريبي: يتم قياس فاعلية البرنامج التدريبي ونجاحه في تحقيق الأهداف المحددة. و يمكن أن تتم عملية التقييم أثناء وبعد عملية التدريب.^(٢٧)

■ التخطيط الوظيفي للموارد البشرية.

يعد التخطيط الوظيفي هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد كيف يمكن للمؤسسة دعم موظفيها في تشكيل مسار حياتهم المهنية بطريقة ترضيهم من خلال معرفة رحلة حياتهم في المراحل المتعاقبة من سن الدخول إلى سن التقاعد.

■ تحديد التخطيط الوظيفي.

قبل تحديد التخطيط الوظيفي ، يجب أن تعرف ما هو المسار الوظيفي ، والذي يتم تعريفه على أنه: "مجموعة أو إنه أحد التدابير الفردية والتنظيمية المتعلقة بالوظيفة والتي تتبع بعضها البعض على مدار حياة الشخص وتهدف إلى التوفيق بين الناس والعمل.

التخطيط الوظيفي هو "ذلك الجانب الذي هو مسؤولية الفرد في تطوير المسار الوظيفي ويتضمن خطط الفرد للحياة المهنية الفعالة وتحقيق أنشطة التطوير المناسبة".

(٢٧) السامرائي ، أحمد (٢٠١٠) . أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي - قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك ، كوبنهاجن ، الدانمرك .، ص ٤٤

■ أهمية التخطيط الوظيفي.

هناك العديد من الأسباب التي تشجع التخطيط والتطوير الوظيفي. أهمها:

١. تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

٢. إزالة القيود المفروضة على حرية حركة العمال.

٣. الحد من شيخوخة القوى العاملة.

٤. تقليل تكاليف العمالة. (٢٨)

■ مراحل التخطيط الوظيفي في الموارد البشرية.

تتضمن عملية التخطيط الوظيفي للمؤسسة عدة خطوات ضرورية:

١. تصميم المسارات الوظيفية: تبحث هذه المرحلة في هيكل الوظائف في المؤسسة ، وتقسيم تلك

الوظائف إلى مسارات وظيفية مختلفة ، وتؤسس رابطاً واضحاً بين الوظائف التي تشكل كل مسار

، وتحدد أيضاً المتطلبات الأساسية اللازمة للتقدم المطلوبة في كل مسار. بما في ذلك المؤهلات

ومستوى المعرفة والمهارات والتعليم.

٢. وصف وتحديد أهداف كل مسار: على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

٣. لتقييم الذاتي: يتم تقييم نقاط القوة والضعف لدى كل فرد من حيث الجوانب الفنية والعلاقات

الشخصية والتواصل والمهارات الشخصية والإدارية وأهمية سمات وظيفية معينة مثل

الاستقلالية. (٢٩)

(٢٨) د.بودية نوال ، د.الواهم نجوى ، ٢٠١٦ ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، الجزائر

(٢٩) عبد الباقي ، صلاح الدين (٢٠١٢) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ص ٣٢٢

٤. تحديد الفرص الوظيفية: تساعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات على توفير معلومات متنوعة حول الوظائف في المنظمة من حيث مستوى الراتب ، والقسم المرتبط به ، والموقع ، والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة ، والوظائف المفتوحة لكل مهنة. التقدم في ضوء نتائج عملية تخطيط القوى العاملة ، والتي سيتم نشرها على لوحات الإعلانات الخاصة بالمنظمة.
٥. تقييم المسارات البديلة التي قد يختارها الأفراد: بناءً على مهاراتهم وخبراتهم وخصائصهم الشخصية وفرص العمل المتاحة. تنتهي هذه المرحلة باختيار المسار الذي يناسب الفرد.
٦. إنشاء جداول العمل والجداول الزمنية: هذا هو المكان الذي يجب على الفرد التشاور مع المشرف ومديري الموارد البشرية لتحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافهم المهنية حيث يتم التخطيط لمشاريع تطوير أطول وأكبر. (٣٠)
٧. تنفيذ الخطط: من أجل تنفيذ الخطط ، يجب على الإدارة العليا تشجيع القادة على جميع مستويات الإدارة لدعم مرؤوسهم في تطوير مساراتهم المهنية
٨. إدارة وتقييم البرامج المهنية: هذا هو المكان الذي يتم فيه الإنفاق ، بما في ذلك عمليات المراقبة والمراجعة المستمرة ، لتقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع ، مما يؤدي في النهاية إلى تشخيص المشكلات والعوائق التي تحول دون النجاح. التطوير الوظيفي.
٩. اتخاذ قرارات تصحيحية: وذلك من خلال الإدارة المطلوبة لحل المشكلات وتجاوز العقبات ومنها تغيير المسار في حال تعذر الاستمرار على المسار الحالي. (٣١)

(٣٠) البطاينة ، محمد تركي ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية ، محافظة اربد ، دراسات العلوم الإدارية العدد ٤٣ ، العدد ١ ، ص ٦٦

(٣١) Al-Mzary, Maaly Mefleh Mohammed, Al-rifai, Abedallah (2015). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University, Journal of Education and Practice www.iiste.org. ISSN 2222-1735 (Paper).

■ تقييم أداء قسم الموارد البشرية.

هذه عملية مصممة للتأكد من أن مستوى أداء الموظفين مرضي وأن أنشطة الموظف وأدائه تتوافق مع أهداف المنظمة. لتعزيز الأداء الاستثنائي، يجب إنشاء نظام شامل للمكافآت والمكافآت وتطبيقه على أساس علمي وعادل.^(٣٢)

■ ثالثاً: المحافظة على الموارد البشرية.^(٣٣)

بعد اختيار وتعيين الأشخاص في المنظمة والتأكد من حافزهم لاستخدام مهاراتهم على أكمل وجه ، يقع على عاتق المنظمة واجب مكافأة ومكافأتهم للحفاظ على حافزهم في العمل ، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الإجراءات الموضحة في إدارة الموارد البشرية يتم تقديم الوظائف في:

[١] الأجور والمرتبات.

تعد أنظمة الأجور والتعويضات من بين الأنظمة التي تحظى باهتمام كبير من المنظمات لأنه بالإضافة إلى أهميتها في الاحتفاظ بالقوى العاملة الماهرة والمحافظة عليها ، فإن تكلفة الأجور والرواتب تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتكبدها منظمة.

[٢] تعريف الرواتب والأجور

- هو المقابل الذي يقبله الإنسان ويحصل عليه مقابل إسهامه الواعي ، سواء في شكل مجهود عضلي أو عقلي ، في أداء عمل يعتبره مفيداً اقتصادياً واجتماعياً.

(٣٢) البطاينة ، محمد تركي ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية ، محافظة اربد ، دراسات العلوم الإدارية العدد ٤٣ ، العدد ١ ، ص ٩٥

(٣٣) سلطان ، أنس أديب فخري (٢٠١٥) ، أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ص ٣١

- يُعرف أيضًا باسم: "السعر المدفوع للعمال مقابل عملهم في ظل ظروف معينة"^(٣٤)

[٣] أهمية الراتب.

الرواتب لها أهمية كبيرة على المستويات التالية:

١. على مستوى القوى العاملة: تلعب الأجور دورًا مهمًا في تشكيل قوتهم الشرائية ، والتي بدورها تحدد حجم ونوع السلع والخدمات التي يمكنهم الحصول عليها لتلبية احتياجاتهم وتحديد مستوى معيشتهم وإشباع رغباتهم وتطلعاتهم.
٢. على المستوى التنظيمي: يعتبر من أهم عناصر التكاليف الرئيسية التي تؤثر بعد ذلك على تحديد مستوى سعر السلع والخدمات المنتجة ، والتي بدورها تؤثر على أسعار السلع وحجم الأرباح^(٣٥)

[٤] أسس تحديد الأجر .

عند تحديد مستويات التعويض ، يجب على المنظمات تطبيق المبادئ التالية:

١. الأداء: وفقًا لهذا المعيار ، يجب أن يكون الراتب الذي يتقاضاه الموظف متناسبًا مع أدائه وفقًا لمعايير موضوعية ومحددة.
٢. المصروفات: تستخدم عند وجود شعور قوي بأن المصاريف التي يتم سدادها من قبل الموظف كافية ، حتى لو كانت أقل من المعدل المطلوب.
٣. الأقدمية: هنا يتأثر مستوى الراتب بتجربة السنوات القليلة الماضية ويمكن التعرف عليه حاليًا في القطاع العام.

(٣٤) عباس ، سهيلة (٢٠٠٣) . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ص ٣٢٠

(٣٥) ، سهيلة (٢٠٠٣) . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ص ٢١٩

٤. المؤهلات الأكاديمية والخبرة: يحدد سوق العمل إلى حد كبير المكافأة المادية لهذا المؤهل والخبرة.

٥. مستوى صعوبة العمل: يتم التأكيد على أن العمل الروتيني يجب أن يكون أقل قيمة من العمل

المعقد.^(٣٦)

■ المنشطات والحوافز

يعد استخدام الحوافز من اهم الطرق لضمان التزام الموظفين بتحقيق أهداف المنظمة وخططها

وسياساتها. سيؤدي فشل المنظمة في استخدام هذه الحوافز بحكمة وبشكل مناسب إلى فشل المنظمة في

تحقيق أهدافها.

(١) تحديد الحوافز.

● يتم تعريف الحوافز على النحو التالي: "إذا كانت الأجور أو المرتبات هي التعويض الذي يحصل

عليه الشخص كقيمة للعمل الذي يقوم به ، فإن الحافز هو العائد الذي يتلقاه نتيجة للتميز في

الأداء

● يُعرف أيضًا باسم: "مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تجعل الموظف يبذل المزيد من الجهد في

العمل لتحقيق أهدافه أو أهدافها وأهداف المنظمة".

● ويعرف أيضًا باسم: "مجموعة العوامل التي تحفز القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه

وأفعاله^(٣٧)

(٣٦) عمر وصفي، ٢٠١١ عملية إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص١١٨

(٣٧) القحطاني ، محمد دليم ، ٢٠٠٥ إدارة الموارد البشرية : نحو منهج إستراتيجي متكامل " ، الرياض ، مطابع الحسيني الحديثة

ص٢٧.

٢) أهمية الحوافز. تكمن في الآتي:

١. تشجيع حماس المجموعة وتشجيع المنافسة بين أعضاء المجموعة.
٢. تنمية روح المشاركة والتعاون.
٣. خلق المناخ التنظيمي الصحيح.
٤. التكامل والترابط بين الأنشطة التحفيزية وأنشطة الموارد البشرية المختلفة.
٥. التكيف مع احتياجات البيئة الداخلية والخارجية. (٣٨)

٣) مراحل تصميم نظام الحوافز.

إذا أرادت المنظمة تصميم نظام حوافز جديد لأول مرة ، فعليها اتباع الخطوات التالية:

١. تحديد الغرض من المنظمة: تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة ، ويجب على أولئك الذين وضعوا نظام حوافز دراسة هذا الأمر جيداً. يمكن أن يكون الهدف من الحوافز زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى أو زيادة المبيعات أو الإيرادات أو تحسين الجودة أو تعزيز العمل الجماعي.
٢. بحث الأداء: لكي يكون نظام المكافآت ناجحاً ، يجب أن يحدد نوع وحجم الأداء الذي يتم حساب المكافآت.
٣. إعداد الميزانية أو إعداد الحوافز: يشير إلى المبلغ الإجمالي المتاح للمدير المالي للإنفاق على هذا النظام. يشمل هذا المبلغ قيمة الحوافز والجوائز والتكاليف الإدارية وتكاليف الإعلان.

(٣٨) السامرائي ، أحمد (٢٠١٠) . أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي - قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك ، كوبنهاجن ، الدانمرك . ص ١٣١

٤. إجراءات النظام المفصلة: يترجم النظام إلى خطوات وإجراءات متتالية تتعلق بتسجيل الخدمات والحسابات والنماذج والاجتماعات ودور الموضوعات المدرجة فيها وأنواع الحوافز والمكافآت والترويج لها. (٣٩)

(٣٩) المطيري ، فيصل (٢٠١٢) ، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية الدراسة تطبيقية ، ص ٣٣

الفصل الثالث : أداء العاملين تعريفه وعناصره والعوامل المؤثرة

المطلب الأول تعريف أداء العاملين

الأداء هو مصطلح واسع يشمل العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح وال فشل. لهذا السبب ، خلط العديد من الكتاب والباحثين في الموارد البشرية بين هذا المصطلح - أداء الموظف - مع المصطلحات المترادفة الأخرى المستخدمة في أدبيات نظرية الإدارة ، مثل: الإنتاجية ، والكفاءة الفعالة ، وعبارات الكفاءة الإنتاجية وكفاءة الأداء.^(٤٠)

وبما أن معظم هذه المصطلحات والعبارات تستخدم عادة للتعبير عن مستوى أداء المنظمة ، فمن الضروري معرفة مفهومها المحدد للتمييز بينها وبين هذه المصطلحات. يتم تعريف مخرجات العمل في هذا السياق على أنها الأداء التقديري أو الأداء لكل عامل لوحدة زمنية معينة وتعكس مدى قدرته على تحقيق أو الفشل في تحقيق الأهداف المرتبطة بعمله ، بغض النظر عن طبيعة ذلك العمل.

هو تعريف لا يقتصر على عمل معين ولا بآخر حيث أنه ينطبق على أي عمل مهما كان نوعه لأن كل عمل مهما كان محتواه له أهداف محددة أيضا إذا اختلف في أبعاده.^(٤١)

(٤٠) المطيري ،عزيز عبد الله ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك ،رسالة ماجستير ،جامعة مودة ،الكرك ،الاردن ،ص١٣

(٤١) Al-Mzary, Maaly Mefleh Mohammed, Al-rifai, Abedallah (2015). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University, Journal of Education and Practice www.iiste.org. ISSN 2222-1735 (Paper).

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين

للأداء عناصر ومحددات أساسية لا يمكن بدونها الحديث عن الأداء الفعال لأنه مهم في تقييم وتحديد مستوى أداء الموظفين في المنظمات ويميل الباحثون إلى تتبع عناصر ومحددات الأداء لتحقيق هذا الهدف. مساهمات لدعم وتطوير أداء الموظفين.

← أولاً ، عناصر أداء الموظف.

يتكون أداء الموظف من مجموعة من العناصر أهمها:

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهذا يشمل المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية ومعلومات أساسية عامة حول الوظيفة والآلات المعنية.
٢. جودة العمل: ينعكس ذلك في وعي الفرد بالعمل الذي يقوم به ورغبته ومهاراته وسعة الحيلة لديه وقدرته على تنظيم العمل وتنفيذه بشكل صحيح.
٣. نطاق الوظيفة: أي مقدار العمل الذي يمكن للعامل القيام به في ظل ظروف العمل العادية والسرعة التي يؤدي بها هذا العمل.
٤. المثابرة: وتشمل الجدية في العمل ، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز العمل في الوقت المحدد ، ومدى حاجة هذا العامل إلى التوجيه والتوجيه من المشرفين.^(٤٢)

← ثانياً: محددات أداء العاملين.

أداء الموظف هو التأثير الصافي لجهود الفرد ، بدءاً من المهارات والوعي بالدور أو المهمة. هذا يعني أنه يمكن النظر إلى الأداء في موقف معين على أنه نتاج المحددات التالية:

(٤٢) الغامدي ، عائض (٢٠٠٩) . مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين . أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة اليرموك ، ص ٣٢١

١. **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، وهذه الطاقة هي نتيجة

أسباب تدفع العامل إلى بذل جهد محدد. مستوى الجهد الذي يبذله ومثابرته وإصراره على النجاح.

٢. **المهارات:** وهي الصفات الشخصية المطلوبة لأداء الوظيفة. هذه القدرات لا تتغير أو تتقلب خلال

فترة زمنية قصيرة.

٣. **الوعي بالدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يشعر فيه الفرد بضرورة توجيه جهوده في العمل من خلاله.

لذلك، فإن فهم دور وواجبات الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الهدف والهدف

المنشودة وبالتالي الأداء الوظيفي الفعال^(٤٣).

(٤٣) عمر وصفي، ٢٠١١ عملية إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، ص٦٧

المطلب الثالث العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هناك بعض العوامل الخارجة عن سيطرة الشخص والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه. بينما يمكن النظر إلى بعض هذه العوامل على أنها أعذار ، يجب أخذها في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة.

أكثر العقبات شيوعاً أمام الأداء هي:

١. مرافق العمل غير الملائمة ، والتخطيط والمعدات ، والسياسات المحددة التي تؤثر على العمل.
٢. عدم تعاون الآخرين.
٣. أسلوب الإشراف.
٤. المؤثرات البيئية كالدفء والإضاءة و الضوضاء
٥. ترتيب الآلات والورش.

يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن هذه العوامل تؤثر على الجهد والإدراك. على سبيل المثال ، يمكن أن يؤثر أي عطل في الجهاز أو الجهاز بسهولة على الأداء الوظيفي للشخص. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تؤدي السياسات غير الواضحة أو نموذج الرقابة الضعيف إلى سوء توجيه الجهود ، تمامًا كما يمكن أن يؤدي نقص التدريب إلى إساءة استخدام مهارات الأفراد. بالنسبة لي هذا هو واحد من أهم وأكبر أنشطة الإدارة تشمل^(٤٤)

١. توفير ظروف عمل لائقة ومناسبة للموظفين.

٢. توفير بيئة داعمة حيث يتم تقليل حواجز الأداء.

(٤٤) سلطان ، أنس أديب فخري (٢٠١٥) ، أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .

بالإضافة إلى العوامل المذكورة سابقًا ، هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء الموظف ، بما في ذلك:

١ . أهداف الموظف وقيمه وكيفية ارتباطها بأهداف المنظمة.

٢ . الخصائص الديموغرافية للفرد (العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية).

٣ . القدرات العقلية وسمات الشخصية.

٤ . علاقات العمل.

٥ . التكنولوجيا والتعليم.^(٤٥)

(٤٥) المطيري ،عزیز عبد الله ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك ،رسالة ماجستير ،جامعة مودة ،الكرک ،الاردن

الفصل الرابع: تحسين أداء العاملين

المطلب الأول تعريف عملية تحسين أداء العاملين

عملية تحسين أداء الموظف الهدف النهائي لتحسين الأداء هو تصحيح أوجه القصور أو التناقضات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب. وإلا فإن المنظمة ملزمة باتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لرفع مستوى الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأداء المتوقع ، أو باختصار لتحسين الأداء.

حدد العملية لتحسين أداء الموظف.(٤٦)

- كلمة "تحسين" تعني التقدم، الانتقال من حالة إلى أخرى على نفس المستوى ، حيث أن فكرة تحسين الأداء تقوم على إزالة الفجوات أو الانحرافات في جميع عناصر الأداء ، بما في ذلك المدخلات والعمليات والمخرجات. حتى في حالة عدم وجود انحرافات ، يتم إجراء تحسينات إلى درجة أعلى لتحقيق الكفاءة والفعالية. تحسين الأداء هو محاولة لتصحيح الانحرافات قصيرة الأجل وطويلة الأجل وأوجه القصور في الأداء الفعلي من الأداء المطلوب.
- يعزفها ماهر عليش بأنها: "مرحلة تالية لتوظيف عاملين قادرين على أداء العمل ، والهدف منها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم من خلال التدريب المناسب لنوع العمل المراد أدائه".(٤٧)

(٤٦) - Jean Marie Peretti, Ressources Humaines Et Gestion Des Personnes, 7⁰m Edition, Vuibert, Paris, 2009.

(٤٧) د.بويدية نوال ، د.الواهم نجوى ، ٢٠١٦ ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، الجزائر ، ص ٧٧.

المطلب الثاني أهداف عملية تحسين أداء العاملين

تسعى المنظمة جاهدة لتحسين أداء موظفيها من أجل تحقيق عدة أهداف منها:

١. توجيه أو تقديم موظفين جدد لأنواع مختلفة من الوظائف والمهام التي سيتم تكليفهم بها ، أو توجيههم أو تدريبهم على كيفية ونوع الأداء المتوقع منهم.
٢. قم تحسين مهارات الموظفين وزيادة مهاراتهم ورفع مستويات أدائهم وفقاً لمعايير الأداء المختلفة.
٣. تجهيز الموظفين للقيام بالمهام المستقبلية وكن مستعداً لأي تغييرات تكنولوجية.
٤. تقليل التغيب.
٥. الدعم في العمل الجماعي. (٤٨)

(٤٨) البطاينة ، محمد تركي ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية ، محافظة اربد ، دراسات العلوم الإدارية العدد ٤٣ ، العدد ١ ، ص ٣٢١

المطلب الثالث إجراءات تحسين أداء العاملين

يمكن اتخاذ إجراءات مختلفة لتحسين أداء الموظف ، بما في ذلك:

١. تحديد الأسباب الجذرية لمشاكل الأداء: تحتاج إلى تحديد أسباب انحراف أداء الموظفين عن الأداء القياسي ، لأن تحديد الأسباب مهم لكل من الإدارة والموظفين. الأداء يرجع إلى الموظفين أو ندرة الموارد المتاحة هو السبب الرئيسي ويمكن الحد من التضارب بين القيادة والموظفين من خلال تحديد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الأداء ، وتشمل هذه الأسباب الأسباب والعوامل الظرفية في المنظمة وبيئة العمل ، حيث تعكس الفعالية المهارات والقدرات التي يمتلكها المرء. تتأثر الدوافع بالعديد من المتغيرات الخارجية ، مثل الأجور والحوافز ، وكذلك بالمتغيرات الذاتية (الاحتياجات) والعوامل الظرفية ، بما في ذلك العديد من العوامل التنظيمية. العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء ، مثل نوع المواد المستخدمة ونوع الإشراف ونوع التدريب وظروف العمل.^(٤٩)
٢. تطوير خطة عمل لإيجاد حل: تمثل خطة العمل اللازمة للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول لها ، التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والمستشارين الخبراء في مجال تطوير الأداء وتحسينه. تطوير حلول للموظفين التي تعمل على تحسين أدائهم وإزالة مشاكل الأداء.

٣. الاتصال المباشر: التواصل بين المديرين والموظفين مهم لتحسين الأداء. يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأشكاله المناسبة. مثال على التواصل الفعال في هذا المجال هو سؤال الموظفين عن أسباب تراجعهم الأخير في الأداء دون اللجوء إلى لغة أو سلوك غامض. إنه ليس واضحاً ، ويجب

- Jean Marie Peretti, Ressources Humaines Et Gestion Des Personnes, 7⁰ m Edition, Vuibert, Paris, (٤٩)
2009pp432.

أيضاً استشارتهم حول كيفية تحسين الأداء من خلال طرح سؤال ، على سبيل المثال ، "هل فكرت

فيما يمكنك فعله لتقليل الأخطاء بخلاف عدم التأثير على الأداء؟" (٥٠)

وهناك إجراءات أخرى لمزيد من التحسين في أداء العاملين

١. وضوح وواقعية الأهداف:

يحتاج القادة إلى التواصل مع الموظفين حول الأهداف التي يحتاجون إلى تحقيقها ، ويجب أن تتميز تلك الأهداف بالخصائص الخمس التي ذكرها عالم الإدارة "بيتر دراكر" ، وهي: محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وكافية وفي الوقت المناسب. خطوة؛ هذا لمنع الموظف من القيام بالمستحيل أو القيام بشيء يتجاوز قدرته.

من الضروري أيضاً عقد اجتماعات تقييم منتظمة حيث يتم تقديم الملاحظات والأهداف ونسب النجاحات والفشل والتوصيات ، وكذلك الآليات والجدول الزمنية ، ويجب أن يكون للموظف دور التحدث عن الاحتياجات اللازمة له. التي تساعد على التطور والتحسين ؛ على وجه التحديد ، يتضمن تقديم ملاحظات محددة ثم التركيز على كيفية تقديم المساعدة حتى يتم تطوير خطة عمل لمتبعتها الموظف.

٢. بيئة العمل الإيجابية:

تؤثر بيئة العمل وثقافة المنظمة على الموظف وأدائه بغض النظر عما إذا كانت هذه البيئة إيجابية أم سلبية. إذا كانت البيئة سلبية ، فإنها ستصيب الموظف بالإحباط والإرهاق ، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران ، وانخفاض الإنتاجية ، ونزاعات العمل ، وإهدار الموارد. إنها نتيجة زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة ، فضلاً عن روح التعاون ، خاصة في أوقات الأزمات ، حيث يعمل الموظفون معاً كفريق واحد للتغلب على التحديات.

(٥٠) القحطاني ، محمد دليم ٢٠٠٥ إدارة الموارد البشرية : نحو منهج إستراتيجي متكامل " ، الرياض ، مطابع الحسيني الحديثة

٣. التعرف على الموظفين وتحفيزهم:

تجلب المكافأة على العمل الجاد والأداء الجيد مزيديًا من الطاقة والجهد لقائمة المهام والمهام ، ومن المهم جدًا أن يكون توقيت المكافأة والتحفيز مناسبًا وأن تتكرر المكافأة ؛ يعمل هذا على جعل الأداء المتميز والجيد من قبل الموظف سلوكًا متكررًا في المستقبل ، كما أن الاعتراف المتكرر بالأداء المتميز من قبل المديرين يساعد على بناء الثقة بين الموظفين وأقرانهم والموظفين والمديرين.

قد يكون الحافز ذا طبيعة مجتمعية ، مثل التكريم في اجتماع أمام جميع موظفي المنظمة ، أو بإرسال رسالة شكر عبر البريد ، أو عن طريق نشر صورة الموظف على لوحة الإعلانات أو موقع الويب الخاص بالمنظمة ؛ هذا النوع من التحفيز يزيد من احترام الذات وروح الفريق والفخر.

هناك أيضًا حوافز ، نقدية أو غير نقدية ، تؤثر على سلطات العمال ، مثل الجوائز النقدية ، وأيام الإجازة المدفوعة ، أو التذاكر والدعوات للرحلات أو الحفلات ؛ لذلك ، كمدير ، تحتاج إلى معرفة الموظفين وجميع أعضاء فريق العمل ؛ لأن الحوافز ومدى تأثيرها تختلف باختلاف طبيعة الفرد وشخصيته وثقافته.

٤. الاستماع والتواصل الجيد:

أن للموظف الحق في التحدث علنا عن العقبات والحواجز التي يواجهها والتي تمنعه من تحقيق الأهداف أو تجاوز التوقعات. لديك أيضًا الحق في التعبير عن رأيك وشرح كيف يمكنك المساهمة في تحقيق ما تعتقد أنه الأفضل لمؤسستك ؛ لذلك ، يجب على القادة منح الموظفين حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم واهتماماتهم بحرية. تأكد من أنه عندما يتحدث الموظفون يكون له تأثير إيجابي على تدفق العمل والإنتاج ويثري العمل. بعد الاستماع إلى آراء وآراء الموظفين ، يجب على القادة العمل على تحليل الملاحظات والأفكار ، والتي بدورها تشجع الموظفين وتظهر قدرتهم على التأثير على قرارات الأعمال والتنمية .

بعد ذلك ، تحتاج المنظمة إلى العمل مع الموظفين مرة أخرى ؛ يعمل هذا على توضيح مسارات وأفكار التحسين المختارة ، لوضعها موضع التنفيذ وتوضيح وجهة النظر حول الأفكار والآراء الأخرى ولماذا لم يتم تضمينها في قائمة أولويات التنفيذ.

٥. الرعاية الصحية الجيدة:

من المهم جدًا الاهتمام بصحة الموظفين وصحتهم العقلية. لذلك ، يجب على المنظمة إنشاء وضمان برامج صحية تساعد الموظفين على ممارسة الرياضة بانتظام ، والحصول على قسط كافٍ من النوم ، وتناول وجبات صحية ومغذية. نظرًا لأن الاستمرار في هذه السلوكيات يزيد من طاقة الموظف وتركيزه ، فقد تشير المنشأة إلى حافز يتكون من مكافأة الموظفين الذين قاموا بدمج وتبني عادات جيدة في روتينهم الصحي.^(٥١)

ويجب تشجيع الموظفين على استخدام أوقات إجازتهم بانتظام ؛ يساعد قضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء في تخفيف التوتر وضغط العمل عليهم ويشجعهم على العودة بطاقة جديدة ومنتعشة.

قد تنظم بعض المؤسسات جلسات التأمل والعصف الذهني للموظفين ، أو تعيين مدرب حياة ، أو محلل نفسي ، أو مراكز تدريب تقدم برامج تدريبية تعزز روح التعاون ، وتزيل التوتر السلبي وعلامات الصراع الداخلي ، وترفض عدم التسامح مع الآراء ، والتعاون الفردي. الجهود المبذولة لتحقيق هدف مشترك يتم ذلك من خلال الحفاظ على أخلاقيات العمل العالية في جميع فرق العمل المعنية.

٦- دعم التدريب والتطوير:

يوفر التعلم المستمر للموظفين المهارات والمعرفة التي يحتاجون إليها لتولي أدوار أقوى وأكثر تأثيرًا في نظام العمل. على الرغم من أن التدريب يكلف الشركات الكثير من المال ، إلا أنه يزيد من الميزة التنافسية وبالتالي يكون له

(٥١) سazan فارس رشيد، ٢٠٠١ إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع ، ص ٦١

تأثير إيجابي على الإنتاجية. يتعرف المتدربون على أفضل الممارسات والتقنيات المبتكرة التي تساعد على تطوير آليات عمل المنظمة بناءً على الخبرة المكتسبة.

هذه الممارسات تزيد وتعزز الشعور بالانتماء وتطور علاقات العمل لتحقيق الانسجام والتكامل وتحقيق الأهداف المؤسسية. لذلك ، تسعى معظم المنظمات إلى أن تكون "منظمة تعليمية" ؛ إنها مؤسسة تسمح لجميع العاملين هناك بالمشاركة والتدخل لتشخيص مشاكلهم ومناقشتها والبحث عن حلول لها. يقوم بذلك باستخدام مهاراتهم وقدراتهم لإحداث التغيير والتحسين. قد يتطلب هذا تغييراً في المهارات والمعرفة لتحقيق الأهداف. لذلك فإن المؤسسة مسؤولة عن تنمية هذه المهارات والقدرات^(٥٢).

٧. الدعم والمتطلبات:

تمنح آليات الاستماع والمراقبة والتغذية الراجعة المستمرة للمؤسسة دور هام في تحديد العوائق والاحتياجات والاستجابة للتحديات التي تواجه فرقها حيث يكون الموظف مقتنع بأن المؤسسة تهتم باحتياجاته وتوفر له البيئة المناسبة ، وأن لديه عوامل النجاح اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة ، مما يدفعه للعمل ، ورفع مستوى أدائه ، وكل جهوده تشجعه. لتحقيق ما هو مطلوب منه^(٥٣).

(٥٢) سلطان ، أنس أديب فخري (٢٠١٥) ، أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .

(٥٣) خطوات لتحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية <https://www.annajah.net/7-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%A9-article-34017>

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول الباحث إجراءات الدراسة الميدانية التي اشتملت على التخطيط للدراسة موضحا الإجراءات التي اتبعها الباحث في تصميم استبانة الدراسة الميدانية وواصفا لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة وتقييم أدوات القياس وذلك على النحو التالي :

المنهجية :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية وتم اتباع الأسلوب الوصفي التحليلي ، إذ سيتم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

فروض الدراسة:

تحاول الدراسة أن تختبر الفروض التالية:

✍ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف الموارد البشرية

وتحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية موضوع

الدراسة.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

(١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة

الاعلام بالمملكة العربية السعودية

٢) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقطاب وتحسين أداء العاملين في وزارة الاعلام

بالمملكة العربية السعودية

٣) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين في وزارة الاعلام

بالمملكة العربية السعودية

٤) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرئيات والحوافز والمكافآت وتحسين أداء العاملين في

وزارة الاعلام بالمملكة العربية السعودية.

٥) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في

وزارة الاعلام بالمملكة العربية السعودية.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات

والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع

الإنترنت المختلفة لتقديم الاطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة..

أولاً: أداة الدراسة :

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (دور

وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، بالتطبيق على البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية

، الإستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات

متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة. ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أدائه

الدراسة الخطوات التالية :

(١) الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والاطلاع على ما كتب عن الموارد البشرية وتحسين الأداء.

(٢) قام الباحث بعرض أدائه الدراسة بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف على الدراسة، كما تم الاستفادة من خبرات وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الاستبانة بصورة عامة من حيث مدى اتساق الفقرات مع فروض البحث وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي:

أ- حذف الفقرات التي اقترح حذفها.

ب- تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.

وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة مراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها.

وبناءً على ذلك تم تصميم استمارة الاستقصاء لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة وبعدها تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية واشتملت على قسمين :

— القسم الأول : تضمن البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة).

— القسم الثاني : يحتوى على عدد (٣٥) عبارة على الأبعاد موزعة على النحو التالي :

جدول (١) توزيع عبارات الاستبانة

محااور الدراسة		عدد العبارات
المتغير المستقل : وظائف الموارد البشرية :		
البعد الأول : تخطيط الموارد البشرية		٥

٥	البعد الثاني : الإستقطاب
٥	البعد الثالث : تقييم الأداء
٥	البعد الرابع : المرتبات والحوافز والمكافآت.
٥	البعد الخامس : تدريب الموارد البشرية
١٠	المتغير التابع : تحسين الأداء
٣٥	<u>مجموع العبارات</u>

المصدر : إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد ، لا أوافق، لا أوافق بشدة) ولقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة. كما تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

جدول (٢) مقياس ليكرت الخماسي المتدرج

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	٥	٤	٣	٢	١
الوزن المرجح	٤,٢ – ٥	٣,٤ – ٤,٢	٢,٦ – ٣,٤	١,٨ – ٢,٦	١ – ١,٨
الوزن النسبي	١٠٠ – ٨٤٪	٨٤ – ٦٨٪	٦٨ – ٥٢٪	٥٢ – ٣٦٪	٣٦ – ٢٠٪

المصدر : إعداد الباحث

الوسط الفرضي = مجموع الأوزان / عددها

$$3 = 5 / 1 + 2 + 3 + 4 + 5 =$$

والهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا قل عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

ثانياً: وصف مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القطاع العام بالمملكة العربية السعودية وتم وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية كعينة للدراسة ، وتم استهداف (أقسام الموارد البشرية بوزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية .

٢. عينة الدراسة وخصائصها :

إعتمد الباحث على عينه غير إحتمالية قصدية بوزارة الإعلام حيث تم توزيع عدد (٤٥٠) إستبانة اشملت علي جميع المستويات الموضحة في مجتمع الدراسة الموضح وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة بدقة

تم استرجاع (٤٣٠) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل والجدول التالي يوضح الإستبانات التي تمت إعادتها مكتملة وصحيحة والإستبانات التي لم يتم إعادتها والإستبانات الغير مكتملة:

جدول (٣) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
٨٥,١ %	٤٣٠	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة صحيحة
١٤,٩ %	٢٠	استبيانات لم يتم إعادتها
-	-	استبيانات غير مكتملة (ناقصة)
١٠٠,٠ %	٤٥٠	<u>إجمالي الاستبيانات الموزعة</u>

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (٣) يتضح أن معدل الاستجابة بلغ (٨٥,١ %) من الاستبيانات الموزعة وهذا المعدل جيد جداً لقياس ما صممت لقياسه.

ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

قام الباحث بترميز أسئلة الاستبانة ومن ثم تفرغ البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ("Statistical Package for Social Sciences" (SPSS) ومن ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

١. إجراء اختبار الثبات : (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة مجموع العبارات ألفا كرونباخ عن (٠,٦٠).

٢. أساليب الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (النوع العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة

بالنسبة لكل متغير على حدي، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي لإجابات العينة باستخدام مقياس لديكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين.

٣. أساليب الإحصاء الاستدلالية: وذلك لاختبار فروض الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب في استخدام أسلوب الانحدار الخطي

وقد اتبع الباحث الخطوات التالية في اختبار فرضيات الدراسة:

أ / تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة وقد قام الباحث بتلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

ب / حساب المتوسط والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي لجميع عبارات الدراسة وذلك لمعرفة اتجاه عينة الدراسة لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

ج / ولاختبار تأثير المتغير المستقل في المتغيرات التابعة قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي والمتعدد.

رابعاً : صدق وثبات الاستبانة:

١. صدق الاستبيان (صدق المحكمين) : تم عرض المقياس (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديل.

٢. ثبات فقرات الاستبانة : في هذه الجزئية تم إيجاد معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الاستبانة). وجدول رقم (٤) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على إنفراد وللمقياس ككل.

جدول رقم (٤) معامل الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

محاور الدراسة	ابعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل : وظائف الموارد البشرية	البعد الأول : تخطيط الموارد البشرية	٥	.٨١٤	.٩٠٢
	البعد الثاني : الإستقطاب	٥	.٧٩٧	.٨٩٣
	البعد الثالث : تقييم الأداء	٥	.٨٨٥	.٩٤١
	البعد الرابع : المرتبات والحوافز والمكافآت.	٥	.٩٤٠	.٩٤٠
	البعد الخامس : تدريب الموارد البشرية	٥	.٨٥٧	.٩٢٦
المتغير التابع	تحسين الأداء	١٠	.٨٢١	.٩٠٦
المجموع	جميع العبارات	٣٥	.٩٥٣	.٩٧٦

المصدر : إعداد الباحث

الجدول رقم (٤) يوضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة بمعامل ثبات (٩٥٣).

وبمعامل صدق (٩٧٦). وتعتبر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات مما يعكس ثبات إجابات المبحوثين،

وهذا بدوره يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الشخصية :

اشتملت على الخصائص التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة:

(١) توزيع العينة حسب النوع :

لمعرفة النوع تم توجيه سؤال للمبحوثين وكانت إجاباتهم كما اتضح في الجدول (٥)

جدول (٥) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٣٣٢	٧٧,٢ %
أنثى	٩٨	٢٢,٨ %
المجموع	٤٣٠	١٠٠,٠ %

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من خلال الجدول (٥) والشكل (١) إن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (٧٧,٢٪) ، بينما الإناث بلغت نسبتهم (٢٢,٨٪). وهذا يدل على أن الغالبية من العاملين بوزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية هم من فئة الذكور لأن القطاع العام بالمملكة العربية السعودية يعتمد على الذكور في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية لتمييزهم في الخدمة بدون انقطاع أو غياب وتحمل ضغوط العمل والعمل في الدوام المسائي.

٢ - توزيع العينة حسب العمر:

لمعرفة العمر تم توجيه سؤال للمبحوثين وكانت إجاباتهم كما إتضح في الجدول (٦)

جدول (٦) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	١٩٧	٤٥,٦ %
٣٠ وأقل من ٤٠ سنة	١٨٢	٤٢,١ %
٤٠ وأقل من ٥٠ سنة	٤٢	١٠,٥ %
٥٠ سنة فأكثر	٩	١,٨ %
المجموع	٤٣٠	١٠٠,٠ %

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (٦) أن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) حيث بلغت نسبتهم (٤٥,٦٪) ، ويلهم الفئة العمرية (٣٠ وأقل من ٤٠ سنة) حيث بلغت نسبتهم (٤٢,١٪) ، إما الفئة العمرية (٤٠ وأقل من ٥٠ سنة) فقد بلغت نسبتهم (١٠,٥٪) ويلهم الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (١,٨٪).

ويتضح للباحث ان الوزارة تفتح فرص العمل للشباب بصورة مستمرة وتسعى للحفاظ على الخبرات لتدريب العناصر الشابة.

٣ -توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

لمعرفة المؤهل العلمي تم توجيه سؤال للمبحوثين وكانت إجاباتهم كما إتضح في الجدول (٧)

جدول (٧) التوزيع التكراري للمبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
٥٤,٣ %	٢٣٤	بكالوريوس
٨,٨ %	٣٨	دبلوم عالي
٣٥,١ %	١٥٠	ماجستير
١,٨ %	٨	دكتوراه
١٠٠,٠ %	٤٣٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول (٧) أن المؤهل العلمي لغالبية أفراد العينة هو بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٥٤,٣٪)، بينما بلغت نسبة الدراسات العليا ماجستير (٣٥,١٪) بينما حملت درجة دبلوم عالي بلغت نسبتهم (٨,٨٪)، أما الدكتوراه بلغت نسبتهم في العينة (١,٨٪).

ويتضح للباحث أن الوزارة تهتم بتطوير العاملين والسماح لهم بمواصلة الدراسات العليا من خلال أن نسبة الدراسات ماجستير ودبلوم عالي ودكتوراه بلغت نسبتهم (٤٥,٧٪) من العينة المبحوثة.

٤ - التوزيع وفق عدد سنوات الخبرة

جدول (٨) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
٧٠,٢ %	٤٠	٥ و أقل من ١٠ سنة
٢١,٠ %	١٢	من ١٠ و أقل من ١٥ سنة
٥,٣ %	٣	١٥ و أقل من ٢٠ سنة
٣,٥ %	٢	٢٠ سنة فأكثر
١٠٠,٠ %	٥٧	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٨) أن غالبية أفراد العينة سنوات خبرتهم (من ٥ وأقل من ١٠ سنوات) حيث بلغت نسبتهم (٧٠,٢٪)، أما أفراد العينة الذين خبرتهم (١٠ وأقل من ١٥ سنة) فقد بلغت نسبتهم (٢١,٠٪)، بينما الذين سنوات خبرتهم (١٥ وأقل من ٢٠ سنة) بلغت نسبتهم (٥,٣٪)، إما أفراد العينة الذين خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتهم (٣,٥٪).

يتضح للباحث ان البنوك تعتمد على الشباب بنسبة كبيرة حتى يكتسبوا الخبرات ويحتاج العمل بالبنوك شباب قادرين على العمل بالأوقات الإضافية والمسائية.

ثانيا : الإحصاء الوصفي لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة الميدانية:

المتغير المستقل : وظائف الموارد البشرية

البعد الأول : تخطيط الموارد البشرية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد أبعاد وظائف

إدارة الموارد البشرية :

جدول (٩) التوزيع التكراري والنسبي لعبارات البعد الأول : تخطيط الموارد البشرية

العبارة						درجة الموافقة					
						او افق بشدة	او افق	محايد	لا أو افق	لا او افق يشدة	او افق بشدة
يتم إعادة التخطيط وفق إحتياجات الوزارة من الوظائف.						التكرار	٢٠	٣٣	٢	٢	-
						النسبة	٣٥,١ %	٥٧,٩	% ٣,٥	% ٣,٥	-
يتم إعداد الخطة بالوزارة بإشراك العاملين.						التكرار	١٧	١٦	١٩	٣	٢
						النسبة	٢٩,٨	٢٨,١	٣٣,٣	% ٥,٣	% ٣,٥

		%	%	%		
٣	٥	١٧٧	١٧	١٥	التكرار	خطة الموارد البشرية معلومة ومعروفة للعاملين.
% ٥,٣	% ٨,٨	٢٩,٨	٢٩,٨	٢٦,٣	النسبة	
		%	%	%		
١	٥	٨	٢٩	١٤	التكرار	يتم إجراء تقييم للخطط والموارد البشرية بالوزارة في نهاية الفترة.
% ١,٨	% ٨,٨	١٤,٠	٥٠,٨	٢٤,٦	النسبة	
		%	%	%		
١	١	١٢	٢٥	١٨	التكرار	توجد خطة لإدارة الموارد البشرية بالوزارة وفقاً للأهداف
% ١,٨	% ١,٨	٢١,١	٤٣,٨	٣١,٥	النسبة	
		%	%	%		

المصدر : إعداد الباحث

من خلال بيانات الجدول (٩) يتضح الآتي :

١. يتبين من العبارة الاولى أن نسبة (٩٣,٠٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يتم إعادة التخطيط وفق إحتياجات الوزارة من الوظائف) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٣,٥٪)، بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٣,٥٪).

٢. يتبين من العبارة الثانية أن نسبة (٥٧,٩٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يتم إعداد الخطة بالوزارة بإشراك العاملين) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٣٣,٣٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٨,٨٪).

٣. يتبين من العبارة الثالثة أن نسبة (٥٦,١٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (خطة الموارد البشرية معلومة ومعروفة للعاملين) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢٩,٨٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (١٤,١٪).

٤. يتبين من العبارة الرابعة أن نسبة (٧٥,٤٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يتم إجراء تقييم للخطط والموارد البشرية بالوزارة في نهاية الفترة) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٤,٠٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (١٠,٦٪).

٥. يتبين من العبارة الخامسة أن نسبة (٧٥,٣٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (توجد خطة لإدارة الموارد البشرية بالوزارة وفقاً للأهداف) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢١,١٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٣,٦٪).

الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الاول : تخطيط الموارد البشرية :

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقيمة مربع كاي للعبارات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (١٠) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الاول : تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الموافقة	قيمة مربع كاي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
١	أوافق بشدة	٩٢,٢٣	% ٨٥,٠	٠,٦٨٩	٤,٢٥	يتم إعادة التخطيط وفق إحتياجات الوزارة من الوظائف.
٤	أوافق	١٢٤,٨	% ٧٥,٥	١,٠٦	٣,٧٥	يتم إعداد الخطة بالوزارة بإشراك العاملين.
٥	أوافق	١٥١,٢	% ٧٢,٦	١,١٣	٣,٦٣	خطة الموارد البشرية معلومة ومعروفة للعاملين.
٣	أوافق	١٤٩,٩	% ٧٧,٤	٩٤٦.	٣,٨٧	يتم إجراء تقييم للخطط والموارد البشرية بالوزارة في نهاية الفترة.
٢	أوافق	١٧١,٦	% ٨٠,٤	٠,٨٧٦	٤,٠٢	توجد خطة لإدارة الموارد البشرية بالوزارة وفقاً للأهداف
	أوافق		% ٧٨,٠	٠,٧٢٠	٣,٩٠	المجموع

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي :

١. أشتمل البعد على (٥) عبارات والتي جميعها اعتمدت لقياس أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد أبعاد المتغير المستقل وظائف الموارد البشرية، ووفقاً لمقياس ليكارد الخماسي نجد أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المحور تميل إلى الموافقة بمتوسط مرجح (٣,٩٠) ، وإنحراف معياري (٠,٧٢)، وأهمية نسبية (٧٨,٠%).

٢. أما على مستوى فقرات البعد الأول تخطيط الموارد البشرية فقد حصلت العبارة رقم (١) (يتم إعادة التخطيط وفق إحتياجات بالوزارة من الوظائف) على أعلى أهمية لدى أفراد عينة الدراسة وهي تميل الى الموافقة بشدة بمتوسط مرجح (٤,٢٥) وإنحراف معياري (٠,٦٨٩) وأهمية نسبية (٨٥,٠%) وبلغت قيمة مربع كاي (٩٢,٢٣). تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٥) (توجد خطة لإدارة الموارد البشرية بالوزارة وفقاً للأهداف) وهي تميل الى الموافقة بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وإنحراف معياري (٠,٨٧٦) وأهمية نسبية (٨٠,٤%) وبلغت قيمة مربع كاي (١٧١,٦).

٣. أما الفقرة رقم (٣) (خطة الموارد البشرية معلومة ومعروفة للعاملين) فقد حصلت على أدنى أهمية لدى أفراد عينة الدراسة وهي تميل الى الموافقة ومتوسط مرجح (٣,٦٣) ، وإنحراف معياري (١,١٣) وأهمية نسبية (٧٢,٦%) وبلغت قيمة مربع كاي (١٥١,٢).

👉 البعد الثاني : الإستقطاب

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس أهمية الإستقطاب كأحد أبعاد وظائف الموارد البشرية :

جدول (١١) التوزيع التكراري والنسبي لعبارات البعد الثاني : الإستقطاب

درجة الموافقة						العبارات
او افق بشدة	لا او افق يشدة	لا أو افق	محايد	او افق	او افق بشدة	
١	٣	١١	٣١	١١	التكرار	تحدد الوزارة مصادر استقطاب الموارد البشرية بوضوح.
% ١,٨	% ٥,٣	١٩,٣ %	٥٤,٣ %	١٩,٣ %	النسبة	
٢	٢	١٣	٢٦	١٤	التكرار	يتم إستقطاب العاملين وفق أسس ومعايير دقيقة.
% ٣,٥	% ٣,٥	٢٢,٨ %	٤٥,٦ %	٢٤,٥ %	النسبة	
١	٣	١٣	٢٧	١٣	التكرار	تستقطب الوزارة احتياجاتها للوظائف الشاغرة من خلال ترقية العاملين.
% ١,٨	% ٥,٣	٢٢,٨ %	٤٧,٣ %	٢٢,٨ %	النسبة	
١	٦	١٣	٢٧	١٠	التكرار	٤ / تقوم الوزارة بسد احتياجاتها من العاملين أصحاب الكفاءات من خارج القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
% ١,٨	١٠,٥ %	٢٢,٨ %	٤٧,٤ %	١٧,٥ %	النسبة	
١	٦	١٣	٢٤	١٣	التكرار	تستخدم الوزارة الوسائل الإعلامية للإعلان عن حاجته لإستقطاب العاملين.
% ١,٨	١٠,٥ %	٢٢,٨ %	٤٢,١ %	٢٢,٨ %	النسبة	

المصدر : إعداد الباحث

من خلال بيانات الجدول (١١) يتضح الآتي :

١. يتبين من العبارة الأولى أن نسبة (٧٣,٦٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (تحدد الوزارة مصادر

استقطاب الموارد البشرية بوضوح). أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٩,٣٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم

(٧,١٪).

٢. يتبين من العبارة الثانية أن نسبة (٧٠,١٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يتم إستقطاب العاملين وفق أسس ومعايير دقيقة) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢٢,٨٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٧,٠٪).

٣. يتبين من العبارة الثالثة أن نسبة (٧٠,١٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (تستقطب الوزارة احتياجاته للوظائف الشاغرة من خلال ترقية العاملين) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢٢,٨٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٧,١٪).

٤. يتبين من العبارة الرابعة أن نسبة (٦٤,٩٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (تقوم الوزارة بسد احتياجاتها من العاملين أصحاب الكفاءات من خارج القطاع العام بالمملكة العربية السعودية) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢٢,٨٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (١٢,٣٪).

٥. يتبين من العبارة الخامسة أن نسبة (٦٤,٩٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (تستخدم الوزارة الوسائل الإعلامية للإعلان عن حاجته لإستقطاب العاملين) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢٢,٨٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (١٢,٣٪).

الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الثاني : الإستقطاب :

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقيمة مربع كاي للعبارات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (١٢) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الثاني : الإستقطاب

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة مربع كاي	مستوى الموافقة	الترتيب
تحدد الوزارة مصادر استقطاب الموارد البشرية بوضوح.	٣,٨٤	٨٦٢.	% ٧٦,٨	١٣٢,٨	موافق	٢
يتم إستقطاب العاملين وفق أسس ومعايير دقيقة.	٣,٨٣	٩٦٠.	% ٧٦,٦	١٤٣,٦	موافق	٣
تستقطب الوزارة احتياجاتها للوظائف الشاغرة من خلال ترقية العاملين.	٣,٨٥	٩٠٣.	% ٧٧,٠	١٣١,٢	موافق	١
٤ / تقوم الوزارة بسد احتياجاتها من العاملين أصحاب الكفاءات من خارج القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.	٣,٦٨	٩٤٨.	% ٧٣,٦	١١٠,٨	موافق	٥
٥ / تستخدم الوزارة الوسائل الإعلامية للإعلان عن حاجته لإستقطاب العاملين.	٣,٧٣	٩٩١.	% ٧٤,٦	١٣١,٦	موافق	٤
المجموع	٣,٧٨	٦٩٣.	% ٧٥,٦		موافق	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

١ / أشتمل البعد على (٥) عبارات والتي جميعها اعتمدت لقياس أهمية الإستقطاب كأحد أبعاد المتغير المستقل وظائف الموارد البشرية، ووفقا لمقياس ليكارد الخماسي نجد أن الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المحور تميل إلى الموافقة بمتوسط مرجح (٣,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٦٩٣)، وأهمية نسبية (٧٥,٦٪).

٢ / أما على مستوى فقرات البعد الثاني الإستقطاب فقد حصلت العبارة رقم (٣) (يستقطب القطاع العام بالمملكة العربية السعودية إحتياجاته للوظائف الشاغرة من خلال ترقية العاملين) على أعلى أهمية لدى أفراد عينة الدراسة وهي تميل الى الموافقة بمتوسط مرجح (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٩٠٣) وأهمية نسبية (٧٧,٠٪) وبلغت قيمة مربع كاي (١٣١,٢)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (١) (تحدد الوزارة مصادر استقطاب الموارد البشرية بوضوح) وهي تميل الى الموافقة بمتوسط حسابي (٣,٨٤) وانحراف معياري (٨٦٢). وأهمية نسبية (٧٦,٨٪) وبلغت قيمة مربع كاي (١٣٢,٨).

٣ / أما الفقرة رقم (٤) (تقوم الوزارة بسد إحتياجاتها من العاملين أصحاب الكفاءات من خارج القطاع العام بالمملكة العربية السعودية) فقد حصلت على أدنى أهمية لدى أفراد عينة الدراسة وهي تميل الى الموافقة بمتوسط مرجح (٣٦٨)، وانحراف معياري (٠,٩٤٨) وأهمية نسبية (٧٣,٦٪) وبلغت قيمة مربع كاي (١١٠,٨).

٥ البعد الثالث : تقييم الأداء

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس أهمية تقييم الأداء كأحد أبعاد وظائف الموارد البشرية.

جدول (١٣) التوزيع التكراري والنسبي لعبارات البعد الثالث: تقييم الأداء

درجة الموافقة						العبارات
او افق بشدة	او افق	لا او افق	محايد	او افق	او افق بشدة	
١	١	١٠	٣٠	١٥	التكرار	تقييم الأداء بالوزارة يتم على أسس علمية ومعايير ثابتة.
% ١,٨	% ١,٨	١٧,٥ %	٥٢,٦ %	٢٦,٣ %	النسبة	
٢	٣	٢٣	٢٠	٩	التكرار	لا يوجد تحيز شخصي في عملية التقييم بالوزارة .
% ٣,٥	% ٥,٣	٤٠,٣ %	٣٥,١ %	١٥,٨ %	النسبة	
١	٢	٦	٣٧	١١	التكرار	تستخدم الوزارة تقييم الأداء كأداة تطويرية
% ١,٨	% ٣,٥	١٠,٥ %	٦٤,٩ %	١٩,٣ %	النسبة	
٢	٤	١٥	٢٨	٨	التكرار	هناك اهتمام بتدريب مدراء الموارد البشرية على تقييم العاملين.
% ٣,٥	% ٧,٠	٢٦,٣ %	٤٩,٢ %	١٤,٠ %	النسبة	
١	٢	١١	٣٦	٧	التكرار	يتم تطوير نظام تقييم الأداء على أساس جماعي يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للقطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
% ١,٨	% ٣,٥	١٩,٣ %	٦٣,٢ %	١٢,٢ %	النسبة	

المصدر : إعداد الباحث

من خلال بيانات الجدول (١٣) يتضح الآتي :

١. يتبين من العبارة الاولى أن نسبة (٧٨,٩٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه (تقييم الأداء بالوزارة

بالمملكة العربية السعودية يتم على أسس علمية ومعايير ثابتة) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٧,٥٪) بينما

غير الموافون بلغت نسبتهم (٣,٦٪).

٢. يتبين من العبارة الثانية أن نسبة (٥٠,٩٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن لا (يوجد تحيز شخصي في عملية التقييم بالوزارة بالمملكة العربية السعودية) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٤٠,٣٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٨,٨٪).

٣. يتبين من العبارة الثالثة أن نسبة (٨٤,٢٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (تستخدم الوزارة تقييم الأداء كأداة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٠,٥٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٥,٣٪).

٤. يتبين من العبارة الرابعة أن نسبة (٦٣,٢٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (هنالك إهتمام بتدريب مدراء الموارد البشرية على تقييم العاملين) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢٦,٣٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (١٠,٥٪).

٥. يتبين من العبارة الخامسة أن نسبة (٧٥,٤٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يتم تطوير نظام تقييم الأداء على أساس جماعي يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للقطاع العام بالمملكة العربية السعودية) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٩,٣٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٥,٣٪).

الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الثالث : تقييم الأداء :

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقيمة مربع كاي للعبارات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (١٤) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الثالث : تقييم الأداء

الترتيب	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة مربع كاي	مستوى الموافقة
١	تقييم الأداء بالوزارة بالمملكة	٤,٠٠	٨٤٢.	% ٨٠,٠	١٧٩,٠	موافق

						العربية السعودية يتم على أسس علمية ومعايير ثابتة.
٥	موافق	١١٨,٨	% ٧٠,٨	.٩٤٦	٣,٥٤	لا يوجد تحيز شخصي في عملية التقييم بالوزارة بالمملكة العربية السعودية.
٢	موافق	١٥٦,١	% ٧٩,٢	.٧٧٨	٣,٩٦	تستخدم الوزارة تقييم الأداء كأداة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم.
٤	موافق	١٤٢,١	% ٧٢,٦	.٩٣٨	٣,٦٣	هنالك إهتمام بتدريب مدراء الموارد البشرية على تقييم العاملين .
٣	موافق	١٥٤,٥	% ٧٦,٠	.٧٦٦	٣,٨٠	يتم تطوير نظام تقييم الأداء على أساس جماعي يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للقطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
	موافق		% ٧٥,٨	.٧٠٧	٣,٧٩	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

١ / أشتمل البعد على (٥) عبارات والتي جميعها اعتمدت لقياس أهمية تقييم الأداء كأحد أبعاد المتغير

المستقل وظائف الموارد البشرية، ووفقا لمقياس ليكارد الخماسي نجد أن الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن هذا المحور تميل إلى الموافقة بمتوسط مرجح (٣,٧٩) ، وإنحراف معياري (٠,٧٠٧) ، وأهمية نسبية (٧٥,٨٪).

٢ / أما على مستوى فقرات البعد الثالث تقييم الأداء فقد حصلت العبارة رقم (١) (تقييم الأداء بالوزارة بالمملكة العربية السعودية يتم على أسس علمية ومعايير ثابتة) على أعلى أهمية لدى أفراد عينة الدراسة وهي تميل إلى الموافقة بمتوسط مرجح (٤,٠٠) ، وإنحراف معياري (٠,٨٢٤) وأهمية نسبية (٨٠,٠٪) وبلغت قيمة مربع كاي (١٧٩,٠) ، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٣) (تستخدم الوزارة تقييم الأداء كأداة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم) وهي تميل إلى الموافقة بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وإنحراف معياري (٧٧٨) وأهمية نسبية (٧٩,٢٪) وبلغت قيمة مربع كاي (١٥٦,١).

٣ / أما الفقرة رقم (٢) (لا توجد تحيز شخصي في عملية التقييم بالوزارة بالمملكة العربية السعودية) فقد حصلت على أدنى أهمية لدى أفراد عينة الدراسة وهي تميل إلى الموافقة بمتوسط مرجح (٣,٥٤) ، وإنحراف معياري (٩٤٦) وأهمية نسبية (٧٠,٨٪) وبلغت قيمة مربع كاي (١١٨,٨).

٤ البعد الرابع: المرتبات والحوافز والمكافآت

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس أهمية المرتبات والحوافز والمكافآت كأحد أبعاد وظائف الموارد البشرية :

جدول (١٥) التوزيع التكراري والنسبي لعبارات البعد الرابع: المرتبات والحوافز والمكافآت

درجة الموافقة						العبارات
او افق بشدة	او افق	لا أو افق يشدة	لا	محايد	او افق بشدة	
٣	٥	١٢	٢٨	٩	التكرار	تقدم الوزارة أجور ومرتبات ومكافآت

مجزية للعاملين.	النسبة	١٥,٧ %	٩٤,١ %	٢١,١ %	٨,٨ %	٥,٣ %
تستخدم الوزارة الحوافز والمكافآت كأداة لتشجيع العمل المتميز.	التكرار	١٠	٢٨	١٥	٢	٢
	النسبة	١٧,٦ %	٤٩,١ %	٢٦,٣ %	٣,٥ %	٣,٥ %
يوجد بالوزارة نظام دقيق للحوافز واضح لدى العاملين.	التكرار	١١	٢٤	١٨	١	٣
	النسبة	١٩,٣ %	٤٢,١ %	٣١,٥ %	١,٨ %	٥,٣ %
تصرف المكافآت بالوزارة في الوقت المحدد دون تأخير.	التكرار	١٠	٢٧	١٤	٤	٢
	النسبة	١٧,٥ %	٤٧,٤ %	٢٤,٦ %	٧,٠ %	٣,٥ %
تقوم الوزارة بدفع الحوافز على أساس الأداء.	التكرار	٦	٢٥	١٩	٥	٢
	النسبة	١٠,٥ %	٤٣,٩ %	٣٣,٣ %	٨,٨ %	٣,٥ %

المصدر: إعداد الباحث

من خلال بيانات الجدول (١٥) يتضح الآتي :

١. يتبين من العبارة الأولى أن نسبة (٦٤,٨٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (تقدم الوزارة أجور

ومرتبات ومكافآت مجزية للعاملين) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢١,١٪) بينما غير الموافون بلغت

نسبتهم (١٤,١٪).

٢. يتبين من العبارة الثانية أن نسبة (٦٦,٧٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (تستخدم الوزارة الحوافز والمكافآت كأداة لتشجيع العمل المتميز) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢٦,٣٪) بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (٧,٠٪).
٣. يتبين من العبارة الثالثة أن نسبة (٦١,٤٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يوجد بالوزارة بالمملكة العربية السعودية نظام دقيق للحوافز واضح لدى العاملين) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٣١,٥٪) بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (٧,١٪).
٤. يتبين من العبارة الرابعة أن نسبة (٦٤,٩٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (تصرف المكافآت بالوزارة بالمملكة العربية السعودية في الوقت المحدد دون تأخير) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢٤,٦٪) بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (١٠,٥٪).
٥. يتبين من العبارة الخامسة أن نسبة (٥٤,٤٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (تقوم الوزارة بدفع الحوافز على أساس الأداء) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٣٣,٣٪) بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (١٢,٣٪).

الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الرابع: المرتبات والحوافز والمكافآت :

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقيمة مربع كاي للعبارات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (١٦) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الرابع : المرتبات والحوافز والمكافآت

الترتيب	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة مربع كاي	مستوى الموافقة
٤	تقدم الوزارة أجور ومرتبات ومكافآت مجزية للعاملين.	٣,٦١	١,٠٣	٧٢,٢ %	١٧٣,٦	موافق

١	موافق	١٩٣,٨	% ٧٤,٨	.٩١٧	٣,٧٤	تستخدم الوزارة الحوافز والمكافآت كأداة لتشجيع العمل المتميز.
٢	موافق	١٨٠,٤	% ٧٣,٦	.٩٨٥	٣,٦٨	يوجد بالوزارة بالمملكة العربية السعودية نظام دقيق للحوافز واضح لدى العاملين.
٣	موافق	١٦٧,٥	% ٧٣,٤	.٩٦٧	٣,٦٧	تصرف المكافآت بالوزارة بالمملكة العربية السعودية في الوقت المحدد دون تأخير.
٥	موافق	١٨١,٨	% ٦٩,٨	.٩٢٨	٣,٤٩	تقوم الوزارة بدفع الحوافز على أساس الأداء.
	موافق		% ٧٢,٨	.٨٦٨	٣,٦٤	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (١٦) ما يلي :

١ - أشتمل البعد على (٥) عبارات والتي جميعها اعتمدت لقياس أهمية المرتبات والحوافز والمكافآت كأحد أبعاد المتغير المستقل وظائف الموارد البشرية، ووفقا لمقياس ليكارد الخماسي نجد أن الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المحور تميل إلى الموافقة بمتوسط مرجح (٣,٦٤) ، وإنحراف معياري (٨٦٨)، وأهمية نسبية (٧٢,٨٪).

٢ - أما على مستوى فقرات البعد الرابع المرتبات والحوافز والمكافآت فقد حصلت العبارة رقم (٢) (تستخدم الوزارة الحوافز والمكافآت كأداة لتشجيع العمل المتميز) على أعلى أهمية لدى أفراد عينة الدراسة وهي تميل الى الموافقة بمتوسط مرجح (٣,٧٤) ، وإنحراف معياري (٩١٧) وأهمية نسبية (٧٤,٨٪) وبلغت قيمة

مربع كاي (١٩٣,٨)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٣) (يوجد بالوزارة نظام دقيق للحوافز واضح لدى العاملين وهي تميل الى الموافقة بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وإنحراف معياري (٠.٩٨٥) وأهمية نسبية (٦,٧٣٪) وبلغت قيمة مربع كاي (١٨٠,٤).

٣ - أما الفقرة رقم (٥) (تقوم الوزارة بدفع الحوافز على أساس الأداء) فقد حصلت على أدنى أهمية لدى أفراد عينة الدراسة وهي تميل الى الموافقة ومتوسط مرجح (٣,٤٩)، وإنحراف معياري (٠.٩٢٨) وأهمية نسبية (٨,٦٩٪) وبلغت قيمة مربع كاي (١٨١,٨).

٥ البعد الخامس : تدريب الموارد البشرية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس أهمية تدريب الموارد البشرية، كأحد أبعاد وظائف الموارد البشرية.

جدول (١٧) التوزيع التكراري والنسبي لعبارات البعد الخامس : تدريب الموارد البشرية

درجة الموافقة						العبارات
او افق بشدة	او افق	لا أو افق	محايد	او افق	او افق بشدة	
١	٥	٩	٣٠	١٢	التكرار	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالوزارة مسبقاً.
١,٨ %	٨,٨ %	١٥,٧ %	٥٢,٥ %	٢١,١ %	النسبة	
١	٤	١٠	٣٢	١٠	التكرار	توفر الوزارة التمويل اللازم لتوفير كافة الاحتياجات التدريبية.
١,٨ %	٧,١ %	١٧,٥ %	٥٦,١ %	١٧,٥ %	النسبة	

١	٤	١٠	٣١	١١	التكرار	تتوافق الدورات التدريبية بالوزارة مع متطلبات العمل.
% ١,٨	% ٧,١	١٧,٥ %	٥٤,٤ %	١٩,٣ %	النسبة	
-	٢	٥	٣٥	١٥	التكرار	يعمل التدريب على رفع مهارات العاملين بوزارة الإعلام.
-	% ٣,٥	% ٨,٨	٦١,٤ %	٢٦,٣ %	النسبة	
١	٢	١٣	٢٩	١٢	التكرار	يتم تقويم البرامج التدريبية في نهاية الدورة.
% ١,٨	% ٣,٥	٢٢,٨ %	٥٠,٨ %	٢١,١ %	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث

من خلال بيانات الجدول (١٧) يتضح الآتي :

١. يتبين من العبارة الأولى أن نسبة (٧٣,٦٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يتم تحديد

الإحتياجات التدريبية بالوزارة مسبقاً) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٥,٧%) بينما غير الموافون

بلغت نسبتهم (١٠,٦٪).

٢. يتبين من العبارة الثانية أن نسبة (٧٣,٦٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (توفر الوزارة

التمويل اللازم لتوفير كافة الإحتياجات التدريبية) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٧,٥٪) بينما غير

الموافقون بلغت نسبتهم (٨,٩٪).

٣. يتبين من العبارة الثالثة أن نسبة (٧٣,٦٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (تتوافق الدورات

التدريبية بالوزارة مع متطلبات العمل) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٧,٥٪) بينما غير الموافون بلغت

نسبتهم (٨,٩٪).

٤. يتبين من العبارة الرابعة أن نسبة (٨٧,٧٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يعمل التدريب على رفع مهارات العاملين بوزارة الإعلام) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٨,٨٪) بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (٣,٥٪).

٥. يتبين من العبارة الخامسة أن نسبة (٧١,٩٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يتم تقويم البرامج التدريبية في نهاية الدورة) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢٢,٨٪) بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (٥,٣٪).

الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الخامس تدريب الموارد البشرية :

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقيمة مربع كاي للعبارات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (١٨) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الخامس : تدريب الموارد البشرية

الترتيب	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة مربع كاي	مستوى الموافقة
٤	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالوزارة مسبقاً.	٣,٨٢	٩٢٨.	٧٦,٤ %	١٤٧,٧	موافق
٥	توفر الوزارة التمويل اللازم لتوفير كافة الاحتياجات التدريبية.	٣,٨١	٨٧٥.	٧٦,٢ %	١٦٤,٣	موافق
٣	تتوافق الدورات التدريبية بالوزارة مع متطلبات العمل.	٣,٨٣	٨٨٩.	٧٦,٦ %	١٧٥,٢	موافق

١	موافق	١١٠,٠	% ٨٢,٢	٧٠٠	٤,١١	يعمل التدريب على رفع مهارات العاملين بالوزارة .
٢	موافق	١٩٣,٦	% ٧٧,٢	٨٥٤	٣,٨٦	يتم تقييم البرامج التدريبية في نهاية الدورة.
	موافق		% ٧٧,٦	٦٨٠	٣,٨٨	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (١٨) ما يلي :

١ - أشتمل البعد على (٥) عبارات والتي جميعها اعتمدت لقياس أهمية تدريب الموارد البشرية كأحد أبعاد وظائف الموارد البشرية، ووفقا لمقياس ليكارد الخماسي نجد أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المحور تميل إلى الموافقة بمتوسط مرجح (٣,٨٨) ، وإنحراف معياري (٠,٦٨) ، وأهمية نسبية (٧٧,٦٪).

٢ - أما على مستوى فقرات البعد الرابع تدريب الموارد البشرية فقد حصلت العبارة رقم (٤) (يعمل التدريب على رفع مهارات العاملين بوزارة الإعلام) على أعلى أهمية لدى أفراد عينة الدراسة وهي تميل الى الموافقة بمتوسط مرجح (٤,١١)، وإنحراف معياري (٧٠٠) وأهمية نسبية (٨٢,٢٪) وبلغت قيمة مربع كاي (١١٠,٠)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٥) (يتم تقييم البرامج التدريبية في نهاية الدورة) وهي تميل الى الموافقة بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وإنحراف معياري (٨٥٤). وأهمية نسبية (٧٧,٢٪) وبلغت قيمة مربع كاي (١٩٣,٦).

٣ - أما الفقرة رقم (٢) (توفر الوزارة التمويل اللازم لتوفير كافة الإحتياجات التدريبية) فقد حصلت على أدنى أهمية لدى أفراد عينة الدراسة وهي تميل الى الموافقة بمتوسط مرجح (٣,٨١)، وإنحراف معياري (٨٧٥) وأهمية نسبية (٧٦,٢٪) وبلغت قيمة مربع كاي (١٦٤,٣).

المتغير التابع: تحسين الأداء

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس أهمية تحسين الأداء جدول (٢١) التوزيع التكراري

والنسبي لعبارات المتغير التابع: تحسين الأداء

جدول (١٩) التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المتغير التابع: تحسين الأداء

درجة الموافقة						العبارات
او افق بشدة	او افق بشدة	لا او افق بشدة	محاييد	او افق	او افق بشدة	
١٤	٣	١٢	٢٧	١٤	التكرار	يوجد بالوزارة معايير ثابتة لقياس الأداء.
% ١,٨	% ٥,٣	٢١,٠ %	٤٧,٣ %	٢٤,٦ %	النسبة	
١	٣	١٤	٢٥	١٤	التكرار	يحسن العاملين ترشيد استخدام الموارد المادية بالوزارة .
% ١,٨	% ٥,٣	٢٤,٦ %	٤٣,٧ %	٢٤,٦ %	النسبة	
-	١	١٠	٢٨	١٨	التكرار	تحرص الوزارة على التحسين المستمر في أداء خدماته.
-	% ١,٨	١٧,٥ %	٤٩,١ %	٣١,٦ %	النسبة	
١	٣	١٤	٢٨	١١	التكرار	يعبر العاملين بالوزارة عن رضائهم عن سير الأداء بالوزارة .
% ١,٨	% ٥,٣	٢٤,٦ %	٤٩,١ %	١٩,٢ %	النسبة	

-	٣	٧	٣٣	١٤	التكرار	يتوفر لدى العاملين بالوزارة الاستعداد
-	% ٥,٣	١٢,٣ %	٥٧,٨ %	٢٤,٦ %	النسبة	للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر.
١	٤	٢٢	١٩	١١	التكرار	يتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بأمورهم.
% ١,٨	% ٧,٠	٣٨,٦ %	٣٣,٣ %	١٩,٣ %	النسبة	
-	-	٨	٢٦	٢٣	التكرار	يحسن العاملون بالوزارة تعامل عملاء القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
-	-	١٤,٠ %	٤٥,٦ %	٤٠,٤ %	النسبة	
١	١	٨	٣٠	١٧	التكرار	توفر الوزارة البيئة الصالحة لأداء أعمالهم
% ١,٨	% ١,٨	١٤,٠ %	٥٢,٦ %	٢٩,٨ %	النسبة	
-	١	٦	٣١	١٩	التكرار	ينجز العاملون بالوزارة بالمملكة العربية السعودية المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
-	% ١,٨	١٠,٥ %	٥٤,٤ %	٣٣,٣ %	النسبة	
-	-	٥	٢٩	٢٣	التكرار	يتمتع العاملون بالوزارة بالمملكة العربية السعودية بمهارات تواصل جيدة للتعامل مع العملاء.
-	-	% ٨,٨	٥٠,٨ %	٤٠,٤ %	النسبة	

المصدر : إعداد الباحث

من خلال بيانات الجدول (١٩) يتضح الآتي :

١. يتبين من العبارة الاولى أن نسبة (٧١,٩٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يوجد بالوزارة بالمملكة العربية السعودية معايير ثابتة لقياس الأداء) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢١,٠٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٧,١٪).

٢. يتبين من العبارة الثانية أن نسبة (٦٨,٣٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يحسن العاملين ترشيد استخدام الموارد المادية للقطاع العام بالمملكة العربية السعودية) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢٤,٦٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٧,١٪).

٣. يتبين من العبارة الثالثة أن نسبة (٨٠,٧٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (تحرص الوزارة على التحسين المستمر في أداء خدماته) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٧,٥٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (١,٨٪).

٤. يتبين من العبارة الرابعة أن نسبة (٦٨,٣٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يعبر العاملين بالوزارة بالمملكة العربية السعودية عن رضائهم عن سير الأداء بالوزارة بالمملكة العربية السعودية) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٢٤,٦٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٧,١٪).

٥. يتبين من العبارة الخامسة أن نسبة (٨٢,٤٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يتوفر لدى العاملين بالوزارة بالمملكة العربية السعودية الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٢,٣٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٧,١٪).

٦. يتبين من العبارة السادسة أن نسبة (٥٢,٦٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بأمورهم) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٣٨,٦٪) بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (٨,٨٪).

٧. يتبين من العبارة السابعة أن نسبة (٨٦,٠٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يحسن العاملون بالوزارة تعامل عملاء القطاع العام بالمملكة العربية السعودية) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٤,٠٪)

٨. يتبين من العبارة الثامنة أن نسبة (٨٢,٤٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (توفر الوزارة البيئة الصالحة لأداء أعماله) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٤,٠٪) بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (٣,٦٪).

٩. يتبين من العبارة التاسعة أن نسبة (٨٧,٧٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (ينجز العاملون بالوزارة بالمملكة العربية السعودية المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٠,٥٪) بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (١,٨٪).

١٠. يتبين من العبارة العاشرة أن نسبة (٩١,٢٪) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (يتمتع العاملون بالوزارة بمهارات تواصل جيدة للتعامل مع العملاء) أما المحايدون بلغت نسبتهم (٨,٨٪).

الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير التابع: تحسين الأداء :

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقيمة مربع كاي للعبارات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم.

جدول رقم (٢٠) الإحصاءات الوصفية لعبارات المتغير التابع : تحسين الأداء

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة مربع كاي	مستوى الموافقة	الترتيب
يوجد بالوزارة بالمملكة العربية السعودية معايير ثابتة لقياس الأداء.	٣,٨٨	٩٠,٨.	٧٧,٦%	١٥٢,٣	موافق	٧
يحسن العاملين ترشيد استخدام الموارد المادية للقطاع العام بالمملكة العربية	٣,٨٤	٩٢,١.	٧٦,٨%	١٣٤,٠	موافق	٨

						السعودية.
٤	موافق	٨١,٢٣	% ٨٢,٢	.٧٤٨	٤,١١	تحرص الوزارة على التحسين المستمر في أداء خدماته.
٩	موافق	١٤٧,٨	% ٧٥,٨	.٨٨١	٣,٧٩	يعبر العاملين بالوزارة بالمملكة العربية السعودية عن رضائهم عن سير الأداء بالوزارة بالمملكة العربية السعودية.
٦	موافق	٩٤,٨٩	% ٧٩,٢	.٩٢٥	٣,٩٦	يتوفر لدى العاملين بالوزارة بالمملكة العربية السعودية الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر.
١٠	موافق	١٢٨,٩	% ٧٢,٢	.٩٤٠	٣,٦١	يتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بأمورهم.
٢	موافق بشدة	٣٧,٧٥	% ٨٥,٢	.٦٩٥	٤,٢٦	يحسن العاملون بالوزارة بالمملكة العربية السعودية تعامل عملاء القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
٥	موافق	١٤٠,٦	% ٨١,٤	.٨٢١	٤,٠٧	توفر الوزارة البيئة الصالحة لأداء أعماله.
٣	موافق	٨١,٨٣	% ٨٣,٨	.٦٩٣	٤,١٩	ينجز العاملون بالوزارة بالمملكة

العربية السعودية المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.						
يتمتع العاملون بالوزارة بالمملكة العربية السعودية بمهارات تواصل جيدة للتعامل مع العملاء.	٤,٣٢	٠.٦٣١	% ٨٦,٤	٦٠,٥٨	موافق بشدة	١
المجموع	٤,٠٠	٠.٥١٠	% ٨٠,٠		موافق	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٠) ما يلي :

١ - أشتمل المحور على (١٠) عبارات والتي جميعها اعتمدت لقياس أهمية تحسين الأداء، ووفقا لمقياس ليكارد الخماسي نجد أن الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المحور تميل إلى الموافقة بمتوسط مرجح (٤,٠٠)، وإنحراف معياري (٠.٥١٠)، وأهمية نسبية (٨٠,٠٪).

٢ - أما على مستوى فقرات المتغير التابع: تحسين الأداء فقد حصلت العبارة رقم (١٠) (يتمتع العاملون بالوزارة بالمملكة العربية السعودية بمهارات تواصل جيدة للتعامل مع العملاء) على أعلى أهمية لدى أفراد عينة الدراسة وهي تميل إلى الموافقة بشدة بمتوسط مرجح (٤,٣٢)، وإنحراف معياري (٠.٦٣١)، وأهمية نسبية (٨٦,٤٪) وبلغت قيمة مربع كاي (٩١,٨٨)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٧) (يحسن العاملون بالوزارة بالمملكة العربية السعودية تعامل عملاء القطاع العام بالمملكة العربية السعودية) وهي تميل إلى الموافقة بشدة بمتوسط حسابي (٤,٢٦) وإنحراف معياري (٠.٦٩٥) وأهمية نسبية (٨٥,٢٪) وبلغت قيمة مربع كاي (٣٧,٧٥).

٣ - أما الفقرة رقم (٦) (يتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بأمورهم) فقد حصلت على أدنى أهمية لدى أفراد عينة الدراسة وهي تميل الى الموافقة بمتوسط مرجح (٣,٦١)، وانحراف معياري (٩٤٠) وأهمية نسبية (٧٢,٢٪) وبلغت قيمة مربع كاي (١٢٨,٩).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:

يعتبر هذا الجزء قاعدة أساسية تستند إليها الدراسات العلمية بشكل عام، والدراسة الحالية بشكل خاص، فمن خلال اختبار الفرضيات نحصل على النتيجة النهائية للدراسة وفيه يتم إثبات أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة.

ولإثبات فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو دراسة للتوزيع المشترك لمتغيرين أحدهما متغير يقاس دون خطأ مستقل ويرمز له بالرمز x والآخر يأخذ قيمة تعتمد على قيمة المتغير المستقل ويسمى متغير ويسمى المتغير التابع ويرمز له بالرمز y .

الهدف من دراسة الانحدار هو إيجاد دالة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع والتي تساعد في تفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع (y) تبعاً لتغير في قيم المتغير المستقل (x).

ومن خلال جداول الاختبار الخطي البسيط يتم القياس بالنظر إلى عدد من العوامل ويتم الإشارة إلى بعض الأمور مثل:

١- معنوية العلاقة أو الارتباط عن طريق المختصر (sig) ، من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية، وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية حيث تكون مستوى الدلالة ($sig < 0.05$)

٢- حساب معامل الارتباط (R) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

٣- حساب معامل التحديد (R) لقياس مسؤولية المتغير المستقل في التغير الذي يحدث في المتغير التابع.

٤- قيمة (t) sig ، تفرض فرضية العدم (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية)، وتقبل الفرضية البديلة إذا كانت ($sig < 0.05$) وتقبل فرضية العدم إذا كانت ($sig > 0.05$)

وغرض الباحث معرفة العلاقات والأثرين متغيرات الدراسة من خلال الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في الوزارة موضوع الدراسة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرتبات والحوافز والمكافآت وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية . من خلال عينة الدراسة :

والهدف من وضع هذه الفرضية بيان دور وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية .، وللتحقق من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي

البسيط في بناء النموذج حيث أن وظائف الموارد البشرية كمتغير مستقل (X)، وتحسين أداء العاملين (Y₁)، كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (٢١) العلاقة بين وظائف الموارد البشرية وتحسين الأداء

معامل الانحدار	اختبار (T)	الوزن النسبي (Sig)	التفسير
B ₀	٢,٠٨٠	6.295	معنوية
B ₁	.٥٠٦	5.901	معنوية
معامل الارتباط (R ¹)	.٦٢٣		
معامل التحديد (R ²)	.٣٨٨		
إختبار (F)	٣٤,٨٢٥		النموذج المعنوي
$Y_1 = 2.080 + .506 X$			

المصدر : إعداد الباحث

ويمكن تفسير نتائج الجدول كالاتي :

- أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي قوي ومؤثر معنوياً بين وظائف الموارد البشرية كمتغير مستقل، وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٢٣).
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٨٨) وهذه القيمة تدل على ان وظائف الموارد البشرية لها دور بنسبة (٣٨,٨٪) ، في المتغير التابع تحسين أداء العاملين.
- (٢,٠٨٠) متوسط تحسين أداء العاملين عندما تكون وظائف الموارد البشرية تساوي صفراً.
- (٥٦٣) وتعني زيادة وظائف الموارد البشرية وحدة واحدة يزيد من تحسين أداء العاملين (٣٨,٨٪).

٥. بلغت قيمة (F) (٣٤,٨٢٥) بمستوى دلالة ($\text{sig} < ٠,٠٥$) مما يشير إلى معنوية النموذج ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.

٦. بلغت قيمة (t) (٦,٢٩٥) بمستوى دلالة ($\text{sig} < ٠,٠٥$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية والتي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية).
قد تحققت.

← الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

والهدف من وضع هذه الفرضية بيان دور تخطيط الموارد البشرية كأحد وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وللتحقق من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تخطيط الموارد البشرية) كمتغير مستقل (X)، (تحسين أداء العاملين) (Y_1) ، كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (٢٢) العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين

معامل الانحدار	اختبار (T)	الوزن النسبي (Sig)	التفسير
B_0	٢,٤٨٢	٧,٨٥١	٠.٠٠٠
B_1	٠.٣٩٠	٤,٨٩٤	٠.٠٠٠
معامل الارتباط	٠.٥٥١		

		(R ¹)
	٣٠٣.	معامل التحديد (R ²)
النموذج المعنوي	٢٣,٩٤٩	إختبار(F)
$X_{390} + .4827_1 = 2.$		

المصدر: إعداد الباحث

ويمكن تفسير نتائج الجدول (٢٢) كالآتي:

١. أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي قوي بين تخطيط الموارد البشرية كمتغير مستقل، وتحسين

أداء العاملين كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل

٢. بلغت قيمة معامل التحديد (٣٠٣). وهذه القيمة تدل على أن تخطيط الموارد البشرية (كأحد وظائف

الموارد البشرية) لها دور بنسبة (٣٠,٣٪)، في المتغير التابع تحسين أداء العاملين.

٣. الارتباط (٥٥١).

٤. (٢,٤٨٢) متوسط تحسين أداء العاملين عندما يكون تخطيط الموارد البشرية يساوي صفراً.

٥. (٣٩٠) وتعني زيادة تخطيط الموارد البشرية، وحدة واحدة يزيد من تحسين أداء العاملين بنسبة

(٣٠,٣٪).

٦. بلغت قيمة (F) (٢٣,٩٤٩) بمستوى دلالة ($sig < ., .05$) مما يشير إلى معنوية النموذج ووجود تجانس

وتباين بين المتغيرين.

٧. بلغت قيمة (t) (٧,٨٥١) بمستوى دلالة ($sig < ., .05$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين

المتغيرين.

مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية .) قد تحققت.

← الفرضية الفرعية الثانية :

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية .)

والهدف من وضع هذه الفرضية بيان دور الإستقطاب في تحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية .، وللتحقق من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن (الإستقطاب) كمتغير مستقل (X)، (تحسين أداء العاملين) (Y_1) ، كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (٢٣) العلاقة بين استخدام الإستقطاب وتحسين أداء العاملين

المتغير	معامل الانحدار	اختبار (T)	الوزن النسبي (Sig)	التفسير
B_0	٢,٦٦٣	٧,٩٥٩	٠,٠٠٠	معنوية
B_1	.٣٥٤	٤,٠٧٣	٠,٠٠٠	معنوية
معامل الارتباط (R^1)	.٤٨١			
معامل التحديد (R^2)	.٢٣٢			
إختبار (F)	١٦,٥٨٨			النموذج المعنوي
$X٣٥٤ + .٦٦٣Y_1 = 2.$				

المصدر : إعداد الباحث،

ويمكن تفسير نتائج الجدول (٢٣) كالآتي :

١. أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي ضعيف بين الإستقطاب كمتغير مستقل، وتحسين أداء

العاملين كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٤٨١).

٢. بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٣٢). وهذه القيمة تدل على ان الإستقطاب (كأحد وظائف الموارد

البشرية لها دور بنسبة (٢,٢٣٪)، في المتغير التابع تحسين أداء العاملين.

٣. (٢,٦٦٣) متوسط تحسين أداء العاملين عندما يكون الإستقطاب يساوي صفراً

٤. (٣٥٤). وتعني زيادة الإستقطاب، وحدة واحدة يزيد من تحسين أداء العاملين (٢٣,٢٪)

٥. بلغت قيمة (F) (١٦,٥٨٨) بمستوى دلالة ($\text{sig} < ٠,٠٥$) مما يشير إلى معنوية النموذج ووجود تجانس

وتباين بين المتغيرين.

٦. بلغت قيمة (t) (٧,٩٥٩) بمستوى دلالة ($\text{sig} < ٠,٠٥$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين

المتغيرين.

مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الاستقطاب وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية .) قد تحققت.

← الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية

السعودية .:

والهدف من وضع هذه الفرضية بيان دور تقييم الأداء (كأحد وظائف الموارد البشرية) في تحسين أداء

العاملين، وللتحقق من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج

حيث أن (تقييم الأداء) كمتغير مستقل (X)، (تحسين أداء العاملين) (Y_1) ، كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (٢٤) العلاقة بين تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين

معامل الانحدار	اختبار (T)	الوزن النسبي (Sig)	التفسير
B_0	٢,٦٧٧	٨,١٧١	معنوية
B_1	.٣٥٠	٤,١١٥	معنوية
معامل الارتباط (R^1)	.٤٨٥		
معامل التحديد (R^2)	.٤٣٥		
إختبار (F)	١٦,٩٣٧		النموذج المعنوي
$X350 + .6777Y_1 = 2.$			

المصدر : إعداد الباحث

ويمكن تفسير نتائج الجدول (٢٤) كالآتي:

(١) أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي ضعيف بين تقييم الأداء كمتغير مستقل، وتحسين أداء

العاملين كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.٤٨٥).

(٢) بلغت قيمة معامل التحديد (.٢٣٥). وهذه القيمة تدل على أن تقييم الأداء (كأحد وظائف الموارد

البشرية لها دور بنسبة (٢٣,٥٪) ، في المتغير التابع تحسين أداء

(٢) ($2,677$) متوسط تحسين أداء العاملين عندما يكون تقييم الأداء يساوي صفراً.

(٣) (.٣٥٠) وتعني زيادة تقييم الأداء، وحدة واحدة يزيد من تحسين أداء العاملين (١٣,٩%).

٤) بلغت قيمة (F) (16.937) بمستوى دلالة ($\text{sig} < ., .٥$) مما يشير إلى معنوية النموذج ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.

٥) بلغت قيمة (t) (٨,١٧١) بمستوى دلالة ($\text{sig} < ., .٥$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية .) قد تحققت.

← الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرتبات والحوافز والمكافآت وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية . :

والهدف من وضع هذه الفرضية بيان دور المرتبات والحوافز والمكافآت (كأحد وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، وللتحقق من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن المرتبات والحوافز والمكافآت) كمتغير مستقل (X)، (تحسين أداء العاملين) (Y_1) ، كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (٢٥) العلاقة بين المرتبات والحوافز والمكافآت وتحسين أداء العاملين

معامل الانحدار	اختبار (T)	الوزن النسبي (Sig)	التفسير
B_0	٢,٩٤١	١١,٤٤٦	معنوية
B_1	.٢٩٢	٤,٢٤٧	معنوية
معامل الارتباط (R^1)	.٤٩٧		

	معامل التحديد (R ²)	.٢٤٧
النموذج المعنوي	إختبار (F)	١٨,٠٣٥
X٢٩٢ + .٩٤١٧ _١ = 2.		

المصدر : إعداد الباحث

ويمكن تفسير نتائج الجدول (٢٥) كالآتي:

- (١) أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي ضعيف بين المرتبات والحوافز والمكافآت كمتغير مستقل، وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٤٩٧).
- (٢) بلغت قيمة معامل التحديد (٢٤٧). وهذه القيمة تدل على ان المرتبات والحوافز والمكافآت كأحد وظائف الموارد البشرية لها دور بنسبة (٢٤,٧٪)، في المتغير التابع تحسين أداء العاملين.
- (٣) (٢,٩٤١) متوسط تحسين أداء العاملين عندما تكون المرتبات والحوافز والمكافآت يساوي صفراً.
- (٤) (٢٩٢). وتعني زيادة المرتبات والحوافز والمكافآت وحدة واحدة يزيد من تحسين أداء العاملين (٢٤,٧٪).
- (٥) بلغت قيمة (F) (١٨,٠٣٥) بمستوى دلالة ($\text{sig} < ٠,٠٥$) مما يشير إلى معنوية النموذج ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.
- (٦) بلغت قيمة (t) (١١,٤٤٦) بمستوى دلالة ($\text{sig} < ٠,٠٥$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرتبات والحوافز والمكافآت، كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين اداء العاملين) قد تحققت

← الفرضية الفرعية الخامسة :

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية .)

والهدف من وضع هذه الفرضية بيان دور تدريب وتطوير الموارد البشرية (كأحد وظائف الموارد البشرية) في تحسين أداء العاملين، وللتحقق من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن (تدريب وتطوير الموارد البشرية) كمتغير مستقل (X)، (وتحسين الأداء العاملين) (Y_1)، كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (٢٦) العلاقة بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء العاملين

معامل الانحدار	اختبار (T)	الوزن النسبي (Sig)	التفسير
B_0	2.091	6.969	معنوية
B_1	492.	6.472	معنوية
معامل الارتباط (R^1)	658.		
معامل التحديد (R^2)	432.		
إختبار (F)	41.886		النموذج المعنوي
$Y_1 = 2.091 + .492 X$			

المصدر: إعداد الباحث

ويمكن تفسير نتائج الجدول (٢٦) كالآتي :

- ١ . أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي قوي بين تدريب وتطوير الموارد البشرية كمتغير مستقل، وتحسين الأداء العاملين كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٦٥٨).
 - ٢ . بلغت قيمة معامل التحديد (٤٣٢) وهذه القيمة تدل على ان تدريب وتطوير الموارد البشرية كأحد وظائف الموارد البشرية لها دور بنسبة (٤٣,٢٪)، في المتغير التابع تحسين أداء العاملين.
 - ٣ . (٢,٠٩١) متوسط تحسين أداء العاملين عندما يكون تدريب وتطوير الموارد البشرية يساوي صفرًا.
 - ٤ . (٤٩٢) وتعني زيادة تدريب وتطوير الموارد البشرية، وحدة واحدة يزيد من تحسين أداء العاملين (٤٣,٢٪).
 - ٥ . بلغت قيمة (F) (٤١,٨٨٦) بمستوى دلالة ($\text{sig} < ٠,٠٥$) مما يشير إلى معنوية النموذج ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.
 - ٦ . بلغت قيمة (t) (٦,٩٦٩) بمستوى دلالة ($\text{sig} < ٠,٠٥$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.
- مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية .) قد تحققت.

الفصل السادس : النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

١ / وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين وظائف الموارد البشرية من خلال الأبعاد (تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب، تقييم الأداء، المرتبات والحوافز والمكافآت، تدريب وتطوير الموارد البشرية) وتحسين أداء العاملين بوزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

٢ / وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين تخطيط الموارد البشرية كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

٣ / ضعف العلاقة بين الإستقطاب كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية .

٤ / ضعف العلاقة بين تقييم الأداء كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

٥ / ضعف العلاقة بين المرتبات والحوافز والمكافآت كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

٦ / وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين مما يشير الى جودة الأداء في الوزارة .

٧ / توجد خطة لإدارة الموارد البشرية بالوزارة وفقاً للأهداف ويتم إعادة التخطيط وفق إحتياجات الوزارة من الوظائف لحصول العبارة على أعلى أهمية من عينة المبحوثين في البعد الأول تخطيط الموارد البشرية.

٨ / الإستقطاب والإختيار والتعيين بالوزارة المعنية، أتضح ان الوزارة تستقطب احتياجاتها للوظائف الشاغرة من خلال الترقية لحصول العبارة على أعلى أهمية في البعد الثاني الإستقطاب.

٩ / تقييم الأداء بوزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية . يتم على أسس علمية ومعايير ثابتة كما أتضح ان الوزارة تستخدم تقييم الأداء كأداة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم لحصول العبارات على أعلى أهمية من عينة المبحوثين في البعد الثالث تقييم الأداء.

١٠ / المرتبات والحوافز والمكافآت بالوزارة يتم إستخدامها كأداة لتشجيع العمل المتميز، كما إتضح أن الوزارة لها نظام دقيق للحوافز واضح لدى العاملين من خلال إهتمام المبحوثين وحصول العبارات على أعلى أهمية في البعد الرابع المرتبات والحوافز .

١١ / تدريب الموارد البشرية بالوزارة يعمل على رفع مهارات العاملين بالوزارة بالمملكة العربية السعودية، كما إتضح أن الوزارة تقوم بتقويم البرامج التدريبية في نهاية الدورات من خلال حصول العبارات على أعلى أهمية من عينة المبحوثين في البعد الخامس تدريب الموارد البشرية مما يشير الى جودة الأداء في الوزارة .

١٢ / تحسين الأداء بالوزارة أتضح أن العاملين بالوزارة بالمملكة العربية السعودية يتمتعون بمهارات تواصل جيدة تحسن التعامل مع العملاء، من خلال إهتمام المبحوثين وحصول العبارات على أعلى أهمية في المتغير التابع تحسين أداء العاملين مما يشير الى جودة الأداء في الوزارة .

ثانياً: التوصيات :

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية أوصت الدراسة بالتوصيات التالية :

١ / أوصت بضرورة الإهتمام بوظائف الموارد البشرية من خلال الأبعاد (تخطيط الموارد البشرية الإستقطاب، تقييم الأداء ، المرتبات والحوافز والمكافآت، تدريب وتطوير الموارد البشرية) لدورها في تحسين أداء العاملين بوزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

٢ / المزيد من الإهتمام بتخطيط الموارد البشرية كأحد وظائف الموارد البشرية التي لها دور تحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

٣ / تعزيز الإهتمام بالاستقطاب كأحد وظائف الموارد البشرية التي تحسن أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

٤ / ضرورة الإهتمام بتقييم أداء العاملين كأحد وظائف الموارد البشرية التي لها دور في تحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

٥ / زيادة الإهتمام بأهمية المراتب والحوافز والمكافآت كأحد وظائف الموارد البشرية التي لها دور في تحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

٦ / تعزيز الإهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية كأحد وظائف الموارد البشرية التي لها دور في تحسين أداء العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ..

٧ / ضرورة أن تكون خطة الموارد البشرية معلومة ومعروفة للعاملين بالوزارة لحصول العبارة على أدنى أهمية في البعد الأول : تخطيط الموارد البشرية.

٨ / تعزيز الإهتمام بالاستقطاب وسد إحتياجات الوزارة من العاملين أصحاب الكفاءات من خارج الوزارة لتحسين الأداء ويتضح من خلال ضعف إهتمام المبحوثين وحصول العبارة على أدنى أهمية في البعد الثاني الاستقطاب.

٩ / ضرورة عدم التحيز الشخصي في عملية التقييم بالوزارة ، ويتضح ذلك من خلال ضعف إهتمام المبحوثين وحصول العبارة على أدنى أهمية في البعد الثالث تقييم الأداء.

١٠ / ضرورة دفع الحوافز بالوزارة بالمملكة العربية السعودية على أساس الأداء ويتضح ذلك من خلال ضعف إهتمام المبحوثين وحصول العبارة على أدنى أهمية في البعد المراتب والحوافز والمكافآت.

١١ / أن توفر الوزارة التمويل اللازم لتوفير كافة الإحتياجات التدريبية ويتضح ذلك من خلال ضعف إهتمام

المبحوثين وحصول العبارة على أدنى أهمية في البعد الخامس تدريب الموارد البشرية

١٢ / ضرورة أن يتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بأمورهم في سير وظائفهم ويتضح ذلك من

خلال ضعف إهتمام المبحوثين وحصول العبارة على أدنى أهمية في المتغير التابع تحسين الأداء.

Abstract

The study aimed to investigate the role of human resource functions in enhancing the performance of employees in the public sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical methodology, where a sample of 450 individuals was selected from the Ministry of Information in Saudi Arabia using purposive sampling. Data was collected through a questionnaire and analyzed using statistical methods in the SPSS software.

The study yielded several noteworthy results, including: The presence of a statistically significant strong relationship between human resource planning as one of the human resource functions and the improvement of employee performance in the Ministry of Information. A weak relationship between recruitment as one of the human resource functions and the improvement of employee performance in the Ministry of Information. A weak relationship between performance appraisal as one of the human resource functions and the improvement of employee performance in the Ministry of Information.

The study recommended several recommendations, among which were: Giving more attention to human resource planning as one of the human resource functions that plays a role in enhancing employee performance. Enhancing the focus on recruitment as one of the human resource functions that improves employee performance in the Ministry.

Keywords: Human Resource Functions – Employee Performance – Public Sector – Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. المطيري، عزيز عبد الله، ٢٠١٦، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مودة، الكرك، الاردن
٢. العساف، فلاح محمد، ٢٠١٦، اثر تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة في مطار عمان المدني، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية
٣. البطاينة، محمد تركي، ٢٠١٦، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في الوزارة الأردنية، محافظة اربد، دراسات العلوم الإدارية العدد ٤٣، العدد ١
٤. البدرين، رقية والحداية، محمد والعمري، زياد، ٢٠١٤، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، دراسة تطبيقية على الوزارة في إقليم الشمال، بحث منشور في مجلة رؤي الاقتصادية، العدد رقم ٧
٥. شفام كرو، ٢٠١٦، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (حالة شركة جود) الجامعة السورية، سوريا
٦. عباس، سهيلة (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٧. عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠١٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط ١،
٨. الغامدي، عائض (٢٠٠٩). مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين. أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة اليرموك
٩. خالد عبد الرحيم البيتي، ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان
١٠. عمر وصفي، ٢٠١١، عملية إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان

١١. سازان فارس رشيد، ٢٠٠١ إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع
١٢. السامرائي، أحمد (٢٠١٠). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي - قطاع الكهرباء في العراق أنموذجا. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك، كوبنهاجن، الدانمرك.
١٣. شلتوت، خضر (٢٠١٩). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين..
١٤. عباس القحطاني، محمد دليم، ٢٠٠٥ " إدارة الموارد البشرية : نحو منهج إستراتيجي متكامل "، الرياض، مطابع الحسيني الحديثة
- ١٥.، سهيلة (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٦. المطيري، فيصل (٢٠١٢)، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية الدراسة تطبيقية
١٧. سلطان، أنس أديب فخري (٢٠١٥)، أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٨. مصطفى، احمد (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة. بنها، مصر: منشورات جامعة بنها.
١٩. د.بoudية نوال، د.الواهم نجوى، ٢٠١٦، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، كلية العلوم الاقتصادية و، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Jean Marie Peretti, Ressources Humaines Et Gestion Des Personnes, 7⁰ m Edition, Vuibert, Paris, 2009. :
- Al-Mzary, Maaly Mefleh Mohammed, Al-rifai, Abedallah (2015). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University, Journal of Education and Practice www.iiste.org. ISSN 2222-1735 (Paper).
- Olusanya, Olumuyiwa Samuel (2012). Training and Development, A Vital Tool Organizational effectiveness - A Case Study of sterling Bank Nigeria Plc, IOSR Journal of Business and management, 6 (2).

ثالثا :- المراجع الإلكترونية

<https://www.annajah.net/7-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%A9-article-34017>

Mid Ocean University

College of Management

Master's Degree Specialization in Management



**The impact of the efficient application of human
resources functions in improving the performance of
workers in the public sector in the Kingdom of Saudi**

Arabia

Graduation Project

Prepared by:

Faisal bin Obaid Alrahaimi

221001659

Supervised by:

Dr. Waleed Siddiq

Year: 1444 AH / 2023 AD