

عنوان البحث

تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي

إعداد الطالب/

حسن معدي محمد الجبره

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

1447 هـ - 2025 م

مقدمة:-

تشهد السوق الاقتصادية تطور يومي متسارع حيث انه منذ عقود سابقة كانت الشركات الأقوى هي تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد حيث كان العنصر البشري غير ذي أهمية و كان يعامل معاملة الآلات دون مراعاة لإمكانياته و مشاعره وتطوره وقدراته أما حاليا فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المنظمات في العصور الحديثة بات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف كل ذلك أدى إلى تبيان الدور الأساسي لها وأثره على أداء العاملين وبالتالي الوصول

ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأداءها. وبات جليا لنا الدور الذي حققته المنظمات اليابانية وقوتها ونفوذها في الأسواق وخصوصا بعد الحرب العالمية الثانية حيث أصبحت السلع اليابانية تنافس كافة السلع العالمية وأخذت بعض السلع المرتبة الأولى عالميا كل ذلك بسبب وعيها بدور العنصر البشري وأهميته كمحرك أساسي نحو التقدم والنجاح بالنهاية إلى رفع سوية أداء المنظمة بشكل عام العصور وحتى الآن.

أن إدارة الموارد البشرية اكتسبت هذا الدور من كونها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة حيث أنها عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية وصولا بها إلى تحقيق أهداف ولما كان التميز بالنسبة لأي منظمة هو أداءها ولما كان الأداء هو سبب بقاء واستمرار المنظمة. أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفوة وتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فيها الذي يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأداءهم وذلك يصب حيث انه بدون العنصر البشري لا يمكن نشوء أي تنظيم لذلك تزايد الاهتمام به في جميع

فمن خلال هذا المورد تستطيع المنظمة أن ترتقي وتسمو وصولا إلى أعلى أداء ممكن فبدونه لا يمكنها أن تحقق أي أهداف فهو يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى . كل ذلك يتطلب إدارة مناسبة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها وتهتم باحتياجاتها ورغباتها. يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة والاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه لبذل أكبر مجهود ممكن مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام حيث يمكن استخدام سياسات وتقنيات وبرامج تساهم في ذلك تؤدي إلى خدمة المنظمة والفرد

معا. أي منظمة بغض النظر عن حجمها ، لا يمكنها البقاء والاستمرار دون العنصر البشري ان العنصر البشري في أي منظمة.

للمنظمة والفرد معا. أي منظمة بغض النظر عن حجمها، لا يمكنها البقاء والاستمرار دون العنصر البشري. إن العنصر البشري في أي منظمة هو مصدر للميزة التنافسية (Ristow, Pearce, , 2008)
(Ristow, & Amos

مشكلة الدراسة:

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر موردا تنظيميا بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها. وإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة (sims 2002)

وفقا لذلك فإن على المؤسسات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها وبالتالي فإن تطبيق هذه الممارسات من التخطيط الاستقطاب والتعيين التدريب تصميم وتحليل الوظائف تقييم الأداء التحفيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) من شأنه أن يجعلها قادرة على تحقيق ذلك، وقد ارتأينا كدراسة حالة

الشركات بشكل عام بحاجة دائمة إلى تحديث ممارساتها الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالمقارنة مع المنافسين من الشركات الأخرى فإن ذلك يتطلب من الشركات التعرف على طبيعة تأثير استراتيجية على الأداء الوظيفي الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الاستراتيجيات على الأداء الوظيفي.

وبالتالي يمكننا أن نشق السؤال البحثي بما تم ذكره سابقا بما يلي ما هو مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لهو الأهمية بمكان(تأثير الاستراتيجيات – الموارد البشرية- الأداء الوظيفي.

سؤال البحث الرئيسي:

سؤال البحث الرئيسي هو ما تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي؟

أسئلة البحث الفرعي:

- 1- ما هو المفهوم العام للموارد البشرية
- 2- ماهي استراتيجيات الموارد البشرية
- 3- ما مفهوم الأداء الوظيفي
- 4- مامدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة النظرية:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والأهم
- يتيح البحث فرصة للمقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة مما يمكن
- من تحديد الفجوات البحثية وتوجيه الاهتمام البحثي نحو مجالات جديدة.
- يساهم في قراءات مستقبلية للراهن الاقتصادي بالمملكة.
- يعزز من إضافة دراسات بحوث عن مجالات مماثلة لاثراء الجانب الاكاديمي.

أهمية الدراسة التطبيقية:

- يشهد مجال الاستثمار وتأسيس الشركات تسارع حثيث في اقتصاديات العالم مما يعزز التوقعات الاكيدة أن موضوع الدراسة بالغ الأهمية.
- الاثراء المعرفي عن تأثير استراتيجيات الموارد البشرية وتصبح روح المنافسة أعلى
- يمكن أن تساعد نتائج البث القائمين على أمر الموارد البشرية في اتخاذ استراتيجيات يستفاد منها.
- يقدم البحث توصيات عملية يمكن تطبيقها مباشرة في ادارة

أهداف الدراسة:

- التعرف على المفهوم العام للموارد البشرية.
- التعرف على استراتيجية الموارد البشرية.
- التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي.
- التعرف على مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

فرضيات البحث:

. الفرضية الرئيسية

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي

وينبثق عنها الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمفهوم العام للموارد البشرية واستراتيجية الموارد البشرية.

- الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمفهوم العام الموارد البشرية ومفهوم الأداء الوظيفي.

- الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمفهوم العام الموارد البشرية ومدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على مفهوم الأداء الوظيفي.

نموذج البحث:

المتغير المستغل: المفهوم العام للموارد البشرية

المتغير التابع: استراتيجيات الموارد البشرية ويتمثل في النقاط التالية:

استراتيجيات الموارد البشرية- مفهوم الأداء الوظيفي- مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

الدراسات السابقة:-

دراسة عبد الرزاق (2020):هدفت هذه الدراسة التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحسين إداء الموظف بجامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير في الجزائر ولذلك تم صياغة أربع فرضيات رئيسية تم اختبارها وفق أساليب إحصائية اعتماداً على المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان كأداة أولية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر الأبعاد تنمية الموارد البشرية التدريب ، التحفيز ، القيادة ، صيانة الموارد البشرية على أداء الموظف و إلى وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة عند 0.05 لتنمية الموارد البشرية على تحسين أداء الموظف لعينة من الموظفين بالكلية حيث أوصت الدراسة بتعزيز مفهوم تنمية الموارد البشرية للموظفين في الجامعة والتركيز على الموظفين، من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم والدراسة عن أساليب جديدة ومبتكرة للتطوير

دراسة (محمد 2016).هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة السليمانية التقنية في العراق نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء جامعة السليمانية التقنية واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبع لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، شملت الدراسة حصر شامل بلغت (٢٩٩) موظفا من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الإستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٧٢) إستبانه، واعتمد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) واختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)، حيث توصلت الدراسة

الدراسات الأجنبية:-

دراسة Miss Hafsa Shaukat (هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) على تحسين أداء الموظفين (EP). تم إنجاز الدراسة من خلال افتراض أثر HRMP على EP ، بالإضافة إلى أن هذا الأثر يفترض أن يتم التوسط فيه من خلال الرضا الوظيفي. تؤخذ مشاركة الموظف في الاعتبار أيضا بسبب الأثر المعتدل المحتمل لها داخل النموذج النظري حيث تم جمع البيانات من 480 استبانة وزعت على العاملين في البنوك التجارية في الأردن وتم تحليلها باستخدام تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، وتحليل المسار ، وتحليل العوامل المؤكدة (CFA). تم تطبيق برنامج تحليل الهياكل اللحظية (AMOS) الإصدار 24 لإكمال تحليلنا و قد توصلت الدراسة إلى أن HRMP كان له أثر إيجابي على EP ، وكذلك الرضا الوظيفي ومكوناته الاستقرار الوظيفي وأثره الوظيفي وتم اكتشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي الأثر والاستقرار) وتظهر نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي وإشراك الموظفين في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية و قد أوصت الدراسة بالتحليل المستقبلي لاكتساب نظرة أعمق للعلاقة بين HRMP والرضا الوظيفي وتدريب العمال وتقييم الأداء.

دراسة Shroufa] Alqudaha 2020 م هدفت هذه الدراسة التحقيق في العلاقة بين الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية الموارد البشرية ، التسويق ، المالية والمحاسبة). يمثل مجتمع الدراسة الحالية جميع البنوك التجارية في الأردن تعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات لاي دراسة ولعلنا جانبنا من هذه الأهمية تكمن في انها تزود الباحثين بمؤشرات دقيقة عما انتهى اليه الجهد الدراسي السابق وهذا سيمنع التكرار والتدخل مستقبلا فضلا عن ذلك انها ترشد الباحث للمسرات التي تساعد في انجاز بحثه.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مقدمة :

تحقق التقدم المنشود وان الاستثمار في المورد البشري يساهم في تحقيق التقدم والنمو تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وأصبح المورد البشري

ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي

ويعتبر الاستثمار في المورد البشري استثماراً وطنياً وهو أعلى أنواع رأس المال قيمة ومردوداً، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة

الاقتصادي والاجتماعي فنجد أن العديد من الدول مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وتنبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازاً على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها، بالإضافة إلى تجارب العديد من الشركات العالمية وقصص نجاحها والتي كانت مواردها البشرية هي عصب الحياة بالنسبة لها مثال على ذلك ما فعلته شركة سامسونج والنجاح والتقدم الذي وصلت إليه من زراعة الأرز وبيع السكر إلى أكبر شركة عملاقة تحتل الريادة في عالم الإلكترونيات كل ذلك بسبب إدراكها لأهمية العنصر البشرية وإعطائه المرتبة لتحقيق أهداف المنشأة عبدالله 2009، بتصرف الأولى الأمر الذي مكنها من التميز وزيادة أرباحها ومبيعاتها واحتلالها مكانة مرموقة في السوق، ولذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والعاملين هم الأداة الحقيقية ولكي تصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها المنشودة وتصل إلى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة كان عليها الاهتمام بكل ما يخص موردتها البشري من ممارسات بهدف تطويرهم ورفع أدائهم، ومن أمثلة تلك الممارسات التخطيط تصميم وتحليل الوظائف التدريب التحفيز تقييم الأداء تعيين واستقطاب ومشاركة العاملين في صنع القرار

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

الاطار النظري:

إدارة الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية :

هناك تعريفات عديدة لإدارة الموارد البشرية Human resources management تذكر منها :

إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية (أبو النصر، 2007). و تعرف أيضاً أنها عملية توظيف وتطوير وتحفيز وتقييم الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية. (نيلسون، 2004) إدارة الموارد البشرية هي مجموعة شاملة من الأنشطة والمهام الإدارية المعنية بتطوير والحفاظ على قوة عاملة مؤهلة - موارد بشرية - بطرق تساهم في الفعالية التنظيمية. (Ricky, DeNisi 2000)

أهمية إدارة الموارد البشرية:-

يلي بلقيدون (2012) إنَّ تطوّر العنصر البشري عملية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ومن مميزات هذه العملية ماتمثل تنمية الموارد البشرية استثماراً للمنظمة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية. توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشقّى أنواع النشاطات والوظائف المعطيات. تعليم وإرشاد كيفية ونوعية الأداء المتوقع من الموظفين. تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع أداء مستواهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة بيّتهم الثاني بلوط ، (2002).

- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية ، أو تحضيرهم عدة وعددا لم واجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلومات والتسويقية، التي تؤثر علي خدماتهم وأدائهم.

تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية علي المؤسسات في

هيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية علي المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار مساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعية المختلفة. إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل من ثم فهي تزود المنظمة بقدرات مميزات تساعد على التكيف مع المتغيرات في بيئة معقدة. إن تنمية الموارد البشرية كن المنظمة الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل العولمة 3.

الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى العاملين وتوظيفها نحو التفوق وركوب موجة التكنولوجيا التي هي الركيزة الأساسية. الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد . الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغير أو الاستبدال في مواردها معينة.

تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم. توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلفة مشاريع المؤسسة

و تنبع أهمية الموارد البشرية في كونها تؤدي دوراً رئيسياً في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة، حيث إن تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. كما أنها تعطي الفرد الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة و انتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي .

- وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة و مؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد
- مركزها الاقتصادي و أرباحها.
- الشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة و يعزز
- قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل و ذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين و تدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي ، و هذا سيزيد من إنتاجيتهم و من ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة المشاكل محتملة في مجالات الاختبار و التعيين و تقويم الأداء
- و التدريب ، و الترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، و تدني
- معدلات الأداء ، أو انخفاض الإنتاجية.
- إن الإدارات الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشأة تكاليفاً باهظة في قضايا قانونية قد إليها العاملين في حالات الفصل أو عدم منح علاوة أو التجاوز في الترقيات (عمرو ، 2018)

ممارسات إدارة الموارد البشرية :-

- عرفها (Dessler، 2009) هي السياسات و الممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في التعويضات و تقييم الأداء و التدريب والتطوير و مشاركة العمل وضع الإدارة بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف و التوظيف و الاختيار و التوجيه و تعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية و التي تشتمل على تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب و التعيين ، التدريب ، الحوافز و التعويضات ، و تقييم الأداء و تكون مترابطة متعاقبة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية و الاحتفاظ بها التيمي،(2017)

تخطيط الموارد البشرية :

- يتضمن تخطيط الموارد البشرية (HRP) تحديد أهداف الموارد البشرية للمنظمة ، ووضع استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف ، ووضع مجموعة شاملة من الخطط لدمج وتنسيق الأنشطة كجزء من استراتيجية الموارد البشرية تتبع ضرورة هذه الوظيفة من طبيعة المنظمات ككيانات هادفة تسعى إلى تحقيق الهدف).
- توظف المنظمات الكبيرة متخصصين وحتى تنشئ أقسامًا تستخدم غالبًا تقنيات كمية لك الأهداف ، ووضع مجموعة شاملة من الخطط لدمج وتنسيق الأنشطة كجزء من استراتيجية الموارد البشرية. تتبع ضرورة هذه الوظيفة من طبيعة المنظمات ككيانات هادفة تسعى إلى تحقيق الهدف).
- توظف المنظمات الكبيرة متخصصين وحتى تنشئ أقسامًا تستخدم غالبًا تقنيات كمية معقدة وبرامج كمبيوتر لتطوير خطط موارد بشرية مناسبة للمؤسسة.
- في المؤسسات الأصغر ، تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية على عاتق مدير الأعمال (2017 George).

ما يعرف باسم تخطيط الموارد البشرية (HRP) كان يسمى تخطيط القوى العاملة قبل أواخر السبعينيات. إن تخطيط الموارد البشرية هي الخطوة الأولى في عملية إدارة الموارد البشرية حيث تشكل عملية تحليل وتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وتوافرها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ، وينصب تركيز خطة الموارد البشرية على ضمان حصول المنظمة على العدد المناسب من الموارد البشرية مع القدرات المناسبة للأوقات المناسبة ، وفي الأماكن المناسبة. في خطة الموارد البشرية (HRP) ، يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار مدى توفر الأشخاص وتخصيصهم للوظائف المطلوبة على مدى فترات طويلة من الزمن ، وليس فقط في الشهر التالي أو حتى العام المقبل أعداد و أنواعات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تتضمن خطط الموارد البشرية عدة مناهج وقد تشمل إجراءات تخطيط الموارد البشرية نقل الموظفين إلى وظائف أخرى في المنظمة أو تسريح الموظفين أو تقليص عدد الموظفين أو إعادة

تدريب الموظفين الحاليين و / أو زيادة عدد الموظفين في مناطق معينة (Robert, Jackson, 2010) . تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة ، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط ، وهي سنة في العادة ، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد

ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب ، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً ، واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة ، التي تتضمنها فترة التخطيط . أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط ويعتمد هذا على ظروف المنظمة.

الأداء :

مفهوم الأداء

المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها. يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والدراسة في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة والتدخل يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح مرشد ، 1998).

الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

بينما يعرف الدحلة ، 2001) الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به

وهناك من يرى أن الأداء يتحقق من خلال مستويين وهما : الفعالية التي تعني درجة تحقيق الأهداف ، والكفاءة وهي مقارنة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف " ، بمعنى أن الأداء يرتبط بكل من الدرجة التي تتحقق بها الأهداف بالإضافة إلى الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة

(Martory, 2001).

وعموماً فإن مصطلح الأداء (Performance) من المصطلحات الواسعة الاستخدام ، وقد تعددت مفاهيمه

حسب تعدد استخداماته. " فبالنسبة لمدير منشأة الأداء يعني المردودية و القدرة على المنافسة. وبالنسبة

للموظف فهو يعني مناخ العمل . أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنشأة . و بصفة عامة يعرف الأداء على أنه الجمع بين الفعالية و الكفاءة (بو مدين، 2019).

2-3 مفهوم الأداء الوظيفي :

يعرف الأداء بأنه "النتيجة النهائية للنشاط" (WWheelen،2002)، فمن خلال هذا التعريف يرتبط الأداء بآخرما تتوصل إليه المنظمة من خلال القيام بالنشاطات المختلفة أي أن الأداء هو النتيجة. أما الأداء الوظيفي فهناك من يرى بأنه درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" ، فالأداء الوظيفي هنا يعكس مدى قيام الفرد بعمله على أكمل وجه أي وفق متطلبات منصبه حسن، 2000) و يشير الأداء الوظيفي أيضاً إلى ذلك الانجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد ووفقاً لمعايير محددة هو الإنجاز (Robert 2008). مسبقاً" ، فالأداء هنا مرتبط بالعمل المنجز من قبل الفرد خلال فترة معينة ووفق معايير محددة أي أن الأداء.

ويتميز كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الإنجاز والأداء ، ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً. المانع 2006)

خصائص الأداء الوظيفي :

تتجه الأعمال العالمية الى تغيير طرق التنظيم بشكل كبير، حيث أصبح التوجه منصباً نحو ترتيبات العمل المرنة التي تتطلب المزيد من المتطلبات المعرفية، و أصبح العمل الجماعي معياراً ثابتاً، وأصبح تكوين القوى العاملة أكثر تنوعاً مما كانت عليه من قبل مما ساهم في تغييرات جوهرية في طبيعة العمل

وقد تم توسيع نطاق تركيز الأبحاث، من تصميم الوظائف إلى تصميم العمل، ومن خصائص المهمة أو الوظيفة، الى خصائص العمل.

ويمكن القول أن خصائص الأداء، هي الصفات أو السمات الفردية المطلوبة للأداء المرضي. وذلك بالنسبة

لعامل تجاه نفسه وبالنسبة للمنظمة، أي أنها الصفات المطلوبة للموظفين الأداء الواجبات والأهداف بنجاح.

كما يمكن من خلال ما تم تداوله في بحث لهيرنايوس وميكيوليتش بعنوان ((Work characteristics and

work performance of knowledge worker)) تحديد السمات الأساسية التالية في أداء العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤثر عليها بشكل فعال :

القدرة على العمل بدون إشراف :

وتعبر عن مدى قدرة الموظفين على العمل بأنفسهم، متطلبين أقل قدر من الإشراف والاكتفاء الذاتي في تولي واجبات الوظيفة.

دقة العمل: وتعبر عن الدرجة التي يرتكب فيها الموظف أخطاء ، تستدعي التصحيح.

التكيف: ويعبر عن المدى الذي يتكيف فيه الموظف مع تغييرات العمل أو التغييرات التنظيمية. القدرة على التواصل:

وتعبر عن الفعالية في تقديم الموظف للمعلومات الدقيقة، شفها وخطيا، ومدى إقامة الموظف علاقات إيجابية مع زملائه في العمل، وكونه لبقا ومهذبا بالتعامل معهم.

التعاون

وتعبر عن مدى تعاون وانسجام الموظف مع المشرفين والزملاء، والعملاء الذين يقدم لهم المنتج أو الخدمة.

الاعتمادية والثقة:

وتعبر عن المدى الذي يمكن فيه الاعتماد على الموظف، للوفاء بجداول العمل، ومسؤوليات والتزامات

الوظيفة.

الإلمام والمعرفة بالعمل: وتقيس مدى معرفة الموظف بتفاصيل العمل واتباعه الإجراءات العمل الصحيحة.

المحاكمة وتعبر عن التميز في نوعية القرارات المتخذة، فيما يخص العمل ومواقفه.

نوعية العمل: إلى أي مدى يكمل الموظف مهام الوظيفة بدقة، وفقا لمعايير الجودة المعمول بها .

كمية العمل:

المدى الذي ينتج فيه الموظف، قدرا من العمل المقبول، من أجل الوفاء بالجدول الزمنية.

العلاقة مع الناس خارج العمل:

مدى كون الموظف مهذبا، مفيدا ومتعاونا، خارج العمل أيضا.

التزام قوانين السلامة :

مدى اتباع الموظف الممارسات السلامة المعمول بها، وتصحيح ممارسات العمل غير الآمنة في الوظيفة.

إدارة وقت العمل:

وتقيس مدى فعالية وكفاءة الموظف في استخدام وقته، لإنجاز مهام وظيفته، فعلى سبيل المثال، لا ينظر حتى اللحظة الأخيرة، لإتمام المهام الحرجة.

الرغبة في التعلم :

أي رغبة الموظف في التعرف على وظيفته، وتطوراتها وتحديثاتها، وطرح أسئلة ذكية ومفيدة عن العمل.

ومما تقدم، يمكن الاستنتاج بأن الشركة المتميزة هي التي تستطيع استقطاب الموظفين الذين يتمتعون

بغالبية هذه الصفات، والحفاظ عليهم و تقديم الدعم والتدريب لهم ، وعلى إدارة الموارد البشرية أن

تخطط لهذا الموضوع بشكل منظم عن طريق المعرفة والخبرة. إذ أن أثراء العمل المعرفي، هو من مهمة

ومسؤولية إدارة الموارد البشرية، التي يجب أن تتعامل مع هذه الخصائص بعناية إذا أرادت خلق

وظائف جيدة التصميم. (Hernaus and Mikulic, 2014)

محددات الأداء :

يعتبر الأداء الوظيفي هو نتاج التفاعل بين السلوك و الإنجاز للأنشطة و المهام المختلفة المكونة للوظيفة والمنصب الذي يشغله الموظف، وبما أن هذا السلوك يتعرض لجملة من المؤثرات سواء الإيجابية أو السلبية،. فان هذه نتيجة عدة عوامل فإن هذا الأخير يؤثر بدوره على مستوى الأداء الوظيفي للعامل ، و يطلق على هاته العوامل و العناصر المؤثرة في الأداء بمحددات الأداء الوظيفي و هي على النحو التالي:-

المحددات الداخلية :

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله. ومن هنا يعتبر الجهد هو الناتج من حصول العامل على الدعم و الحافز الذي يترجم إلى الطاقة الجسمية و الحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته. زكريا، (2019)فأثناء تأدية العامل لمتطلبات وظيفته يبذل هذا الأخير جهودا عدة سواء سمعية بصرية، عقلية، أو جسمية بصفة عامة بأعلى كفاءة و فعالية، و التي تمثل محصلتها الدافع القوي للرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

القدرات :

القدرة وتعني القدرة على أداء معين سواءاً كان عملاً حركياً أم عقلياً، وتشير إلى ما يستطيع الفرد أن ينجزه من أعمال و تشمل السرعة و الدقة في الأداء ، وليس هناك فروق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة .

القدرات الفطرية:-

و من هذا التعريف نقصد بالقدرة الاستطاعة على القيام بذلك الفعل أو الأداء أيا كان نوعه عملاً عقلياً أو حركياً (شراب، 2007).

إدراك الدور:

يعتبر الإدراك من أهم العوامل التي تشكل السلوك الإنساني و أن سلوك الفرد يمثل انعكاسا لإدراكه. ويرى علماء النفس أن الإدراك هو ذاك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته ويرى علماء النفس أن الإدراك هو ذاك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية. ومن هنا نعني بإدراك الدور الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه (بوالشرش 2015)

محددات خارجية:

الواقع يفرض عليه جملة إضافية من العناصر أو المحددات التي تخرج عن نطاق سيطرته، و تأثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أدائه الوظيفي، و تتمثل فيما يلي:

متطلبات العمل:-

تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة أو المرجوة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب و الأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسات العامل ولمهامه و أعماله و نقصد بها هنا كل ما يحتاجه العامل للقيام بمهامه داخل المنظمة (زكريا، (2019).

البيئة التنظيمية:-

و نقصد بها المحيط الداخلي للمنظمة و التي تتغير باستمرار مما يخلق حاجة لدى المنظمة لمتابعة هذه المتغيرات وتحليلها وتؤثر البيئة التنظيمية بشكل كبير على تحفيز أو تثبيط دافعية العامل و بالتالي جودة أدائه. (الحميري (2015)

البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية التي تظهر في العوامل القانونية والاجتماعية و التكنولوجية والسياسة.

إدارة الأداء :

يعرفها مايكل ارمسترونغ أنها عملية مصممة لتحسين الأداء التنظيمي والجماعي تحسين الأداء التنظيمي والجماعي والفردى ويملكها ويقودها المديرون التنفيذيون.إن عملية إدارة الأداء هي عملية من إدارة الموارد البشرية التي أصبحت شائعة بالعام 1980) والتي تعنى بالحصول على أفضل أداء من قبل الأفراد و الجماعات في المنظمات وبالتالي أفضل أداء من المنظمة ككل البشري و تنمية روح الابتكار و الابداع و الحث على العمل الجماعي و فرق العمل . (المراد،،(2012)

وبالتالي ، فإن الإدارة الفعالة للأداء تنطوي على مشاركة وفهم ما يجب تحقيقه ومن ثم إدارة الأفراد وتطويرهم بطريقة تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة (Dransfeild، 2000).

3-6 أهمية إدارة الأداء : تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعضها و الاستمرار في تطوير المورد البشري و تضمن تقييم الأداء الذي يعد جزءا مهما من إدارة الأداء ، فضلا عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات

وتعديل السلوك ما (Lance 2001) فقد أشار إلى أن أهمية إدارة الأداء تمثل الآتي : 1. جعل الموظفين و الفرق قادرين على فهم اهداف الشركة. 2. يؤدي تخطيط الأداء إلى تطوير قدرة الشركة و قدرة الفرد و يقود الى مستوى أداء عالي. 3 توضيح عملية تقييم الأداء و معايير العمل المتوقعة من الموظفين و القيم السلوكية.

عناصر إدارة الأداء :

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة و متكاملة ، تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة و بما يحقق غايات المنظمة ذاتها. و تضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء ،

توجيه الأداء ، تشخيص الأداء، تحسين الأداء ، و تطوير الأداء اللبدي، (2015). 3-8 علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي: نشأ مفهوم إدارة الأداء من التركيز على المفهوم التشغيلي الموجه بالخطوة الاستراتيجية بمعنى أن إدارة الأداء تؤدي دورا أساسيا في صياغة الاستراتيجية وتنفيذ إلى مواءمة عدد من العمليات مثل ربط أنظمة الرواتب والحوافز المعتمدة على الأداء مع أهداف المنظمة الاستراتيجية كما تتضمن من الناحية النظرية عمليات مشتركة بين المديرين والافراد و فرق العمل من خلال الاتفاق على الأهداف و مراجعتها بصورة مشتركة . كما ينبغي أن تكون كل الأهداف الفردية و الجماعية متكاملة على مستوى الأقسام و الإدارات والمنظمة بالكامل . أما تقييم الأداء فهو عنصر محوري في عملية إدارة الأداء و يتضمن مراجعة رسمية للأداء الفردي. و تمثل إدارة الأداء أحيانا أكبر فرصة لنظام الموارد البشرية كي يساهم بفاعلية الأداء المؤسسي يمكن وصف إدارة الأداء بأنها العمود الفقري لممارسات إدارة الموارد البشرية كونها تؤسس جميعا لممارسات وترتبط بها في علاقة اعتماد متبادل ما يفرض اعتماد جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على عمليات و مخرجات نظام إدارة الأداء القيسي، (2016).

المنهجية وطرق البحث:

في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية الإجراءات المتبعة في البحث، والتي تشمل تحديد المنهجية، والمجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة، وأدوات جمع البيانات من حيث الاعداد وطرق التحقق من الصدق والثبات، والادوات والعمليات الاحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات كما يلي:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لوصف الدراسة و عرض العلاقة بين المتغيرات والأسلوب التحليلي لأنه يتم بواسطة تحليل استبيان بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS اصدار 25 .

مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة: جميع الموظفين في شركة الاتصالات

عينة الدراسة تم سحب عينة عشوائية من .

أدوات جمع البيانات :

مصادر أولية: سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

مصادر ثانوية الكتب والمجلات العلمية و الرسائل العلمية.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية : الموظفين في الشركة الاتصالات

الحدود المكانية : الشركة الاتصالات

الحدود الزمانية: العام 2025

الحدود الموضوعية : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي .

مصطلحات الدراسة :

إدارة الموارد البشرية

يعرف (Story، 1995) إدارة الموارد البشرية بأنها لنهج مميز لإدارة التوظيف يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال وجود لقوى عاملة وقادرة وملتزمة باستخدام مجموعة متكاملة من التقنيات و الهيكليات و يمكن تعريفها على أنها الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية و المحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة و إدارة التغيير (Daft، 2008)

وعليه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة من المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتنظيمهم وحفزهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد. و هي جزء حيوي في حفل الإدارة

في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية الإجراءات المتبعة في البحث، والتي تشمل تحديد المنهجية، والمجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة، وأدوات جمع البيانات من حيث الأعداد وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأدوات والعمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات كما يلي:

منهج البحث:

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته طبيعة الدراسة. حيث تم جمع البيانات من عينة من شركات المجموعة القابضة، وذلك باستخدام استبيان م لهذا الغرض صمم خصيصاً تضمن الاستبيان أسئلة لجمع معلومات حول استراتيجيات الموارد البشرية. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث

مجتمع البحث :

تكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين شركة الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. ويبلغ عدد الموظفين العاملين في منطقة الرياض 89077 موظف. (الهيئة العامة للإحصاء 2024)

عينة البحث :

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وهم الموظفين العاملين في شركة الاتصالات بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث تم تحويل الاستبيان إلى استمارة إلكترونية عبر موقع (google drive)، ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي

وقد تم الحصول على 436 استبانة وبعد الفحص والتدقيق تحصل الباحث على 390 استبانة صالحة للتحليل. وبما أن عدد الموظفين العاملين في منطقة الرياض 89077 مهندس، (الهيئة العامة للإحصاء 2024)، فإن أقل عدد مقبول لعينة البحث عند درجة ثقة 95% حسب معادلة ستيفن ثامبسون هو 383 وه و أقل من عدد الاستجابات التي تحصل عليها الباحث. (Thompson, 2012). وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية حسب ما هو موضح أدناه: جدول رقم 1-3: توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية (الجنس – العمر – المستوى التعليمي – عدد سنوات الخبرة – جهة العمل – نوع العمل)

أداة البحث :

لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، تم اختيار أسلوب الاستبيان كأداة أساسية، وذلك لسهولة التطبيق وانخفاض التكلفة ودقة النتائج وتنوع البيانات. كما خضع الاختبار تجريبي على عينة صغيرة من المشاركين قبل توزيعه على نطاق واسع، وذلك لضمان فعالية الاستبيان و موثوقية النتائج. وبعد جمع البيانات تم تحليلها و استخراج النتائج باستخدام برنامج SPSS. الزعبي، 2023

خطوات إعداد أداة البحث :

الخطوة الاولى:

قام الباحث بتحديد الهدف الرئيسي للبحث وهو التعرف المفهوم العام للموارد البشرية

الخطوة الثانية:

تحديد مجالات القياس أداة البحث: تمثلت مجالات القياس الأداة البحث في جزئين: الخصائص الديموغرافية: (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة - جهة العمل - نوع العميل)

محاور الدراسة:

تأثير ويتكون من أربعة محاور هي

- المحور الأول: المفهوم العام للموارد البشرية (7 عبارات)

- المحور الثاني: استراتيجية الموارد البشرية (7 عبارات)

- المحور الثالث: مفهوم الأداء الوظيفي (7 عبارات)

- المحور الرابع: مدى تأثير استراتيجية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي (7 عبارات)

الخطوة الثالثة:

صياغة عبارات أداة البحث في صورتها الاولى: بعد تحديد مجالات الاستبيان، تمت صياغة العبارات من خلال م ارجعة الاطار النظري والادوات المستخدمة في الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية، وصياغة عبارات كل مجال وفقا المستهدف بالاستبيان. للتعريفات الاجرائية للمجال

الخطوة الرابعة:

تدريج الاستجابات للمحاور الرئيسية: تم تدريج الاستجابات على عبارات المحاور باستخدام المقياس الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) وتأخذ الدرجات 4، 5، 3، 2 على التوالي.

الخطوة الخامسة:

صياغة تعليمات أداة البحث: تمت صياغة تعليمات الاستبيان لتعريف أفراد العينة بالهدف من أداة الدراسة، مع مراعاة وضوح العبارات وملاءمتها لمستوى المستجيبين، وكتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة بشكل مبسط، والتأكيد على خصوصية وسرية المعلومات المقدمة.

الخطوة السادسة:

إخراج الاستبانة في صورتها النهائية وتطبيقها على العينة المستهدفة، وذلك بعد تحويلها إلى استمارة إلكترونية عبر موقع (drive google)، ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للعينة المستهدفة عن صدق فقرات أداة الدراسة :-

1-الصدق الظاهري أداة الدراسة صدق المحكمين :

عرض الباحث النسخة الاولى من أداة الدراسة الاستبيان على مجموعة من المحكمين. وقد قام هؤلاء المحكمون بمراجعة الاستبيان وتقويمه مرفق في الملاحق)، حيث طلب منهم الباحث تقديم ملاحظاتهم حول مدى دقة العبارات في قياس الاهداف المرجوة، ووضوح صياغتها، ومدى ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية جميع أبعاد المتغيرات الأساسية في الدراسة. كما طلب الباحث 32 من المحكمين اقتراح أي تعديلات ضرورية، سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو من المحكمين اقتراح أي تعديلات ضرورية، سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات على الملاحظات والتوصيات التي قدمها المحكمون، قام الباحث

بإجراء التعديلات المتفق عليها جديدة. بناء من قبل الاغلبية. ونتيجة لذلك، تم تعديل الاستبيان الاول وإخراجه في صورته النهائية، وتم تضمين النسخة النهائية من الاستبيان في قائمة الملاحق.

2-صدق الاتساق الداخلي أداة الدراسة :-

(Consistency Internal): تم قياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لكل محور، وذلك من خلال حساب الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له،

وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت 51 فرد من الموظفين العاملين في مجموعة تداول السعودية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

ثبات الاستبانة (Reliability)

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت 51 فرد من المهندسين العاملين في المشاريع الانشائية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

معيار التصحيح

تم اعتماد مقياس تليكرث الخماسي لتقييم الاجابات على الاسئلة، لتحديد طول الخلية الصحيح تم قسمة الفارق بين الحدود $5 - 1 = 4$ على عدد خاليا المقياس $4 \div 5 = 0.8$. بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد العلوي لهذه الخلية.

المعالجة والأدوات الاحصائية المستخدمة :

تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS IBM v25)، وقد تم استخدام العديد من العمليات والاختبارات الاحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلات الباحث، والتي تشمل:-

- 1- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة: (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة - جهة عمل - نوع العمل
- 2- معامل ارتباط بيرسون لا يجاد الاتساق الداخلي اداة الدراسة.
- 3- معامل كرو نباخ - ألفا لا يجاد معامل الثبات اداة الدراسة
- 4- المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى و الرتبة للإجابة على تساؤلات البحث .
- 5- اختبار تحليل التباين انوفا لفرضيات البحث

المراجع:-

المصادر العربية

القران الكريم

أولا :- الكتب العربية:

- 1 أبو النصر، 2007 ، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى.
- 2 أحمد ماهر 2004، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر، ص 90
- 3 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية، 2004، ص 317.
- أندرو ، أي 2001 ، إدارة الأداء ، مكتبة جرير .
- 5 بلوط، إبراهيم ، 2002، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان ، ص 237
- 6 الحريري ، 2016 ، علم النفس الإداري و علاقته بعلم النفس ، دار القلم للطباعة والنشر، بيروت ، لبنان.
- 7 حسن ، راوية ، 2000 ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مطبعة الإسكندرية 1999-2000، ص 10
- ردر ، الصباغ ، 2008 ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان ، ص 21
- السالم مؤيد سعيد، و صالح عادل حرحوش (2002)، (إدارة الموارد البشرية - مدخل (13) استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص 130
- 10 السالم، مؤيد، 2009، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء للنشر والتوزيع ، الأردن، ص 25
11. السلمي على 1998، إدارة الموارد البشرية دار غريب للمطبعة ، القاهرة، ص 190.
12. اللبدي، 2015، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ، العراق.
- 13، اللوزي، موسى 2003 ، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 18
- 14 المبويضين، عقلة محمد جرادات ، أسامة محمد التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية 49 القاهرة، 2001 ، ص
- 15 مصطفى الجربوعة 2018، إدارة الموارد البشرية ، ص 268 .
16. ويتون دافيد كامرون، تيم، الإدارة والقيادة (العلاقات التفاعل الإيجابي)، ترجمة محمد محمود عبد العليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك ، القاهرة، 1001 ، ص 240

الدوريات والمجلات

- 1 بكري محمد 2021 ، أثر التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم 81 السنة 2016 على الرضا الوظيفي للعاملين ، المجلة العلمية للدراسات التجارية ، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث.
- 2 بلقيدون ، صباح ، منصور ، 2012 ، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية ، مداخلة مقدمة ملتقى الوطني الأول ، الجزائر ، ص 9-10 (مداخلة)

الدراسات الأجنبية:

1-Mercy Gacheri Munjuri,2011 , The Effect of Human Resource -

Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic

Institutions of Higher Learning in Keny , The Catholic University of

،Eastern Africa , International Journal of Business Administration Vol.

No. 4; November 2011

2-Miss Hafsa Shaukat, Miss Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor,2015

Impact of Human Resource Management Practices on Employees

،Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore

،Pakistan , Middle-East Journal of Scientific Research 23 (2): 329-338

ISSN 1990-9233 2015

3-Mst. Momena Akhter1; Md. Nur-E-Alam Siddique,2013, HRM

Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the

Cement Industry in Bangladesh Global Disclosure of Economics

and Business, Volume 2, No 2 (2013) ISSN 2305-9168

4-Naser I. Saif1* Khaled S. Sartawi,2013, Relationship between Human

Resource Management Practices and Perceived Performance o

5-Ristow, A., Pearse, N., Ristow, L., & Amos. (2008). Human Resource

.Management. South Africa: Juta and Co

6-Sims, R. (2007). Human Resource Management: Contemporary Issues

Challenges, and Opportunities. USA

7-Stone, R. (2002). Human Resource Management, (4th ed.), John-
.Wiley & Sons Ltd, Australia

8-Ziad Sami Alkalha, Zu'bi M.F. Al-Zu'bi, Investigating the
Effects of Human Resource Policies on Organizational
Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating
in Jordan, European Journal of Economics, Finance and
(Administrative Sciences ISSN 1450-2275 Issue 51 (2012