

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / الموارد البشرية



دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين في قطاع
الصناعة بالمملكة العربية السعودية

**The role of human resources management in increasing the
efficiency and effectiveness of employees**

خطة بحث مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة

إعداد الطالبة/

لمي عبدالله الصعقر

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعزائي، الذين كانوا دائماً بجانبني يدعموني ويلهموني.

شكراً لعائلتي الغالية على الحب الذي أكنوه وعلى الدعم اللامتناهي.

وشكراً لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجانبني في كل المواقف.

كما أعرب عن شكري لأساتذتي الأعزاء على التوجيه القيم والإلهام الذين أضافوه إلى حياتي الأكاديمية.

آمل أن يكون هذا العمل بمثابة خطوة نحو تحقيق الأهداف العلمية والمساهمة في تطوير المعرفة والمجتمع".

الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذة الدكتورة /

د. أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من

تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٦٨ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية وكفاءة وفاعلية العاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية، و وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكفاءة وفاعلية العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة، والاهتمام بتدريب العاملين وإعداد ورش العمل التدريبية والتشجيعية التي تعزز من المشاركة والإبداع واكتشاف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية- الكفاءة والفاعلية- أداء العاملين.

Abstract

The study aimed to identify the role of human resources management in increasing the efficiency and effectiveness of workers in the industrial sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the descriptive analytical approach. The study community represented workers in the industrial sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Due to the difficulty of conducting a comprehensive census of all members of the study community, the study used the simple random sampling method by publishing the link to the questionnaire on all social media sites of the study community members. The number of study sample members reached ٣٦٨ individuals who answered the questionnaire questions.

The results of the study showed that there is a statistically significant positive correlation between human resources management and the efficiency and effectiveness of workers in the industrial sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and there is a statistically significant direct effect for the level of application of human resources management strategies and the efficiency and effectiveness of workers.

The study recommended the necessity of working on the participation of workers in developing the organization's strategic plans, and paying attention to training workers and preparing training and incentive workshops that enhance participation and creativity and discovering highly efficient human resources.

Keywords: Human resources management – efficiency and effectiveness – worker performance.

قائمة المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	Abstract
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١,١	١,١ مقدمة:
٢,١	٢,١ مشكلة الدراسة:
٣,١	٣,١ أهمية الدراسة:
٤,١	٤,١ أهداف الدراسة:
٥,١	٥,١ تساؤلات الدراسة:
٦,١	٦,١ فروض الدراسة:
٧,١	٧,١ نموذج الدراسة
٨,١	٨,١ حدود الدراسة
٨	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١,٢	١,٢ المقدمة
٢,٢	٢,٢ مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي
١,٢,٢	١,٢,٢ تعريف إدارة الموارد البشرية وأهدافها
٢,٢,٢	٢,٢,٢ أهمية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي

١٢	٣,٢,٢ وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي.....
١٥	٣,٢ دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة والفاعلية.....
١٥	١,٣,٢ أثر التدريب والتطوير على الكفاءة.....
١٧	٢,٣,٢ أثر نظم التحفيز على الفاعلية.....
١٨	٣,٣,٢ التقييم المستمر للأداء ودوره في تحسين الكفاءة.....
٢٢	٤,٢ الدراسات السابقة:.....
٣٠	الفصل الثالث : المنهجية
٣٠	١,٣ المقدمة.....
٣٠	٢,٣ المنهجية وطرق البحث.....
٣٠	٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة.....
٣١	٤,٣ مصادر البيانات:.....
٣١	٥,٣ أدوات الدراسة :.....
٣٢	٦,٣ صدق أداة الدراسة.....
٣٥	٧,٣ ثبات أداة الدراسة.....
٣٦	٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
٣٧	الفصل الرابع: تحليل النتائج
٣٧	١,٤ المقدمة.....
٣٧	٢,٤ تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
٣٨	٣,٤ الإحصاء الوصفي لقائمة الإستبيان.....
٣٨	١,٣,٤ المتغير المستقل: إدارة الوارد البشرية.....
٤١	٢,٣,٤ المتغير التابع: كفاءة وفاعلية العاملين.....
٤٢	٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة.....

١,٤,٤	معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وكفاءة
٤٣	وفاعلية العاملين.....
٢,٤,٤	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة الموارد البشرية على زيادة الكفاءة والفاعلية
٤٥	للعاملين.....
٤٧	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٤٧	١,٥ المقدمة.....
٤٧	٢,٥ النتائج.....
٤٨	٣,٥ التوصيات.....
٤٩	٤,٥ المقترحات.....
٥٠	المراجع:.....
٥٧	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	الإسم	الصفحة
(٣-١)	درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان	٣٢
(٣-٢)	توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية	٣٢
(٣-٣)	معاملات الارتباط لعبارات إدارة الموارد البشرية	٣٢
(٤-٣)	معاملات الارتباط لعبارات كفاءة وفاعلية العاملين	٣٤
(٥-٣)	معامل الثبات لمحاول استمارة الاستبيان	٣٥
(١-٤)	توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	٣٧
(٢-٤)	الإحصاء الوصفي لعبارات محور استراتيجية الحوافز	٣٨
(٣-٤)	الإحصاء الوصفي لعبارات محور استراتيجية التدريب	٣٩
(٤-٤)	الإحصاء الوصفي لعبارات محور استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	٤٠
(٥-٤)	الإحصاء الوصفي لعبارات كفاءة وفاعلية العاملين	٤١
(٦-٤)	مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين إدارة الموارد البشرية وكفاءة وفاعلية العاملين	٤٣
(٧-٤)	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة الموارد البشرية على كفاءة وفاعلية العاملين	٤٥

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

زاد الإهتمام في الأونة الأخيرة بإدارة الموارد البشرية، حيث اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة والسبب في ذلك يرجع إلى كون إدارة الموارد البشرية تهتم بالعاملين والعقول البشرية التي تعتبر من أهم الأسس والدعائم التي تقوم عليها المنظمات، حيث تكمن أهمية الموارد البشرية داخل أي منظمة في كونها العقول المفكرة والمبدعة والأأيادي العاملة التي تقوم بتحقيق الأهداف ومن ثم نجاح المنظمات والحفاظ على مكانتها المحلية والدولية.(إبراهيم، ٢٠١٦)

ومن هنا ظهر دور إدارة الموارد البشرية، حيث اتجهت جميع منظمات الأعمال إلى تطبيق العديد من استراتيجيات الموارد البشرية، نظراً لما تحقّقه من أهداف كثيرة منها: توسيع مدارك الفرد، وإتاحة المزيد من الفرص أمامه، كما أنها تساعد في تنمية وتحسين مهارات الفرد، وتزويده بالمهارات والخبرات المعرفية والمهنية، كما تساعد على زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين، كما ان استراتيجيات الموارد البشرية تعمل على خلق فرص للإبتكار والابداع داخل المنظمة، واحترام الآخرين، والعمل على المشاركة الفعالة بين الموظفين، بما يخلق لديهم شعور بالرضا الوظيفي تجاه المنظمة، ومن ثم الاجتهاد والانتماء للمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.(البكري، ٢٠٢٠)

ونتيجة للتغيرات التكنولوجية المتطورة وظهور العولمة والتحديات المعاصرة، فإنه لم يعد يفيد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية، حيث لابد من التغيير واتباع اساليب التقدم التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية، والعمل على تنوع المهارات والخبرات للعاملين، والعمل على مزيج الأيدي العاملة، ومن هنا اتجهت إدارة الموارد البشرية إلى اتباع ممارسات واستراتيجيات حديثة ومتطورة تتلائم مع متغيرات

العصر، وتستطيع تحقيق الأهداف التميزية التي تسعى إليها معظم منظمات الأعمال، والعمل على تحسين وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في: اتباع نظام الحوافز والترقيات، العمل على تطوير مهارات العاملين، العمل الجماعي ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، منح العاملين الفرص للإبتكار والإبداع في مجال عملهم. (الحبش، ٢٠٠٩)

إن تفعيل الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية داخل بيئة الأعمال، يعتبر من أهم الاسس التي تهدف إلى تحقيق التنمية والتميز وتحسين الأداء في المنظمة وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، كما أنها تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الموظفين، وتحسين أدائهم الوظيفي واحساسهم بالرضا الوظيفي (خلف، ٢٠٢١)، لذلك جاءت هذه الدراسة لتتناول دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.

٢,١ مشكلة الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الأسس والركائز الأساسية التي تقوم عليها جميع المنظمات، فبدون الموارد البشرية لا تستطيع أي منظمة تحقيق أى هدف من الأهداف التي تسعى إليها، فالمنظمات تعمل جاهدة لتوفير العقول البشرية والكوادر المهنية والكفاءات التي تكون قادرة على متابعة العمل، ومواكبة كافة التغيرات التي تحدث في العالم الخارجي، فالعالم الآن يتميز بالسرعة والتطور التكنولوجي الهائل ومن ثم لابد من مواكبة هذه التطورات بشكل سريع ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الموارد البشرية. (الدليمي، ٢٠١٨).

فالموارد البشرية تلعب دور كبيرة في نجاح المنظمات، ويكون ذلك من خلال التنسيق والتعامل والتعاون مع كافة الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، فاستراتيجيات الموارد البشرية لها دور فعال في تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم

وتشجيعهم على العمل والانتماء إلى المنظمة، ومن ثم وجب على المنظمات التي تسعى لتحقيق الأداء المتميز وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين، حيث تقوم بإستقطاب العقول البشرية التي تساعد على تحقيق أهدافها، وكما لابد من اتباع الاستراتيجيات التي تجعل العاملين في حالة رضاء وظيفي والاهتمام بهم (الردايدة، ٢٠٢٠)، ومنح الحوافز والمكافآت التي تشجع العاملين على تحسين الأداء الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على الأداء المؤسسي، ولذلك تتمثل المشكلة في هذا البحث في معرفة اثر استراتيجيات الموارد البشرية في رضاء الموظفين والأداء الوظيفي، فالمورد البشرية لها تأثير كبير في نجاح المنظمات وتحسين الأداء، وزيادة وتحسين الكفاءة والفاعلية للعاملين، فمن خلال الكوادر البشرية والعقول المتميزة التي تعمل على ابتكار وإيجاد الحلول لكافة المشكلات الموجودة في المنظمة تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها. (زاوي، ٢٠٠٩)

ومن خلال ما تقدم تتمثل المشكلة البحثية لهذه الدراسة حول معرفة دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين، ويمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين؟

٣,١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث، حيث تناولت موضوع دور إدارة الموارد البشرية في زيادة كفاءة وفاعلية العاملين، والذي لم تتم دراسته بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسة الحالية، كما تكمن أهمية الدراسة في تناولها تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التي تساهم بشكل كبير في زيادة كفاءة وفاعلية العاملين من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

● الأهمية العلمية

١. تسلط هذه الدراسة الضوء على موضوع من أهم الموضوعات في مجال الأعمال، فإدارة الموارد البشرية لها دور كبير في نجاح المنظمات، وتعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية وتحسين الأداء للعاملين.
٢. تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة للدراسات والبحوث العلمية التي تتناول دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.
٣. تشجيع الباحثين على الاهتمام بدراسة دور إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات وتحسين الكفاءة والفاعلية للعاملين.
٤. زيادة رصيد المكتبة العلمية بالأبحاث والدراسات العلمية التي توضح أهمية دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية وتحسين أداء العاملين.

● الأهمية العملية:

١. تظهر هذه الدراسة مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في زيادة كفاءة وفاعلية العاملين.
٢. تشجيع أصحاب المنظمات على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.
٣. توضيح الإستراتيجيات والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات والتي تعمل على تحسين الكفاءة والفاعلية الإنتاجية وتطور الأداء الوظيفي للعاملين.
٤. يمكن الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة في رفع كفاءة العاملين داخل منظمات الأعمال.

١, ٤ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في معرفة دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين ويتفرع منه عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

١. توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية.
٢. توضيح مفهوم الكفاءة والفاعلية للعاملين.
٣. معرفة مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الحوافز، التدريب، تخطيط الموارد البشرية).
٤. معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة للعاملين.
٥. معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في زيادة الفاعلية للعاملين.
٦. تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي تساعد أصحاب المنظمات على تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

١, ٥ تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤال الرئيسي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين؟

وينبثق من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

١. ما مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال؟
٢. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الحوافز والكفاءة والفاعلية للعاملين؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والكفاءة والفاعلية للعاملين؟

٤. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والكفاءة والفاعلية للعاملين.

٦,١ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

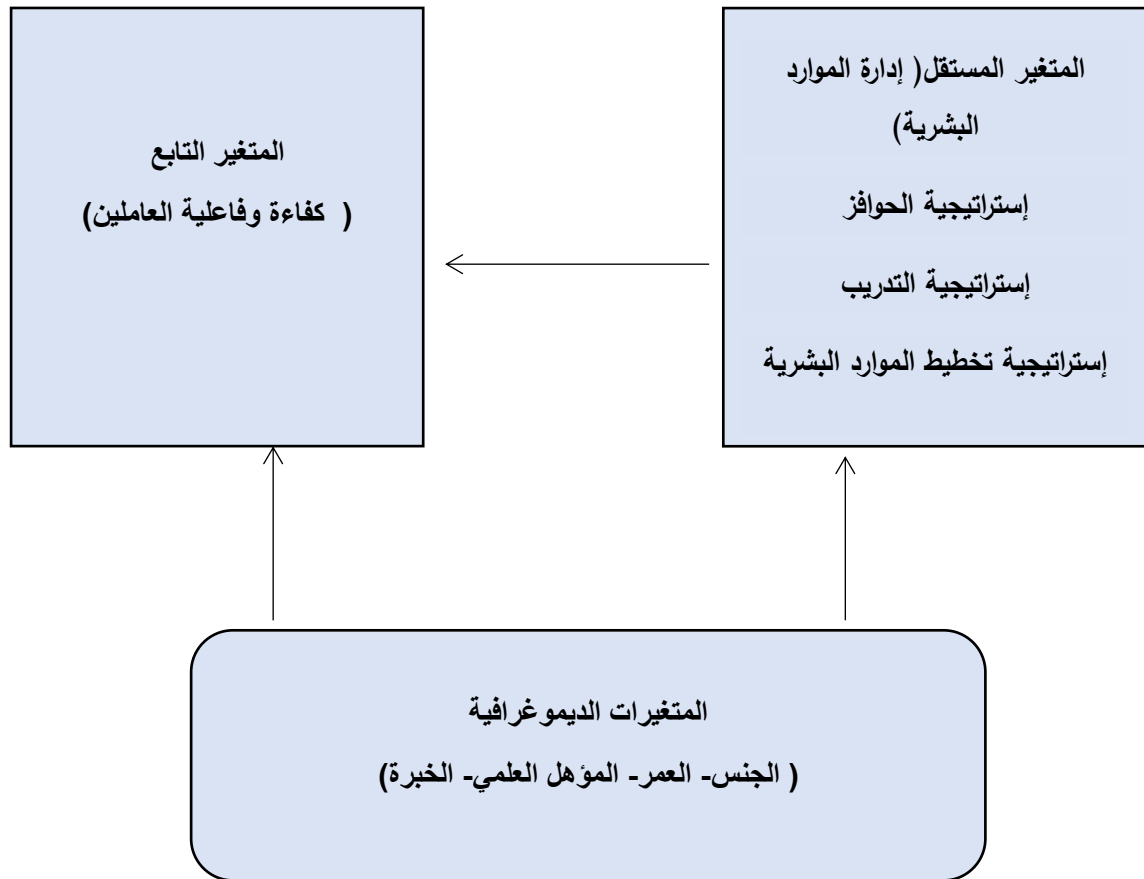
١. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية الحوافز وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التدريب وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.

٧,١ نموذج الدراسة

من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والرجوع إلى كافة الأدبيات التي تهتم بدراسة دور إدارة الموارد البشرية ، تم بناء نموذج الدراسة، ومن ثم وضع الشكل التوضيحي التالي لتوضيح نموذج الدراسة.



الشكل رقم (١-١) نموذج الدراسة

٨,١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تتطرق هذه الدراسة إلى " دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية: يتم تنفيذ هذه الدراسة في عام ١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م.
- الحدود المكانية: تقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية
- الحدود البشرية: تعتمد الدراسة على العاملين بقطاع الصناعة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١,٢ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المفاهيم والخلفية النظرية التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وكفاءة وفاعلية العاملين ، فضلاً عن مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي أُجريت حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة على النحو المبين أدناه:

٢,٢ مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي

١,٢,٢ تعريف إدارة الموارد البشرية وأهدافها

إدارة الموارد البشرية تُعد من الركائز الأساسية في أي منظمة، فهي تمثل القلب النابض الذي يسهم في استقطاب الكفاءات وتطويرها وتعزيز أدائها لتحقيق أهداف المؤسسة، في ظل التطورات الحديثة، تطورت إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة إدارية تقليدية إلى دور استراتيجي يرتبط مباشرة بتحقيق النمو والكفاءة داخل المؤسسات. لم تعد مسؤولياتها تقتصر على التوظيف ودفع الرواتب، بل توسعت لتشمل التخطيط للقوى العاملة، إدارة الأداء، وتنمية مهارات العاملين بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (إبراهيم، ٢٠١٦).

وفقاً للنظريات الحديثة في الإدارة، مثل "الموائمة الاستراتيجية"، يعتمد نجاح أي مؤسسة على التوافق بين خطط الموارد البشرية والأهداف العامة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية تعمل كحليف استراتيجي يسهم في تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين ومتطلبات العمل، كما تؤكد "نظرية رأس المال البشري" على أن العاملين هم أصول ذات قيمة يجب الاستثمار فيها عبر التدريب والتطوير المستمر، ما يعزز من كفاءتهم ويزيد من جاهزية المؤسسة للتعامل مع التحديات. (ناصر، ٢٠٢١)

إلى جانب ذلك، تسلط النظريات السلوكية الضوء على أهمية تحفيز الموظفين وخلق بيئة عمل إيجابية تسهم في تعزيز أدائهم وإنتاجيتهم ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة الموارد البشرية تتعامل مع الموظفين كشركاء في النجاح، تسعى إلى توفير البيئة المناسبة لتطويرهم وضمان التزامهم بأهداف المؤسسة (خلف، ٢٠٢١).

تتمثل الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في عدة جوانب حيوية. أولاً، يبرز استقطاب المواهب كواحد من أهم هذه الأهداف، فالإدارة تسعى إلى جذب الموظفين ذوي المهارات المناسبة من خلال استخدام أساليب متنوعة مثل الإعلان عبر المنصات الإلكترونية وإقامة المعارض الوظيفية، ويُعد اختيار المرشحين بدقة أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق أداء فعال وتقليل تكاليف التوظيف على المدى البعيد. (الميعاد، ٢٠٢٣)

ثانياً، يعتبر تطوير العاملين من أهم محاور إدارة الموارد البشرية، فالاستثمار في التدريب المستمر للعاملين يعزز من كفاءتهم ويُمكنهم من مواكبة التطورات المتسارعة في القطاع الصناعي. وتتنوع أساليب التطوير بين التدريب العملي وورش العمل والدورات التخصصية، مما يساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية. (المطيري، ٢٠٢٠)

أما الهدف الثالث فيتمثل في تحفيز العاملين لتحقيق مستويات أداء مرتفعة. تعتمد إدارة الموارد البشرية في ذلك على نظام حوافز فعال يتضمن مكافآت مالية مثل العلاوات والزيادات، بالإضافة إلى حوافز معنوية مثل التقدير والاعتراف بالإنجازات. يُسهم هذا التحفيز في تعزيز رضا الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران العمالة ويحافظ على استمرارية الأداء العالي (الحضيرى، ٢٠٢١).

تُسهِم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحسين الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسات الصناعية من خلال استقطاب المواهب المناسبة، تطوير مهارات العاملين، وتحفيزهم لتحقيق الأداء الأمثل. ومع استمرار التطور التكنولوجي والتغيرات في بيئة العمل، تظل إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في ضمان استمرارية النجاح والتفوق في القطاع الصناعي. (محمد، ٢٠١٧)

٢,٢,٢ أهمية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تعزيز أداء المؤسسات الصناعية من خلال تحسين الإنتاجية والجودة، وتطوير القدرة التنافسية، يعد القطاع الصناعي من أكثر القطاعات التي تعتمد على كفاءة العاملين وجودة الإنتاج لتحقيق النجاح والاستمرارية في ظل المنافسة المحلية والدولية. هنا يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في توفير بيئة عمل ملائمة، وضمان استقطاب المواهب المناسبة، إلى جانب الاهتمام بتطوير العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (أبو رأس، ٢٠٢١).

❖ دورها في تحسين الإنتاجية والجودة

يُعتبر تحسين الإنتاجية من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات الصناعية، إذ يرتبط نجاح أي مؤسسة بقدرتها على إنتاج أكبر قدر ممكن بجودة عالية وبتكاليف منخفضة، تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز الإنتاجية من خلال عدة ممارسات، أبرزها الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين، فكلما زادت مهارات الموظفين وقدرتهم على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة، تحسن مستوى إنتاجهم، مما ينعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة ككل (البكري، ٢٠٢٠).

إضافة إلى ذلك، تسهم إدارة الموارد البشرية في تنظيم العمل وتقليل الفاقد من الوقت والموارد عبر تخطيط العمليات وتوزيع المهام بفاعلية، ومن خلال تطوير نظم إدارة الأداء التي تقيس إنتاجية

العاملين بشكل دوري، تستطيع الإدارة التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها، يُسهم هذا التقييم المستمر في تعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يضمن استدامة الأداء العالي وتحقيق الأهداف الإنتاجية. (محمد، ٢٠٢١)

كما أن الجودة تُعد جانبًا حاسمًا في القطاع الصناعي، حيث تفرض الأسواق اليوم معايير صارمة تتطلب الالتزام بجودة المنتج والخدمة، تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب العاملين وفق هذه المعايير لضمان تحقيق الجودة المطلوبة، وإضافة إلى ذلك، يُسهم تحفيز الموظفين على الالتزام بسياسات الجودة في خلق بيئة عمل تحفّز على الإبداع والتميز، مما يقلل من نسب الأخطاء والهدر ويحسن السمعة العامة للمؤسسة. (الفاروق، ٢٠٢٣)

❖ تحسين القدرة التنافسية وتطوير رأس المال البشري

في ظل التغيرات السريعة في الأسواق العالمية، تحتاج المؤسسات الصناعية إلى تعزيز قدرتها التنافسية لتتمكن من البقاء والتميز، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تحسين هذه القدرة من خلال التركيز على تطوير رأس المال البشري، يعتبر رأس المال البشري من أهم أصول المؤسسة، ويتمثل في مجموعة المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون وتساعد في تعزيز الابتكار والإنتاج (إبراهيم، ٢٠١٦٩).

تسهم إدارة الموارد البشرية في بناء رأس مال بشري قوي من خلال برامج التدريب المستمر وتقديم فرص التطوير المهني، فكلما تطورت مهارات العاملين، زادت قدرتهم على التفاعل مع التغيرات التكنولوجية والسوقية، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في مواجهة المنافسين. بالإضافة إلى ذلك،

تضمن إدارة المواهب واستبقاء الكفاءات في المؤسسة وجود فريق مؤهل قادر على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. (عين، ٢٠١٦)

إلى جانب ذلك، تساعد إدارة الموارد البشرية في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتعاون بين العاملين، يُسهم هذا في تحسين أداء المؤسسة واستجابتها للتغيرات المستمرة في السوق، مما يزيد من قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التفوق التنافسي، كما أن الاهتمام بتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم يعزز من انتمائهم للمؤسسة ويقلل من معدلات دوران العمالة، مما يضمن استمرارية الأداء العالي. (عيد، ٢٠٢١)

في المحصلة، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في تعزيز الإنتاجية والجودة، وتطوير رأس المال البشري لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، ومن خلال تبني ممارسات إدارية حديثة تهدف إلى تحسين أداء العاملين، تستطيع المؤسسات تحقيق استدامة النجاح في بيئة صناعية تتسم بالتحديات والتنافس المستمر. (عمر، ٢٠١٣)

٣,٢,٢ وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تعزيز الأداء العام للمؤسسات الصناعية من خلال أداء مجموعة من الوظائف الحيوية، تشمل هذه الوظائف: التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، والتقييم وإدارة الأداء كل واحدة من هذه الوظائف ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وضمان توفير بيئة عمل مستدامة تدعم التميز والتنافسية (أبو رأس، ٢٠٢١).

❖ التوظيف والاختيار

يُعتبر التوظيف والاختيار من الوظائف الأساسية التي تسهم في ضمان استقطاب الكفاءات المناسبة للمؤسسة. تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تصميم استراتيجيات فعّالة لجذب المرشحين المؤهلين لشغل المناصب المتاحة، سواء من خلال الإعلانات على منصات التوظيف، أو المعارض الوظيفية، أو برامج التوظيف الداخلية. (على، ٢٠١٧)

عملية الاختيار تمر بعدة مراحل، تبدأ بفرز الطلبات وتنتهي بإجراء المقابلات وتقييم مهارات المرشحين، الهدف من هذه العملية هو التأكد من اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والكفاءات التي تتوافق مع احتياجات المؤسسة، خاصة في القطاع الصناعي الذي يتطلب دقة وكفاءة عالية. يُسهم اختيار المرشحين المناسبين في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الاستقرار في المؤسسة. (العزري، ٢٠٢٣)

❖ التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يسهم في تحسين كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية ومتطلبات العمل في القطاع الصناعي، يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تصميم برامج تدريبية متخصصة تشمل التدريب أثناء العمل، وورش العمل، والدورات التقنية التي تهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين (أبو رأس، ٢٠٢١).

يُسهم التدريب الفعّال في تعزيز جاهزية الموظفين للتعامل مع التحديات والمستجدات، كما يساعد على تقليل الأخطاء وتحسين الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير الموظفين من خلال تقديم فرص النمو المهني، مثل الترقّيات أو برامج التعلم المستمر، مما يحفّزهم على الأداء بشكل أفضل ويزيد من ولائهم للمؤسسة. (العجمي، ٢٠٢٠)

❖ التقييم وإدارة الأداء

تلعب إدارة الأداء دورًا محوريًا في مراقبة ومتابعة أداء العاملين وضمان تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة. تعتمد إدارة الموارد البشرية على أنظمة تقييم أداء شاملة تقيّم أداء الموظفين بشكل دوري بناءً على مجموعة من المعايير المحددة، مثل الالتزام، الجودة، والكفاءة (إبراهيم، ٢٠١٦).

يساعد تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يتيح للإدارة وضع خطط لتحسين الأداء أو تقديم الدعم اللازم للعاملين الذين يحتاجون إلى تطوير. بالإضافة إلى ذلك، تستخدم إدارة الأداء كأداة لتقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم المهنية. (الطاهر، ٢٠٢٢)

كما تُستخدم نتائج التقييم لتحديد المكافآت والحوافز، مما يعزز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين ويحفّزهم على تقديم أفضل ما لديهم. بذلك، يُسهم التقييم المستمر في تحسين الأداء العام، وتعزيز إنتاجية المؤسسة، وتحقيق الاستدامة في النجاح. (صالح، ٢٠١٨)

تتداخل هذه الوظائف الثلاث بشكل متكامل، حيث يساهم كل منها في تحقيق كفاءة العمل وتطوير الأداء في القطاع الصناعي، من خلال التوظيف السليم، والتدريب المستمر، وإدارة الأداء الفعّالة، تضمن إدارة الموارد البشرية تهيئة بيئة عمل تدعم النمو والتنافسية على المدى البعيد. (صالح،

٢٠١٩)

٣,٢ دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة والفاعلية

١,٣,٢ أثر التدريب والتطوير على الكفاءة

يُعد التدريب والتطوير من أهم الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة وزيادة فعالية العاملين، خاصة في القطاع الصناعي الذي يتطلب مهارات متخصصة ومواكبة للتطورات التقنية. يساهم التدريب الفعّال في تعزيز مهارات العاملين، تمكينهم من التعامل مع تحديات العمل، وتقليل الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي. (الشيخ، ٢٠٢٠)

❖ دور التدريب في تطوير مهارات العاملين

التدريب يُمكن العاملين من اكتساب المعرفة والخبرات الجديدة التي تساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، يُسهم التدريب في تطوير المهارات الفنية (مثل التعامل مع الآلات أو البرمجيات) والمهارات الشخصية (مثل التواصل والعمل الجماعي)، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الموظفين في أداء مهامهم، عندما يتمتع الموظفون بمستوى عالٍ من المهارة والمعرفة، تصبح العمليات أكثر سلاسة ودقة، ما يُسهم في تقليل الأخطاء وتحسين جودة المنتجات (إبراهيم، ٢٠١٦).

إضافة إلى ذلك، يساعد التدريب على مواكبة التطورات التكنولوجية التي يشهدها القطاع الصناعي باستمرار. فالبرامج التدريبية المتخصصة تضمن تأهيل الموظفين لاستخدام الأجهزة الحديثة والتقنيات المتطورة، ما يعزز جاهزيتهم للتعامل مع التغييرات التقنية ويزيد من قدرتهم على تقديم أداء متميز. كما يؤدي ذلك إلى تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم ورضاهم الوظيفي. (السولية، ٢٠١٥)

❖ أمثلة على برامج تدريب فعالة في القطاع الصناعي

تتبنى الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية مجموعة من برامج التدريب الفعالة التي تهدف إلى تحسين كفاءة العاملين. من أبرز الأمثلة على هذه البرامج:

١. برنامج التدريب أثناء العمل: يتم من خلاله تدريب العاملين في بيئة العمل الفعلية، حيث

يمكن الموظف من اكتساب المهارات العملية من خلال أداء مهامه تحت إشراف مدربين أو

زملاء ذوي خبرة، هذا النوع من التدريب يُعزز من الكفاءة التشغيلية، حيث يتيح للعاملين تعلم

المهارات الضرورية بشكل عملي وفوري. (السلاقي، ٢٠١٧)

٢. برامج التدريب التقني: في القطاع الصناعي، تعتمد الشركات على تدريب العاملين على

تشغيل وصيانة المعدات والآلات الحديثة. على سبيل المثال، تُقيم بعض الشركات ورش عمل

لتعليم استخدام أنظمة التحكم الصناعي (مثل PLC) أو التدريب على تقنيات الأتمتة

الصناعية، مما يزيد من فعالية العمليات الإنتاجية. (زاوي، ٢٠١٥)

٣. البرامج القيادية وتطوير المهارات الإدارية: تستهدف هذه البرامج تطوير مهارات القادة

والمديرين في المصانع، حيث تشمل التدريب على مهارات التخطيط، إدارة الفرق، وحل

المشكلات، يساهم هذا النوع من التدريب في تحسين الأداء الإداري وضمان تنفيذ الخطط

التشغيلية بكفاءة. (زاوي، ٢٠٠٩)

٤. برامج السلامة المهنية: نظرًا لخصوصية بيئة العمل في القطاع الصناعي، تُعد برامج التدريب

على معايير السلامة والصحة المهنية أمرًا ضروريًا لتقليل الحوادث وضمان بيئة عمل آمنة.

يتيح هذا التدريب للعاملين معرفة كيفية التعامل مع المعدات والمواد بشكل آمن، مما يُساهم في

تقليل المخاطر وزيادة الإنتاجية. (الردايدة، ٢٠٢٠)

من خلال هذه البرامج المتنوعة، تستطيع إدارة الموارد البشرية تحسين مستوى أداء العاملين وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة. وبالتالي، يُسهم التدريب المستمر في تحقيق التميز التنافسي وضمان استدامة النجاح في القطاع الصناعي.

٢,٣,٢ أثر نظم التحفيز على الفاعلية

تلعب نظم التحفيز دورًا حيويًا في تعزيز فاعلية العاملين وزيادة إنتاجيتهم، إذ يرتبط الأداء العالي بشكل وثيق بمدى شعور الموظفين بالتقدير والتحفيز. يتضمن التحفيز أساليب مالية وغير مالية تهدف إلى تعزيز الرضا الوظيفي، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر. وفي القطاع الصناعي، حيث تعد استمرارية الأداء الفعال من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح، يصبح التحفيز أداة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية. (هادف، ٢٠١٤)

❖ أهمية التحفيز المالي وغير المالي في تعزيز الأداء

التحفيز المالي وغير المالي يعزز من التزام العاملين ويحفزهم على تقديم أفضل أداء ممكن. تشمل الحوافز المالية الرواتب الإضافية، العلاوات، والمكافآت المرتبطة بالأداء، وهي تعكس تقدير المؤسسة لجهود العاملين بشكل ملموس، تساعد هذه المكافآت في خلق روح تنافسية إيجابية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء (Alsafadi, Y., & Altahat, S. (٢٠٢١)

من جهة أخرى، يلعب التحفيز غير المالي دورًا محوريًا في تعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، حيث يشمل ذلك التقدير المعنوي، مثل منح شهادات تكريم أو تقديم فرص للتطور المهني،

مما يخلق بيئة عمل مشجعة، كما يساهم التحفيز غير المالي في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز ولائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الفاعلية والإنتاجية (Thim, C. ٢٠١٩).

❖ دور المكافآت والحوافز في تقليل دوران العمالة

تُسهّم نظم الحوافز الفعّالة في تقليل معدلات دوران العمالة من خلال تعزيز الشعور بالاستقرار الوظيفي والرضا المهني. عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم تُقدّر سواء مادياً أو معنوياً، يصبحون أكثر ميلاً للبقاء في المؤسسة لفترة أطول. وهذا يقلل من تكاليف استقطاب وتدريب موظفين جدد، ويساهم في الحفاظ على الخبرات التراكمية داخل المؤسسة. (البكري، ٢٠٢٠).

كما تساعد الحوافز المرتبطة بالأداء في تعزيز وضوح التوقعات، حيث يدرك العاملون أن الأداء الجيد يُكافأ بشكل عادل، هذا النوع من الشفافية يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يقلل من الإحباط الذي قد يدفع العاملين إلى البحث عن فرص أخرى خارج المؤسسة (Thim, C. ٢٠١٩).

في القطاع الصناعي تحديداً، يُسهّم توفير حوافز مالية وغير مالية في تعزيز استمرارية الأداء الفعال وتقليل الفجوات التشغيلية التي قد تنتج عن مغادرة الكفاءات. وبهذا، تضمن إدارة الموارد البشرية استدامة النجاح عبر المحافظة على استقرار فريق العمل وتحفيزه باستمرار لتحقيق أعلى مستويات الأداء (Thim, C. ٢٠١٩).

٣,٣,٢ التقييم المستمر للأداء ودوره في تحسين الكفاءة

يُعتبر التقييم المستمر للأداء أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تحسين كفاءة العاملين وزيادة فاعلية المؤسسات. من خلال عملية التقييم الدوري، يمكن الكشف عن نقاط الضعف وتعزيز المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية. (ناصر، ٢٠٢١)

❖ أهمية التقييم الدوري في الكشف عن نقاط الضعف

يُتيح التقييم الدوري للأداء للمديرين والمشرفين تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، مما يُمكنهم من التعرف على نقاط الضعف التي قد تعيق تحقيق الأهداف الإنتاجية. من خلال إجراء تقييمات منتظمة، يمكن تحليل أداء كل موظف بناءً على معايير محددة، مثل الجودة، الإنتاجية، والتفاعل مع الفريق. (نايل، ٢٠١٣)

تساعد هذه العملية على تسليط الضوء على جوانب الأداء التي تحتاج إلى تحسين، سواء كان ذلك في المهارات الفنية، إدارة الوقت، أو العمل الجماعي. إذ يُمكن أن تُشير نتائج التقييم إلى ضرورة توفير تدريب إضافي أو تعديل في طرق العمل، مما يعزز من فعالية الجهود المبذولة في تطوير مهارات العاملين. (الميعاد، ٢٠٢٣)

علاوة على ذلك، يُسهم التقييم الدوري في تعزيز مستوى الشفافية داخل المؤسسة، حيث يُعزز من فهم العاملين لما هو متوقع منهم، مما يُساعد على توجيه جهودهم نحو تحسين الأداء والالتزام بالمعايير المحددة.

❖ استخدام التغذية الراجعة لتحسين الأداء وتطوير المهارات

تُعتبر التغذية الراجعة أداة قوية لتحسين الأداء، حيث يتم تقديم ملاحظات دقيقة للعاملين بناءً على نتائج التقييم. تساعد هذه الملاحظات على توضيح جوانب القوة والضعف، مما يُمكن الأفراد من فهم كيف يمكنهم تحسين أدائهم في المستقبل (خلف، ٢٠٢١).

يمكن تقديم التغذية الراجعة بطرق مختلفة، مثل الاجتماعات الفردية، التقارير المكتوبة، أو حتى من خلال أدوات إلكترونية. من المهم أن تكون التغذية الراجعة بناءة وإيجابية، حيث ينبغي أن تركز على فرص التحسين بدلاً من النقد السلبي. (الميعاد، ٢٠٢٣)

يُسهّم استخدام التغذية الراجعة بشكل منتظم في تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، فعندما يدرك العاملون أنهم يتلقون ملاحظات مستمرة ومفيدة، يصبحون أكثر استعدادًا لاستقبال التعليقات وتطبيقها على أدائهم، مما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم باستمرار (Thim, C. ٢٠١٩).

كما تعزز التغذية الراجعة أيضًا من العلاقات بين المديرين والعاملين، حيث يُظهر تقديم الملاحظات اهتمام الإدارة بتطوير الموظفين. هذه العلاقة القوية تُساهم في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، مما يُعزز من استقرار الفرق ويُساعد على تحقيق أداء متميز. (المطيري، ٢٠٢٠)

بالتالي، يُظهر التقييم المستمر للأداء وأهمية التغذية الراجعة تأثيرًا مباشرًا على تحسين كفاءة العاملين في القطاع الصناعي. من خلال الكشف عن نقاط الضعف وتقديم دعم مستمر لتطوير المهارات، تسهم هذه العمليات في بناء بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء العالي والابتكار المستمر (الحضيري، ٢٠٢١).

❖ تحديد الأهداف الفردية والجماعية كأداة لتشجيع الكفاءة

يُعتبر تحديد الأهداف الفردية والجماعية جزءًا أساسيًا من عملية التقييم المستمر للأداء، حيث يسهم في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق نتائج ملموسة. من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، يمكن للعاملين فهم ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحسين أدائهم. (مطلبك، ٢٠١٤)

❖ تحديد الأهداف الفردية

تساعد الأهداف الفردية في تحفيز العاملين على تحقيق إنجازات شخصية تعزز من أدائهم الوظيفي. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، وموقوتة (SMART). فعندما يكون لدى الموظف هدف واضح، فإن ذلك يساعده على تركيز جهوده وتحديد أولوياته، مما يزيد من فعاليته وكفاءته. (محمد، ٢٠١٧)

❖ تحديد الأهداف الجماعية

أما الأهداف الجماعية، فهي تعزز من روح الفريق وتعاون الأعضاء لتحقيق النجاح المشترك. تُعتبر الأهداف الجماعية دافعاً قوياً لتعزيز التعاون بين الأفراد، حيث يعمل الجميع معاً نحو تحقيق هدف مشترك، مما يُعزز من الإبداع والابتكار. كما يساعد العمل الجماعي في توزيع الأعباء وتكامل المهارات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في الإنتاجية والجودة. (الفاروق، ٢٠٢٣)

❖ تقييم الأهداف

من خلال التقييم المستمر للأداء، يمكن تعديل الأهداف وفقاً لاحتياجات العاملين والمتغيرات في السوق. إذا وُجدت عقبات تعيق تحقيق الأهداف، يمكن اتخاذ خطوات تصحيحية في الوقت المناسب، مما يُساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة (Thim, C. ٢٠١٩).

❖ التأثير على الثقافة المؤسسية

تُعتبر عملية تحديد الأهداف وتقييمها وسيلة لتعزيز الثقافة المؤسسية التي تدعم الابتكار والتعلم المستمر، عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية تحديد الأهداف، فإن ذلك يُعزز من انتمائهم للمؤسسة ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم (البكري، ٢٠٢٠).

٤,٢ الدراسات السابقة:

١. دراسة (الطاهر، ٢٠٢٢) بعنوان " وظائف إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على زيادة

الإنتاجية للمنظمات: دراسة حالة مصنع سور للنسيج- الخرطوم- السودان ٢٠٢١ م."

هدفت الدراسة إلى معرفة المفاهيم الأساسية والحديثة لوظائف الموارد البشرية، و دراسة دور الاستقطاب والتعيين وكيف تؤثر في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى توضيح دور الحوافز وكيف تؤثر في زيادة الإنتاجية، ومعرفة كيف يؤثر التدريب في زيادة الإنتاجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتغطية الجوانب النظرية للدراسة، والمنهج التحليلي لاختبار فرضية الدراسة والتي تمثلت في الآتي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات من افراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٣) من العاملين في مصنع سور للنسيج، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يعتمد المصنع على مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية لتوفير الاحتياجات. ويتم وضع معايير وأسس واضحة لاختيار العاملين في المصنع، وإدارة المصنع توفر الفرص التدريبية لكافة العاملين قوم المصنع بمنح الحوافز المعنوية والمادية وذلك لرفع الكفاءة الإنتاجية.

٢. دراسة (البكري، ٢٠٢٠) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في زيادة كفاءة التعليم

الالكتروني: دراسة استطلاعية لآراء موظفي وأساتذة كلية الإسراء الجامعة"

هدفت الدراسة إلى زيادة كفاءة التعليم الإلكتروني من خلال إدارة الموارد البشرية في كلية الأسراء الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة من العاملين في كلية الأسراء الجامعة وبلغ عددهم (٤٠) عامل وعاملة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن قيمة معامل التغير الانحدار الخطي البسيط (التأثير) يساوي ٠,٤١٩ وهذا يعني أن ٤٢ % من المتغيرات الحاصلة في الأداء الإلكتروني يعود بالدرجة الأساس إلى التغيرات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية، أما النسبة المتبقية والبالغة ٥٨ % فتعود إلى متغيرات أخرى عشوائية لم يأخذها النموذج بنظر الاعتبار.

٣. دراسة (السلاقي، ٢٠١٧) بعنوان " دور تنمية قدرات الموارد البشرية في زيادة كفاءة

العمليات الخدمية : دراسة ميدانية على شركات التأمين الليبية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تنمية قدرات الموارد البشرية في زيادة كفاءة العمليات الخدمية، كما هدفت إلى معرفة واقع الموارد البشرية في قطاع التأمين الليبي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والعاملين في شركات التأمين الليبية بالإضافة إلى عملاء الشركات، وتكونت عينة الدراسة من ثلاثة شركات هما (شركة ليبيا للتأمين، شركة القافلة للتأمين، شركة الصحاري للتأمين، الشركة المتحدة للتأمين)، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٩) من المديرين والعاملين في هذه الشركات تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر معنوي لتنمية قدرات الموارد البشرية وذلك على زيادة كفاءة العمليات الخدمية في شركات التأمين الليبية، كما أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها وضرورة إدراك المديرين والعاملين في هذه الشركات قيد الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في زيادة كفاءة العمليات الخدمية.

٤. دراسة (أبو رأس، ٢٠٢١) بعنوان " دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة

أداء المنشأة: مؤشر التدريب أنموذجاً: دراسة تطبيقية على البنوك السودانية

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في القطاع المصرفي تركيزاً على التدريب لما له من أهمية تنعكس إيجاباً على رفع كفاءة المنشأة، وتجويد أداء العاملين بها وإبراز تمكين المنشأة من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بشكل يتيح لها تحقيق أهدافها بتميز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (٥) بنوك سودانية، وتم توزيع (١٠٠) استبانة بواقع (٢٠) استبانة من العاملين في كل بنك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توضح وجود علاقة طردية بين التدريب والتأهيل والكفاءة الإنتاجية. • يلاحظ غموض المعيارية التي تعتبر أساساً عند اختيار وتقييم أداء العاملين واحتياجاتهم التدريبية الأمر الذي ينعكس سلباً على مسار العمل إن لم تتم المعالجة، كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات وهي: ضرورة اهتمام الإدارة بنتائج تقارير الأداء والاهتداء بها في محاور التدريب وتأهيل وتنمية الموارد البشرية والترقي والتنقلات وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وتثمين نقاط القوة، لما لها من بالغ الأثر على الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية تنويع الأساليب التدريبية.

٥. دراسة (نايل، ٢٠١٣) بعنوان " دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء : دراسة ميدانية في

شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، وهي إحدى شركات القطاع المختلط في العراق، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتمثل مجتمع

الدراسة في العاملين في شركة الفلوجة، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥) من العاملين في الشركة، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الشركة قد أولت اهتماما متزايدا لتدريب عاملها مما أدى إلى زيادة كفاءة أداء العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم بالرغم من بعض المعوقات التي فرضتها أوضاع الاحتلال والأعمال المسلحة

٦. دراسة (الحبش، ٢٠٠٩) بعنوان " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة

الشاملة دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة ب (التدريب، التحفيز، الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التخطيط للموارد البشرية، التعويضات) والعوامل الديمغرافية والوظيفية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية، أما عينة الدراسة: فقد شملت جميع الموظفين من فئة الإدارة العليا والوسطى في : شركة الاتصالات الأردنية. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٢٨٩) استبانة، وكانت الاستبانات المستردة بواقع (٢٨٠) استبانة صالحة لأغراض التحليل العلمي، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: زيادة فعالية التخطيط للموارد البشرية كونها من المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة، و تبني نظام حوافز فاعل ومرن يكون خاضعاً للتعديل والتحسين المستمر نظراً لأهميته في مدى تطبيق الجودة الشاملة، الاهتمام بعملية تقييم الأداء للعاملين لما لها من دور فاعل في مدى تطبيق الجودة الشاملة، والعمل على إعداد البرامج التدريبية لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة والفوائد منها، والتركيز على عملية استقطاب وتعيين الموظفين المرتكزة على الكفاءة لما لها من أهمية كبيرة في مدى تطبيق الجودة الشاملة، والتركيز على إعداد نظام تعويضات كفؤ وفاعل.

٧. دراسة الحضيري (٢٠٢١) بعنوان " أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين :

دراسة حالة شركة مليته للنفط والغاز"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة مليته للنفط والغاز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٢١) مفردة، واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل في مجتمع الدراسة نتيجة لصغر الحجم، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل ١٠٢ استبانة، و ١٩ استبانة تم استبعادهم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: تعتمد الشركة على استراتيجيات (الاستقطاب والتعيين، والتدريب، والتحفيز) وهذه الاستراتيجيات تساعد الشركة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، كما أن هذه الاستراتيجيات تساعد بشكل كبير في تحسين أداء العاملين بالشركة، ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة: الحرص في عملية وصف وتوصيف الوظيفة حتى يكون العامل على دراية تامة بمتطلبات الوظيفة والتركيز على التدريب الخارجي وفق معايير تحددها استراتيجية الشركة.

٨. دراسة (الدليمي، ٢٠١٨) بعنوان " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي :

دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٥٠) موظف وموظفة من الموظفين في الجامعات الأهلية العراقية، وأعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (٣١١) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاءت بمستوى متوسط بصفة عامة، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

العمل على تطوير قدرات الجامعة بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية، وضرورة اهتمام الجامعات بتوفير أحدث الوسائل الإلكترونية لتدريب العاملين للقدرة على تطوير أدائهم.

٩. دراسة (محمد، ٢٠٢١) بعنوان " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة

حالة وزارة التعليم العالي السودانية في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٩ م."

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين بوزارة التعليم العالي السودانية، واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة التعليم العالي السودانية، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٥٠) عامل وعاملة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: تهتم الإدارة العليا بعملية التدريب كاستراتيجية لتأهيل العاملين، يتم تقصي آراء العاملين حول مدى استفادتهم من التدريب، وتقدم إدارة الموارد البشرية وصفا وظيفيا واضحا في الخطة لشغل الوظائف، كما أوصت الدراسة: زيادة الاهتمام من الإدارة العليا بوضع خطط للعملية التدريبية، وضع آراء العاملين عن مدى استفادتهم من التدريب، وتفعيل إدارة الموارد البشرية وصف وظيفي واضح في الخطة لشغل الوظائف، مراقبة أداء العاملين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية في استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

١٠. دراسة (الغزوي، ٢٠٢٣) بعنوان " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على

الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة (١٦٥) من العاملين بجامعة الشرقية وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، كما أوصت الدراسة: ضرورة التركيز على تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث موظفي الجامعة للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية لما لها من أهمية وتأثير على الأداء الوظيفي، ضرورة الاستمرار في تعزيز ومراجعة استراتيجية التدريب والتطوير للموظفين في جامعة الشرقية بما يتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية، وأيضاً قياس أثر هذا التدريب على الأداء الوظيفي من خلال المعايير المحددة، وكذلك لابد من مراجعة سياسة الحوافز المالية التي تتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية لدى الموظفين في الجامعة لما له من تأثير على الأداء الوظيفي والاستقرار الوظيفي، والتركيز على وضع سياسة تربط الأداء الوظيفي مع الحوافز المادية والترقيات، ويقترح الباحث إجراء دراسات أخرى حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بشكل عام في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.

١١. دراسة (٢٠٢١) Alsafadi, Y., & Altahat, S. بعنوان " ممارسات إدارة

الموارد البشرية وأداء الموظف: دور الرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) على تحسين أداء الموظفين (EP)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، حيث تم جمع البيانات من ٤٨٠ استبانة تم توزيعها على العاملين في البنوك التجارية في الأردن وتم تحليلها باستخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتحليل المسار، وتحليل العوامل التأكيدية (CFA). تحليل الهياكل لحظة، وأظهرت النتائج أن HRMP كان له تأثير إيجابي على EP، كما أن الرضا الوظيفي ومكوناته (الاستقرار الوظيفي

والإثراء الوظيفي)، الدور الوسيط للرضا الوظيفي (الإثراء والاستقرار)، كما ظهرت مشاركة الموظفين كمتغير معتدل يربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط المستمر. وتظهر نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي وإشراك العاملين في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية.

١٢. دراسة (٢٠١٩) Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. بعنوان " أثر

ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين على أداء العاملين".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، والمكافأة، والتحليل الوظيفي، والدعم الاجتماعي، والتوظيف والاختيار، وعلاقة الموظف وتمكينه، ورضا الموظف عن أداء الموظف. بمعنى آخر، هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة ما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر على أداء الموظف أم من خلال الرضا الوظيفي للموظفين على أداء الموظف لحل المشكلة المذكورة. قامت الدراسة بتحليل بيانات ٣٦٧ موظفاً في هيئة الموانئ السعودية، ووجدت علاقة إيجابية هامة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. وعلاوة على ذلك، كشفت الدراسة الحالية عن وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للموظفين وأداء الموظفين. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة الحالية وجود علاقة ضئيلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين، لكنها لم تذكر أي دور وسيط مهم للرضا الوظيفي للموظفين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف.

الفصل الثالث : المنهجية

١,٣ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهج المستخدم في البحث وعلمياته الإجرائية متضمناً مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فروض البحث، فضلاً عن التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

٢,٣ المنهجية وطرق البحث

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي، حيث يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٦٨ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

٤,٣ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات بطريقة مباشرة من أفراد العينة حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف معرفة دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.

٥,٣ أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تم العمل على الاستبانة لتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

١. القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في قطاع التعليم والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية.

٢. القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة، فيتمثل المتغير المستقل في "إدارة الموارد البشرية" وسوف يتم قياسه من خلال (١٥) عبارات، والمتغير التابع المتمثل في " الكفاءة والفاعلية للعاملين" وسوف يتم قياسه من خلال (٥) عبارات. وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت (Likert.١٩٦١) الخماسي حيث تتراوح

اختياراته من (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تشير إلى (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

جدول (١-٣) درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان

١	٢	٣	٤	٥
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

وللوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين محل الدراسة، فقد وزعت المتوسطات الحسابية على مستويات ثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢-٣) توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية

ت	الوسط الحسابي	مستوى الموافقة
١.	١-٢,٦٤	منخفض
٢.	٢,٦٥ - ٣,٤٩	متوسط
٣.	٣,٥٠ - ٥,٠٠	مرتفع

٦,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

جدول (٣-٣) معاملات الارتباط لعبارات إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
---	---------	---------------------	-----

استراتيجية الحوافز			
١	تقوم الإدارة بالإمتنان للعاملين عند قيامهم بأعمال مميزة.	** ٠,٧٣٤	٠,٠٠٠
٢	تساعد الإدارة العاملين على حل المشكلات.	** ٠,٧٠٣	٠,٠٠٠
٣	تحرص الإدارة على توزيع الأجور بطريقة عادلة.	** ٠,٦٩٤	٠,٠٠٠
٤	تمنح الإدارة الحوافز التشجيعية للعاملين بشكل مستمر.	** ٠,٧٢٥	٠,٠٠٠
٥	تعمل الشركة على تلبية حاجات العاملين المادية.	** ٠,٦٤٢	٠,٠٠٠
استراتيجية التدريب			
٦	تعمل الإدارة على تحديد احتياجات العاملين التدريبية بشكل علمي.	** ٠,٦٧٦	٠,٠٠٠
٧	تعمل الإدارة على وضع الخطط التدريبية حسب قدرات العاملين.	** ٠,٧١٧	٠,٠٠٠
٨	تحرص الإدارة على إعداد ورش العمل التي تزيد من كفاءة وفاعلية العاملين.	** ٠,٧٥٦	٠,٠٠٠
٩	التدريب له دور كبير في تحسين أداء العاملين.	** ٠,٩٦٠	٠,٠٠٠
١٠	تحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.	** ٠,٦٨٤	٠,٠٠٠
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية			
١١	تعمل إدارة الموارد البشرية على التخطيط المناسب.	** ٠,٧٦٧	٠,٠٠٠
١٢	تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ الخطط الموضوعية.	** ٠,٦٥٧	٠,٠٠٠

١٣	تحرص إدارة الموارد البشرية على مواكبة التطورات التي تحدث في بيئة العمل.	٠,٧٦٩**	٠,٠٠٠
١٤	تتبع إدارة الموارد البشرية سياسات تخطيطية واضحة.	٠,٧٢٦**	٠,٠٠٠
١٥	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الأهداف للمنظمة.	٠,٦٥٨**	٠,٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات إدارة الموارد البشرية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات إدارة الموارد البشرية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المتغير التابع: كفاءة وفاعلية العاملين

جدول (٣-٤) معاملات الارتباط لعبارات كفاءة وفاعلية العاملين

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	٠,٦٩١**	٠,٠٠٠
٢	تقوم الإدارة بتوفير الأدوات والمعدات الحديثة التي ترفع من كفاءة العاملين.	٠,٧٥٢**	٠,٠٠٠
٣	تحرص الإدارة على وضع العاملين في الأماكن المناسبة لهم وفقا لخبرتهم المهنية.	٠,٧٠٦**	٠,٠٠٠
٤	تحرص الإدارة على اختيار الموظفين ذو الكفاءة العالية.	٠,٦٧٦**	٠,٠٠٠

٥	تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين بشكل مستمر ومتابعة العمل.	٠,٧١٧**	٠,٠٠٠
---	---	---------	-------

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور كفاءة وفاعلية العاملين كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور الكفاءة والفاعلية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٧,٣ ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٣-٥) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة الموارد البشرية	٠,٨١٥	١٥
كفاءة وفاعلية العاملين	٠,٨٣٢	٥
إجمالي استمارة الاستبيان	٠,٩٠٨	٢٠

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

فيما يخص الأساليب الإحصائية، فسوف تستخدم الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية التالية من

خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار :٢٠

١. اختبار كرونباخ ألفا: لاختبار قياس مستوى اتساق العبارات الواردة في محور إدارة الجودة

الشاملة ومحور الأداء الوظيفي ضمن أداة الاستبيان، والتي ستستخدم للتحقق من صدق وثبات

الأداة.

٢, الإحصاء الوصفي: للتعرف على واقع متغيرات الدراسة عن طريق احتساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة.

٤, النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.

٥. معادلة الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

١,٤ المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل العينة الرئيسية للدراسة من أجل الكشف عن واقع متغيرات الدراسة من خلال استخدام الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ثم التحقق من فروض البحث الرئيسية والفرعية من من خلال استخدام الإحصاء وتحديدًا تحليل الانحدار الخطي لمعرفة وقياس حجم التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع بأبعاده المختلفة.

٢,٤ تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (١-٤) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها (n= ٣٦٨)

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	٢٨٧	٧٨
	أنثى	٨١	٢٢
العمر	٣٤-٢٥	٥٥	١٥
	٤٤-٣٥	١٨٤	٥٠
	٦٠-٤٥	١٢٩	٣٥
الوظيفة	موظف	٢٥٨	٧٠
	رئيس قسم	٧٤	٢٠
	مدير	٣٦	١٠

عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٦	١٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٤٨	٤٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٨٤	٥٠

٣,٤ الإحصاء الوصفي لقائمة الإختيار

١,٣,٤ المتغير المستقل: إدارة الوارد البشرية

• المحور الأول : استراتيجية الحوافز

جدول رقم (٤-٢) الإحصاء الوصفي لعبارة محور استراتيجية الحوافز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	تقوم الإدارة بالإمتنان للعاملين عند قيامهم بأعمال مميزة.	٤,٠٠	١,٠٠٩	٤	مرتفع
٢	تساعد الإدارة العاملين على حل المشكلات.	٤,١٢	٠,٨٤٧	٣	مرتفع
٣	تحرص الإدارة على توزيع الأجور بطريقة عادلة.	٤,٢٥	٠,٨٩٤	٢	مرتفع
٤	تمنح الإدارة الحوافز التشجيعية للعاملين بشكل مستمر.	٤,٢٧	١,٠١	١	مرتفع
٥	تعمل الشركة على تلبية حاجات العاملين المادية.	٣,٧٠	١,٢٣	٥	مرتفع
المتوسط العام		٤,٠٦٨	٠,٩٩٨		مرتفع

تم ترتيب عبارات استراتيجية الحوافز من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر)

من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تمنح الإدارة الحوافز التشجيعية للعاملين بشكل مستمر).

هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٧ وانحراف معياري ١,٠١ وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على تلبية حاجات العاملين المادية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٧٠ وانحراف معياري ١,٢٣ وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات استراتيجية التحفيز تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية الحوافز على العاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور استراتيجية التحفيز ٤,٠٦٨ بانحراف معياري ٠,٩٩٨.

• المحور الثاني: استراتيجية التدريب

جدول رقم (٤-٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور استراتيجية التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
٦	تعمل الإدارة على تحديد احتياجات العاملين التدريبية بشكل علمي.	٤,٢٦	٠,٧٤٢	١	مرتفع
٧	تعمل الإدارة على وضع الخطط التدريبية حسب قدرات العاملين.	٤,١٤	٠,٥٩٥	٢	مرتفع
٨	تحرص الإدارة على إعداد ورش العمل التي تزيد من كفاءة وفاعلية العاملين.	٤,١٣	٠,٦٣٠	٣	مرتفع
٩	التدريب له دور كبير في تحسين أداء العاملين.	٣,٩٨	٠,٦٨٨	٤	مرتفع
١٠	تحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار.	٣,٧٦	٠,٧٥٦	٥	مرتفع
المتوسط العام		٤,٠٥٤	٠,٦٨٢	مرتفع	

تم ترتيب عبارات استراتيجية التدريب من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل الإدارة على تحديد احتياجات العاملين التدريبية بشكل علمي.) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٦ وانحراف معياري ٠,٧٤٢ وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (تحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٧٦ وانحراف معياري ٠,٧٥٦ وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات استراتيجية التدريب تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية التدريب حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور استراتيجية التدريب ٤,٠٥٤ بانحراف معياري ٠,٦٨٢

• المحور الثالث: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (٤-٤) الإحصاء الوصفي لعبارات محور استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١١	تعمل إدارة الموارد البشرية على التخطيط المناسب.	٣,٩٢	١,٠٢	٣	مرتفع
١٢	تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ الخطط الموضوعية.	٣,٨٧	١,٠٩	٥	مرتفع
١٣	تحرص إدارة الموارد البشرية على مواكبة التطورات التي تحدث في بيئة العمل.	٤,١٤	٠,٩١٩	١	مرتفع
١٤	تتبع إدارة الموارد البشرية سياسات تخطيطية واضحة.	٤,٠٠	١,٠٦	٢	مرتفع
١٥	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الأهداف للمنظمة.	٣,٩٠	١,١٠	٤	مرتفع
المتوسط العام		٣,٩٦٦	١,٠٣٧	مرتفع	

تم ترتيب عبارات استراتيجية تخطيط الموارد البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تحرص إدارة الموارد البشرية على مواكبة التطورات التي تحدث في بيئة العمل.) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,١٤ وانحراف معياري ٠,٩١٩ وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ الخطط الموضوعية.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٨٧ وانحراف معياري ١,٠٩ وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات استراتيجية تخطيط الموارد البشرية تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية التخطيط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور تخطيط الموارد البشرية ٣,٩٦٦ بانحراف معياري ٠,١٠٣٧

٢,٣,٤ المتغير التابع: كفاءة وفاعلية العاملين

جدول رقم (٤-٥) الإحصاء الوصفي لعبارات كفاءة وفاعلية العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١٦	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	٣,٧٩	٠,٩٩٧	٢	مرتفع
١٧	تقوم الإدارة بتوفير الأدوات والمعدات الحديثة التي ترفع من كفاءة العاملين.	٣,٧٤	١,٠٣	٤	مرتفع
١٨	تحرص الإدارة على وضع العاملين في الأماكن المناسبة لهم وفقا لخبرتهم المهنية.	٣,٧٩	٠,٩١٨	٣	مرتفع
١٩	تحرص الإدارة على اختيار الموظفين ذو الكفاءة العالية.	٣,٧٢	١,٠١	٥	مرتفع
٢٠	تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين بشكل مستمر	٤,١١	١,٠٠٣	١	مرتفع

				ومتابعة العمل.	
مرتفع		٠,٩٩١	٣,٨٣	المتوسط العام	

تم ترتيب عبارات كفاءة وفاعلية العاملين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين بشكل مستمر ومتابعة العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,١١ وانحراف معياري ١,٠٠٣ وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (تحرص الإدارة على اختيار الموظفين ذو الكفاءة العالية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٧٢ وانحراف معياري ١,٠١ وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات المتغير التابع (كفاءة وفاعلية العاملين) تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من كفاءة وفاعلية العاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور كفاءة وفاعلية العاملين ٣,٨٣ بانحراف معياري ٠,٩٩١

٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية الحوافز وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التدريب وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.

١,٤,٤ معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وكفاءة وفاعلية العاملين

ومن أجل التحقق من هذه الفروض، تم اختبار مستوى الارتباطية وذلك بحساب المعاملات الارتباطية بين المتغير المستقل وهو (إدارة الموارد البشرية) بأبعاده المتمثلة في (استراتيجية الحوافز - استراتيجية التدريب - استراتيجية تخطيط الموارد البشرية) وبين المتغير التابع (كفاءة وفاعلية العاملين) ، باستخدام معادلة ارتباط بيرسون كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٦)

مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين إدارة الموارد البشرية وكفاءة وفاعلية العاملين

إدارة الموارد البشرية				المتغيرات	
الدرجة الكلية	تخطيط الموارد البشرية	استراتيجية التدريب	استراتيجية الحوافز	معامل الارتباط	كفاءة وفاعلية العاملين
٠,٦٨٥	٠,٥٩٤	٠,٧٢٦	٠,٧٣٥	قيمة الدلالة	
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية	
	دال	دال	دال	الترتيب	
	٣	٢	١		
** معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)					

*p<٠.٠٥

**p<٠.٠١

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً إدارة الموارد البشرية وكفاءة وفاعلية العاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة (٠,٦٨٥) وكانت دالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، الأمر الذي يعطي مؤشراً

أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين وزيادة كفاءة وفاعلية العاملين بقطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية من خلال تطبيق عدد من الإستراتيجيات الفعالة التي تعمل على تحسين أداء العاملين وهي كما يلي (استراتيجيات الحوافز - استراتيجيات التدريب - استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية)، وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة (الطاهر، ٢٠٢٢) ودراسة (البكري، ٢٠٢٠) و (السلاقي، ٢٠١٧) و (أبو رأس، ٢٠٢١) و (الحضيبي، ٢٠٢١) و (الدليمي، ٢٠١٨) و (محمد، ٢٠٢١) و (العزري، ٢٠٢٣) و دراسة (Alsafadi, Y., & Altahat, S. (٢٠٢١) ، و دراسة Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في زيادة وتحسين الكفاءة والفاعلية للعاملين، حيث اتجهت إدارة الموارد البشرية إلى اتباع ممارسات واستراتيجيات حديثة ومتطورة تتلائم مع متغيرات العصر، وتستطيع تحقيق الأهداف التميزية التي تسعى إليها معظم منظمات الأعمال، والعمل على تحسين وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في: اتباع نظام الحوافز والترقيات، العمل على تطوير مهارات العاملين، العمل الجماعي ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، منح العاملين الفرص للإبتكار والإبداع في مجال عملهم، وتخطيط الموارد البشرية بطريقة تحقق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المنظمات.

توضح النتائج أن محور استراتيجيات الحوافز كان أكثر ابعاد إدارة الموارد البشرية ارتباطاً ايجابياً بكفاءة وفاعلية العاملين وفق آراء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (٠,٧٣٥)، وهو معامل ارتباط مرتفع ودالاً إحصائياً عند (٠,٠١)، الأمر الذي يؤكد أن استراتيجيات الحوافز من اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.

وكانت العلاقة الارتباطية بين إستراتيجية التدريب وكفاءة وفاعلية العاملين علاقة مرتفعة حيث بلغت (٠,٧٢٦) ودالة إحصائياً عند (٠,٠١)، مما يشير إلى أن التدريب يعمل على زيادة كفاءة وفاعلية العاملين من خلال ورش العمل والندوات التدريبية التي تهدف إلى تنمية مهارات العاملين المهنية وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار مما يحسن من مستوى أداء العاملين.

كما تظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين إدارة الموارد البشرية وتخطيط الموارد حيث بلغت قيمة (٠,٥٩٤) ودالة إحصائياً عند (٠,٠١)، مما يشير إلى أن تخطيط الموارد البشرية له علاقة بزيادة كفاءة وفاعلية العاملين.

٢,٤,٤ تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة الموارد البشرية على زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.

وللتحقق من مستوى أثر إدارة الموارد البشرية على كفاءة وفاعلية العاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (٧-٤)

جدول رقم (٧ - ٤)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة الموارد البشرية على كفاءة وفاعلية العاملين

P-Value	R ^٢	R	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٦٨٢	٠,٨٢٦	٤٢٤,٧٠٨	٢٠,٦٠٨	١,٠٩١

يتبين من نتائج الجدول (٧-٤) وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وكفاءة وفاعلية العاملين عند مستوي معنوية ٠,٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦٨٢ ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكفاءة وفاعلية العاملين حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة

أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) يفسر ٨٢,٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة وفاعلية العاملين) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج، وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمقدار ١ % ازداد مستوى كفاءة وفاعلية العاملين بقطاع الصناعة بمقدار ١,٠٩١ % وهو ما يبين صحة الفرضية الاولى للدراسة والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين".

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ المقدمة

يستعرض هذا الفصل الاستنتاجات التي صيغت في ضوء النتائج التي أمكن التوصل إليها وما تم التحقق منه من فروض البحث، والتوصيات التي أمكن طرحها بهدف زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى طرح أفكار بحثية للاستفادة منها من قبل باحثين آخرين في المستقبل.

٢,٥ النتائج

في ضوء استجابات عينة البحث الحالي، وما أمكن تحليله من علاقات وتأثيرات بين متغيرات الدراسة، يمكن استعراض الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فيما يلي:

١. وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية الحوافز على العاملين بقطاع

الصناعة في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور

استراتيجية التحفيز ٤,٠٦٨ بانحراف معياري ٠,٩٩٨

٢. وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية التدريب حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي لعبارات محور استراتيجية التدريب ٤,٠٥٤ بانحراف معياري ٠,٦٨٢

٣. وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية التخطيط حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي لعبارات محور تخطيط الموارد البشرية ٣,٩٦٦ بانحراف معياري ٠,١٠٣٧

٤. وجود مستوى مرتفع من كفاءة وفاعلية العاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور كفاءة وفاعلية العاملين ٣,٨٣ بانحراف

معياري ٠,٩٩١

٥. وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية وكفاءة وفاعلية العاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة (٠,٦٨٥) وكانت دالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، الأمر الذي يعطي مؤشراً أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين وزيادة كفاءة وفاعلية العاملين بقطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية من خلال تطبيق عدد من الإستراتيجيات الفعالة التي تعمل على تحسين أداء العاملين وهي كما يلي (استراتيجية الحوافز - استراتيجية التدريب - استراتيجية تخطيط الموارد البشرية).

٦. وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكفاءة وفاعلية العاملين.

٧. كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمقدار ١ % ازداد مستوى كفاءة وفاعلية العاملين بقطاع الصناعة بمقدار ١,٠٩١% وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين".

٣,٥ التوصيات

١. العمل على مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ومشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات لما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
٢. الاهتمام بتدريب العاملين وإعداد ورش العمل التدريبية والتشجيعية التي تعزز من المشاركة والإبداع واكتشاف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

٣. تقييم أداء العاملين بشكل مستمر ومعرفة مستويات القصور لدى العاملين والعمل على النهوض بهم.

٤. اختيار العاملين وتوظيفهم بشكل صحيح وفعال ولابد أن تكون عملية الاختيار تعتمد على المؤهلات العلمية الخبرات المهنية لتحقيق أفضل مستوى من الكفاءة وزيادة فاعلية أداء العاملين.

٥. تشجيع العاملين من خلال الحوافز وزيادة رواتبهم والعمل على تلبية احتياجاتهم المادية لما لها من تأثير كبير على تحسين الأداء وتشجيعهم على العمل.

٦. إعداد المؤتمرات والندوات العلمية التي توضح أهمية ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحسين أداء العاملين.

٤,٥ المقترحات

- إجراء العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي توضح أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتوضيح العلاقة بينها وبين أداء العاملين بالقطاع الصناعي ، لما لها من دور كبير في تحسين أداء العاملين وزيادة الكفاءة والفاعلية.
- إجراء دراسة تتناول منظمات القطاع الصناعي لمعرفة مدى تطبيقها لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومقارنة ذلك بالمنظمات الأخرى على المستوى المحلي والعالمي.

المراجع:

(١) إبراهيم، جلال محجوب عثمان، و محمد، أسامة أحمد حسن. (٢٠١٦). (سهام العلاقات العامة في تحقيق أهداف التنمية البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة تنمية الموارد البشرية في الفترة من ٢٠١٥ م - ٢٠١٦ م) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.

(٢) إبراهيم، شروق، و الفراج، أسامة نايف. (٢٠٢٠). تبسيط الإجراءات الإدارية ودورها في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي: الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء نموذجا. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج ٤٢، ع ٤٥٤ ، ١٦٢ - ١١٧

(٣) إبراهيم إبراهيم أبكر، و إبراهيم، العليش محمد الحسن. (٢٠١٩). دور المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الإدارية في كفاءة الاستراتيجية التسويقية في المصارف السودانية. مجلة كلية التنمية البشرية، ع ١٧ ، ٢٢٦ - ٢٠١

(٤) أبو رأس، يسرا حسن عثمان صالح. (٢٠٢١). دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة: مؤشر التدريب أنموذجا: دراسة تطبيقية على البنوك السودانية. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع ٢٤ ، ١٤٠ - ١٢١

(٥) البكري، علي مضر عبد الباقي، و الدوري، محمد ياسين موسى. (٢٠٢٠). دور إدارة الموارد البشرية في زيادة كفاءة التعليم الالكتروني: دراسة استطلاعية لآراء موظفي وأساتذة كلية الإسراء الجامعة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٦، ع ٥٢٤ ، ٤١٣ - ٤٠٢

(٦) الحبش، مجدي عزام. (٢٠٠٩). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣٣، ع ٢ ، ٢٩١ - ٢٦٣

(٧) الحضيرى، محمد أبو بكر عثمان، و ميلاد، صالح العجيلى صالح. (٢٠٢١). أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة مليته للنظف والغاز مجلة البيان العلمية، ع ٩ ، ٩٤٠ - ٧٦.

(٨) خلف، حافظ محمد فريد حامد، و عيد، أيمن عادل عبدالفتاح. (٢٠٢١). (الرضا الوظيفى كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقى واستدامة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية) رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مدينة السادات، مدينة السادات.

(٩) الدليمى، موسى حمد محمد شىحان، و الحورى، سليمان إبراهيم. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الموارد البشرية فى الأداء الوظيفى: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

(١٠) الردايدة، أحمد توفيق، الحوامدة، حمزة محمد، السميرات، محمد على خليل، و الحوامدة، ثروت محمد محمود. (٢٠٢٠). أثر نظم المعلومات الإدارية وكفاءتها على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الموظفين فى جامعة مؤتة الأردن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج ٢٣، ع ٢ ، ١١٠ - ١

(١١) زاوي، صورية. (٢٠٠٩). دور نظام معلومات الموارد البشرية فى تحفيز الموارد البشرية. مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الاسلامي، مج ١٣، ع ٣٨ ، ٢٩٥ - ٣١٤.

(١٢) زاوي، صورية، و تومي، ميلود. (٢٠١٠). دور نظام معلومات الموارد البشرية فى تقييم أداء الموارد البشرية فى المؤسسة. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٧ ، ٣٩١٠ - ٣٦٩

(١٣) زاوي، صورية، و تومي، ميلود. (٢٠١٥). دور نظام معلومات الموارد البشرية في

تدريب الموارد البشرية. *أبحاث اقتصادية وإدارية*، ع١٧ ، ٢٤١٠ - ٢٢٥

(١٤) السلاقي، صلاح عامر محمد. (٢٠١٧). دور تنمية قدرات الموارد البشرية في زيادة

كفاءة العمليات الخدمية: دراسة ميدانية على شركات التأمين الليبية. *المجلة العلمية للدراسات*

التجارية والبيئية، مج٨، ع١ ، ٢٣٩٠ - ٢١٩

(١٥) السولية، سامح محمد السيد. (٢٠١٥). دور الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية

في تحقيق كفاءة عملية اختيار العاملين: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية*

والبيئية، مج٦، ع٣ ، ٥٠٦٠ - ٤٨٤

(١٦) الشيخ، عوض يوسف احمد، و شفتير، محمد اشتويي أحمودة. (٢٠٢٠). دور الإدارة

الإلكترونية في رفع كفاءة أداء المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية للصندوق القومي للتأمين

الصحي بالسودان. *مجلة جامعة الزيتونة*، ع٣٥ ، ٢٤٠٠ - ٢٢٠

(١٧) صالح، محمد عبدالمحمود محمد، و عيسى، شهاب سوار الذهب احمد.

(٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: شركة سوداني*

(٢٠١٨) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم.

(١٨) صالح، محمد محمد، و أمين، شوقي السيد. (٢٠١٨). أثر رفع كفاءة التدريب

بالفنادق المصرية في زيادة قيمة العلامة التجارية: دراسة تطبيقية على بعض فنادق الخمس:

نجوم العاملة بالقاهرة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، مج١٥ ، عدد خاص ،

١٠٦ - ٩٩

(١٩) الطاهر، محمد علي حسن. (٢٠٢٢). وظائف إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على

زيادة الإنتاجية للمنظمات: دراسة حالة مصنع سور للنسيج- الخرطوم- السودان ٢٠٢١

م. مجلة الفلزم العلمية، ع١٤ ، ١٩٦. - ١٧٥

(٢٠) العجمي، فهد عامر حمد عازب. (٢٠٢٠). اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على

الموارد البشرية في الجامعات الكويتية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع١٢ ،

٢٣٢. - ٢٠٧

(٢١) العزري، صالح بن محمد بن سلطان. (٢٠٢٣). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم

الإنسانية والاجتماعية، ع٦٧ ، ٢١٤ - ٢٣٦. .

(٢٢) علي، مالك النعيم محمد، و الجاك، المجتبي محمود. (٢٠١٧). دور الوصف

الوظيفي في تقويم كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الجزيرة،

السودان. مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مج٨، ع١ ، ٢١٠ - ٢

(٢٣) عمر، أيمن علي. (٢٠١٣). تقييم أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية: دراسة

تطبيقية على جامعة الإسكندرية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج٢٧، ع١ ، ١٤٩ -

١٩٥.

(٢٤) عيد، أيمن عادل عبدالفتاح، و خلف، حافظ محمد فريد حامد. (٢٠٢١). دور المناخ

الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية

المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج٩، ع١ ، ٣٥٦. - ٣٢٩

- (٢٥) عین، بابکر أحمد عبدالرحمن أحمد، و محمد، بکری الطیب موسی. (٢٠١٦). (أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المصارف التجارية بالتطبيق على بنك الخرطوم خلال الفترة ٢٠١٥ - ٢٠٠٥) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- (٢٦) الفاروق، طارق عمر. (٢٠٢٣). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج ١٥، ع ١، ٣٨ - ١
- (٢٧) محمد، عائشة يوسف سليمان، و عبدالرحمن، عمر تاج السر محمد. (٢٠١٧). (أثر المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية: بالتطبيق على وزارة تنمية الموارد البشرية ٢٠٠٦ - ٢٠١٦ م) رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.
- (٢٨) محمد، محمد الخاتم الحاج أحمد. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة حالة وزارة التعليم العالي السودانية في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٩ م. *مجلة القلم للدراسات الأمنية والاستراتيجية*، ع ٢، ١١٤٨٤٩٣
- (٢٩) محمد، نجاة علي إبراهيم محمد، و محمد، بکری الطیب موسی. (٢٠١٧). (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على كفاءة إنتاجية العاملين بالتطبيق على شركة سكر كنانة ٢٠٠٦ حتى ٢٠١٦ م) رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- (٣٠) مطلق، علاء كريم، و عزيز، زهير عباس. (٢٠١٤). دور اللغة في زيادة كفاءة أداء العاملين في القطاع السياحي: دراسة ميدانية عن فندق فلسطين وفندق السدير الدولي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، س ٣٧، ع ١٠١، ٤٢٠ - ٣٩٧

(٣١) المطيري، مشعل راشد غازي، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (٢٠٢٠). أثر

تطوير الموارد البشرية في أساليب إدارة الأزمات: الدور الوسيط للتعلم المنظمي في وزارة

الأشغال العامة في دولة الكويت) رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية

العالمية، عمان.

(٣٢) الميعاد، إبراهيم كركور. (٢٠٢٣). الركائز الداعمة وحتمية إصلاح نظام تدبير الموارد

البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ع ٢٨ ، ٩٩ - ٨٣

(٣٣) ناصر، شداد. (٢٠٢١). دور برامج التدريب في تطوير الكفاءات المحورية

للمؤسسات: دراسة تحليلية. مجلة المعيار، مج ١٢، ع ٢ ، ٥٦٢ - ٥٥٠

(٣٤) نايل، طه علي. (٢٠١٣). دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في

شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية. مجلة الإدارة والاقتصاد، س ٣٦، ع ٩٧ ، ١٦٩ - ١٥٨

(٣٥) هادف، حيزية. (٢٠١٤). إستراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في

زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية. مجلة دراسات وأبحاث، ع ١٦ ، ٨٦ - ٥٨

المراجع الأجنبية:

- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (٢٠٢١). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, ٨(١), ٥١٩-٥٢٩.

- Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.

الملاحق

دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية " نرجو التكرم من سيادتكم بتعبئة الاستبانة التي بين أيديكم بكل موضوعية وشفافية، مؤكداً لكم أن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة، وأن هذه المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

- الجنس ١. ذكر ٢. أنثى
- العمر (من ٢٥-٣٤ / من ٣٥ - ٤٤ / من ٤٥ - ٦٠)
- الوظيفة (موظف - رئيس قسم - مدير)
- سنوات الخبرة (اقل من ٥ سنوات / من ٥ - ١٠ سنوات / ١٠ سنوات فأكثر)

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	١	٢	٣	٤	٥
المحور الأول: استراتيجية الحوافز					
١. تقوم الإدارة بالإمتنان للعاملين عند قيامهم بأعمال مميزة.					
٢. تساعد الإدارة العاملين على حل المشكلات.					
٣. تحرص الإدارة على توزيع الأجور بطريقة عادلة.					
٤. تمنح الإدارة الحوافز التشجيعية للعاملين بشكل مستمر.					
٥. تعمل الشركة على تلبية حاجات العاملين المادية.					
المحور الثاني: استراتيجية التدريب					

					٦. تعمل الإدارة على تحديد احتياجات العاملين التدريبية بشكل علمي.
					٧. تعمل الإدارة على وضع الخطط التدريبية حسب قدرات العاملين.
					٨. تحرص الإدارة على إعداد ورش العمل التي تزيد من كفاءة وفاعلية العاملين.
					٩. التدريب له دور كبير في تحسين أداء العاملين.
					١٠. تحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
					المحور الثالث: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
					١١. تعمل إدارة الموارد البشرية على التخطيط المناسب.
					١٢. تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ الخطط الموضوعية.
					١٣. تحرص إدارة الموارد البشرية على مواكبة التطورات التي تحدث في بيئة العمل.
					١٤. تتبع إدارة الموارد البشرية سياسات تخطيطية واضحة.
					١٥. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الأهداف للمنظمة.
					المتغير التابع: كفاءة وفاعلية العاملين
					١٦. تحرص الإدارة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
					١٧. تقوم الإدارة بتوفير الأدوات والمعدات الحديثة التي ترفع من كفاءة العاملين.
					١٨. تحرص الإدارة على وضع العاملين في الأماكن المناسبة لهم وفقا لخبرتهم المهنية.
					١٩. تحرص الإدارة على اختيار الموظفين ذو الكفاءة العالية.
					٢٠. تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين بشكل مستمر ومتابعة العمل.

Midocean University

College of Management

Department of. Human resources



**The role of human resources management in increasing
the efficiency and effectiveness of employees**

A research plan submitted for a master's degree in management

Prepared by:

Lama Abdullah Al-Saeiqer

Supervised by:

Dr. Asma Abu Anzeh

٢٠٢٤ / ٥١٤٤٦ م