

عنوان البحث

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

**Human resources management strategies and their impact
on improving employee performance, as applied to SABIC**

إعداد الطلاب/

دواس محمد الخالدي (الرقم الجامعي 233002021)

سعد جبر الهاجري (الرقم الجامعي 233002026)

إشراف/ د . ALAA AHMED

العام الدراسي:

2024

شكر و تقدير :

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله عدد السكون والحركات، حمداً قبل الرضا وعند الرضا وبعد الرضا لرب الأرض والسموات والصلاة والسلام على نبيه محمد خير البريات وعلى آله وصحبه، وزوجاته الطاهرات.

بكل آيات المحبة والتقدير والعرفان أتقدم لأخي ومعلمي وأستاذي الفاضل د. علاء احمد ، الذي ساهم ونصح ودعم وأعطى من وقته وجهده الكثير والكثير حتى إتمام هذا العمل

الملخص :

هدفت الدراسة الى قياس و معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية و المتمثلة في (استراتيجيات الاستقطاب و التعيين _ استراتيجيات التدريب و التطوير _ استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي _ استراتيجيات مشاركة العاملين)، على تحسين اداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابق)، و تم استخدام المنهج الوصفي في صورته المسحية لتحقيق اهداف الدراسة، و تم استخدام الاستبانة ك أداة لجمع معلومات الاطار الميداني للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة تتكون من 20 فرد من العاملين في الشركة السعودية للصناعات الاساسية، و تم استخدام برنامج ال SPSS لمعالجة و تحليل ردود الاستبانة، و خلصت الدراسة الى العديد من النتائج من اهمها :

- استراتيجيات الاستقطاب و التعيين و التي تتم بالشركة تساهم في التحسين من اداء العاملين .
- استراتيجيات التدريب و التطوير التي تمارسها الادارة تساهم في التحسين من اداء العاملين .
- استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي تساهم في التحسين من اداء العاملين .
- استراتيجيات مشاركة العاملين تساهم في التحسين من اداء العاملين .

و بناء على النتائج اعلاه اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بهذه الاستراتيجيات الاربعة و تطويرها

لضمان اداء وظيفي اعلى للعاملين

فهرس المحتويات :

1	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
2	مقدمة :
3	مشكلة الدراسة :
5	أهمية الدراسة :
6	أهداف الدراسة :
6	فروض الدراسة :
8	الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة
9	الدراسات السابقة :
15	المنطلقات النظرية للدراسة :
15	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :
15	ممارسات إدارة الموارد البشرية :
17	استراتيجية الاستقطاب والتعيين :
18	خطوات عملية الاستقطاب :
19	مصادر الاستقطاب :
21	استراتيجية التدريب والتطوير :
23	استراتيجيات التحفيز :
25	استراتيجية مشاركة العاملين :
26	مفهوم أداء العاملين :
28	أهمية تقييم أداء العاملين :
28	خطوات تقييم الأداء :
29	طرق لقاس أداء العاملين :
31	نبذة عن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :
32	الفصل الثالث : منهجية البحث

33	المنهجية وطرق البحث:
33	أدوات الدراسة :
34	مجتمع الدراسة :
34	عينة الدراسة :
34	الأساليب الإحصائية :
35	حدود الدراسة :
36	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
37	عينة الدراسة :
37	التحليل الوصفي لعينة الدراسة :
38	أداة جمع البيانات :
40	صدق و ثبات إدارة الدراسة :
41	صدق الإدارة :
42	عرض و مناقشة النتائج :
49	نتائج فروض الدراسة
51	النتائج :
52	التوصيات :
53	المراجع:
56	الملاحق :

فهرس الجداول :

جدول رقم (4-1) وصف عينة الدراسة لمتغير الجنس.....	37
جدول رقم (4-2) وصف عينة الدراسة لمتغير (العمر)	37
جدول رقم (4-3) وصف عينة الدراسة لمتغير (الخبرة العملية)	38
جدول رقم (4-4) يوضح اختبار الفا كرونباخ لمحاور استبيان الدراسة.....	40
جدول رقم (4-5) قيم المتوسطات الحسابية لمقياس لكرت الخماسي المستخدم في الدراسة.....	41
جدول رقم (4-6) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات الاستقطاب و التعيين) ..	43
جدول رقم (4-7) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات التدريب و التطوير)	45
جدول رقم (4-8) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات التحفيز)	46
جدول رقم (4-9) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات مشاركة العاملين)	48

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

مقدمة:

يعد العامل البشري من أهم عناصر الإنتاج ويؤثر على جودة عمل المنظمات، ولذلك فإن الاهتمام بإدارة الشخصية ورفع مستوى استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعد من أهم أولويات المنظمات.

وتعتبر الموارد البشرية أحد أهم عوامل الميزة التنافسية للمنظمة، خاصة في مجال إنتاج المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة، لأن العقود الثلاثة الأخيرة تطلبت التفكير في ظاهرة الاستثمار في المعرفة و تطوير الأشخاص المؤهلين تأهيلا عاليا. الموظفون ذوي المعرفة ورأس المال الفكري(العساف، 2016) .

ومن هنا تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستوى المحلي والصناعي، وكذلك ضمن النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء.

وتضع هذه التأثيرات إدارة الموارد البشرية وعملياتها الوظيفية تحت الضغط، وكان من الضروري تكيف الاستراتيجية مع هذه الجوانب في جميع مجالات العمل والوظائف الرئيسية، سواء كان ذلك استقطاب الموظفين وتعيينهم، والتدريب والتطوير، والتحفيز وتقييم الأداء.

وفي الوقت نفسه، يتطلب ذلك أن تكون استراتيجيات شؤون الموظفين متوافقة مع الاستراتيجيات الأخرى المعتمدة في المنظمة، سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو اقتصادية أو مالية وغيرها، حيث ان فعالية إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا في كيفية حل المنظمات لمشاكل الموارد البشرية لديها وتطوير الحلول المناسبة لهذه المشكلات. (خضر، 2015) .

و يعتبر الأداء التنظيمي هو النتيجة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، والأداء المتميز لموظفي المنظمة يجعلها أكثر دواما واستقرارا وتميزا، ولذلك فإن المنظمة لديها مصلحة في رفع مستوى الأداء.

وعليه فإن اهتمام المنظمة برفع مستوى الأداء يكون في العادة أكثر من اهتمام العاملين بها، حيث أن قدرة المنظمة على التقدم يعتمد بشكل أساسي على مستويات الأداء فيها في مراحل دورة حياتها المختلف و تعتبر الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من الشركات الرائدة في مجال إدارة الموارد البشرية ، وبما أن تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة وخلق ميزة تنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية يتطلب مستوى عال من الاهتمام والتركيز والخبرة، فإن الغرض من هذه الدراسة هو تقديم مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية و أهميتها و دورها في تحسين أداء العاملين بشركة الصناعات السعودية (سابك)، و دراسة مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بالشركة موضع الدراسة.

وتؤثر إدارة الموارد البشرية على معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم ومواقفهم وسلوكهم، وبالتالي يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي، وتعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة مواءمة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية التنظيمية، مثل التدريب والفرص الوظيفية والتقييم داخل المنظمة، وهو عامل مهم في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي، كل ذلك حفز تفكير متخذي القرار، وتم إعداد عدد من الدراسات الأكاديمية التي حاولت التعرف على وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية في المنظمات وإنتاجية الموظفين .

مشكلة الدراسة:

تتميز الصناعة الحديثة ببيئة ديناميكية عالية الضغط وتتطلب استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية (HRM) لتحفيز الموظفين وخلق بيئة عمل مناسبة وضمان مستويات عالية من الأداء، و يواجه القطاع الصناعي تحديات فريدة من نوعها، بما في ذلك أعباء العمل العالية والمنافسة الشديدة والحاجة المستمرة للتكيف بسبب التقدم التكنولوجي ومتطلبات السوق، حيث تسلط هذه التحديات الضوء

على أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة لتحسين أداء الموظفين والاحتفاظ بهم، مما يؤثر في النهاية على جودة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. (طه، 2018) .

الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) هي شركة سعودية مدرجة مقرها في الرياض، وتعمل في مجال البتروكيماويات والكيماويات والبوليمرات الصناعية والأسمدة والمعادن، وتعتبر (سابك) إحدى أكبر الشركات في المملكة العربية السعودية وتسعى جاهدة لتحسين أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال استراتيجيات الشركة المطبقة على المدى الطويل والقصير. (الموقع الالكتروني الرسمي لشركة سابك) .

ويمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح السؤال الرئيسي الآتي :

هل هناك تأثير لاستخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ؟

و الذي تتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما ثر تطبيق استراتيجيات الاستقطاب و التعيين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ؟.

2- ما ثر تطبيق استراتيجيات التدريب و التطوير على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ؟.

3- ما ثر تطبيق استراتيجيات التحفيز (المادي و المعنوي) على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ؟.

4- ما ثر تطبيق استراتيجيات مشاركة العاملين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ؟.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية :

تكمن أهمية البحث العلمية في أنه يركز على الأدوات والآليات التي تساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية في الشركات الصناعية والخدمية بالنسبة لإحدى أكبر الشركات في المملكة العربية السعودية (سابك)، مع دراسة الاستراتيجيات المتنوعة التي تساهم في تميز الموارد البشرية من حيث الأداء والاستفادة من خبرات ومعرفة الموظفين من خلال استخدامها في المهارات الإبداعية والتطويرية والعمل في جميع مجالات عمل الشركة، وفي نفس الوقت توضيح أهمية تطوير ومواصلة تطوير الموارد البشرية وأهمية تنفيذها كاستراتيجية لرفع مستوى أداء المنظمة.

الأهمية العملية :

وتكمن الأهمية العملية للدراسة في تناول موضوع مهم للغاية وهو استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتبسيط الضوء على إيجابياتها والمشكلات والتحديات التي تواجهها، و تأكيد مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على تحسين أداء العاملين بالمنشآت الصناعية السعودية الأساسية في مواجهة التطور التكنولوجي والعلمي والمنافسة القوية التي أصبحت من أهم التحديات التي تواجه المنظمة حالياً.

حيث إن فهم العلاقة بين الاستراتيجيات التحفيزية وأداء الموظفين أمر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي، وقد تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة لممارسي إدارة الموارد البشرية ليس في الشركة السعودية للصناعات الأساسية وحسب، ولكن في مختلف المنظمات الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة، مما يعزز قدرتها على تطوير وتنفيذ برامج تحفيزية فعالة (السالم و صالح، 2006)

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي من الدراسة هو معرفة دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية، و ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

1- بيان اثر تطبيق استراتيجيات الاستقطاب و العيين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

2- بيان اثر تطبيق استراتيجيات التدريب و التطوير على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

3- بيان اثر تطبيق استراتيجيات التحفيز (المادي و المعنوي) على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

4- بيان اثر تطبيق استراتيجيات مشاركة العاملين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

فروض الدراسة:

1- يوجد اثر إيجابي لتطبيق استراتيجيات الاستقطاب و التعيين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

2- يوجد اثر إيجابي لتطبيق استراتيجيات التدريب و التطوير على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

3- يوجد اثر إيجابي لتطبيق الاستراتيجيات التحفيزية على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

4- يوجد اثر إيجابي لتطبيق استراتيجيات مشاركة العاملين على تحسين أداء العاملين في الشركة
السعودية للصناعات الأساسية .

الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- هدفت دراسة (الموسى، 2017) إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات التدريب الحديثة وتنمية كفاءات الموارد البشرية الفعالة في المنظمات الجزائرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجرى الباحثون دراسة ميدانية على أفراد عينة تم اختيارها عشوائياً تتكون من حوالي 30% من 203 عمال بمعهد النسيج التابع لوحدة جولة صالح بولاية سطيف، إحدى الوحدات التابعة لمعهد النسيج.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية البرامج التدريبية الحديثة وتنمية مهارات الموارد البشرية للمنظمات الجزائرية من حيث شمولية المحتوى وتنوع محتوى البرنامج والتقنيات المستخدمة أثناء التنفيذ .

- كما هدفت دراسة (البطينة، 2016) إلى دراسة مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظة إربد بالأردن ، و تكون مجتمع الدراسة من فئتين : المديرين والموظفين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في البنوك موضوع البحث، و تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 87 شخصا وتم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان.

وقد وجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات التوظيف والتدريب والتطوير وتحسين أداء الموظفين، في حين أن العلاقة بين استراتيجية التعويضات وزيادة الأداء كانت أضعف من المجالين السابقين.

- اما دراسة (العساف، 2016) كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية القوى العاملة في مطار عمان، وتم استخدام طريقة بحث شاملة ومنهجية دراسة الحالة، وتم استخدام الاستطلاع كأداة لجمع البيانات لقياس آراء عينة مكونة من 42 من كبار المديرين والوسطى في المنطقة، ثم تم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وإظهار النتائج المرجوة.

وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها أثر ذو دلالة إحصائية على أداء واستمرارية ودقة حجم العمل الذي يؤديه موظفو مطار عمان المدني من حيث الأداء والاستمرارية ودقة المهام.

- و هدفت دراسة (فرح، 2016) الى تحديد أهمية الموارد البشرية للمنظمات من خلال التعرف على الأساليب والإجراءات المستخدمة في مجالات التوظيف والاختيار وتخصيص الموارد البشرية في شركات الاتصالات في شمال السودان، في مجال توظيف واختيار وتعيين الموظفين كمدخل رئيسي للوصول إلى الموارد البشرية لتحقيق الأداء المطلوب لهذه الشركات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحديد متغيرات البحث واستخدمت الاستبيانات كوسيلة لجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة إجراءات استقطاب العمالة في الشركة وارتفاع كفاءة أداء موظفيها، فضلاً عن وجود علاقة معنوية بين ضرورة مراعاة متطلبات العمل ومهارات وقدرات الأشخاص المطلوبة والنتائج التي يحققونها من خلال القيام بعملهم.

- اما دراسة (المطيري، 2016) هدفت إلى تحديد أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي الخدمة المدنية في منطقة تبوك، وقد صممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (158) عينة فردية لتقييم آرائهم وتم تحليلها باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة.

ومن خلال دراسة جوانب تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء، توصلت الدراسة إلى أنه على مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، يأتي اختيار الموظفين وتعيينهم في المرتبة الأولى، وجودة العمل تقع بشكل أساسي على مستوى تطبيق أداء العمل ولذلك خلصت الدراسة إلى أنها من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى للعاملين بحكومة وزارة تبوك، من المهم تطبيق استراتيجيات إدارة شؤون الموظفين لتحقيق مستوى عال من إنتاجية العمل.

- تناولت دراسة (الشوايش، 2022) أثر الصلاحيات الإدارية على إنتاجية العاملين في الحكم المحلي من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في حكومة ناجي معان المحلية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى السلطة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات بناء على تقديرات الإدارات العليا والمتوسطة للعاملين في بلدية معان الكبرى، تكون مجتمع الدراسة من 77 شخصاً، استجاب منهم 72 شخصاً وهي نسبة (93.5%) ، و نتجت الدراسة الى ان سياسات التمكين الإداري التي تتبعها الإدارة تعمل على تحسين أداء الموظفين .

- كما تناولت دراسة (حميد، 2020)، تأثير الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموظفين هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المالية والمعنوية على إنتاجية الموارد البشرية في شركة نسما القابضة بجدقةولدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة نسما القابضة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 60 موظفاً في شركة نسما القابضة وتم توزيع 60 استبانة تم استعادتها بالكامل.

وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- في شركة نسما القابضة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية الموظفين والحوافز المالية.
 - تتبع شركة نسما القابضة نظام حوافز فعال يضمن رضا الموظفين.
 - في شركة نسما القابضة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية.
- وأوصت الدراسة ضرورة قيام المؤسسات المختلفة بإدخال نظام حوافز فعال يكافئ العاملين الأكفاء ويحفزهم على تحسين أدائهم في العمل.
- كما تناولت دراسة (العبد، 2003) أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحسين الإنتاجية (الهيئة التجارية لولاية ورقلة)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتحسين أداء عملهم بوزارة التجارة بولاية ورقلة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبيان، ولتغطية متغيرات الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من 28 فقرة، وتم توزيع 70 استبانة على وكلاء وموظفي المديرية التجارية لولاية ورقلة، تم إرجاع 60 من 70 استبياناً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS و توصلت الدراسة الى : توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين مشاركة العاملين في القرارات الإدارية وزيادة الإنتاجية.
- كما تناولت الدراسة التي قام بها (الحلابية، 2013)، أثر الحوافز على تحسين أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، كان الهدف من الدراسة هو دراسة أثر الحوافز على تحسين أداء الموظفين في منطقة عمان الكبرى، أما بالنسبة لعينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة باستخدام الطريقة الطبقية العشوائية المكونة من 150 موظفاً من مدراء ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة العاصمة، وهو ما يمثل 33% من مجتمع الدراسة البالغ 449 موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- و من ابرز النتائج التي خلص اليها الدراسة :

- توجد علاقة خطية وارتباطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين أداء الموظفين

- حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.

- كما تناولت دراسة (نعيرات، 2022) العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل: هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل لدى موظفي الجهات الحكومية، وبشكل خاص العوامل التي تزيد من كفاءة ومستوى ومهارات العاملين في المؤسسات من خلال إبراز وفحص الأداء المهني للعاملين بشكل فردي، من خلال معايير خاصة تعتمد عليها الإدارات عند تقييم العاملين، و هدفت الدراسة في المقام الأول إلى تعريف إنتاجية العمل، وقياس مدى التأثيرات على تحسين الصورة الإنتاجية، والتعرف على أبرز وأهم العوامل من حيث التأثير على إنتاجية العمل، وخلصت الدراسة إلى أن مشاركة الموظفين في القرارات وتحفيزهم تعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين أداء الموظفين .

• ثانيا: الدراسات الأجنبية

- هدفت دراسة (Engetou، 2017) شرح وتوضيح وإظهار تأثير تدريب الموظفين على

الأداء التنظيمي من خلال تقديم طلب إلى البنك الوطني الكاميروني، تمت دراسة درجة تأثير

التدريب على نتائج أنشطة المنظمة وتم استخدام الاستبيان كأداة بحث لتقييم آراء عينة مكونة من

30 مستجيباً

وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب وتنمية المهارات ضروريان في جميع الشركات والمؤسسات،

خاصة في حالة الموظفين عديمي الخبرة، حيث زادت مساهمة الموظفين بشكل كبير بفضل

أساليب التدريب وبرامج تنمية المهارات التي يقدمها البنك. وبالتالي ، وكان لذلك تأثير إيجابي

على إنتاجية الموظفين وزيادة مؤهلاتهم وكفاءة العمل.

- كما هدفت دراسة (Awais و Naz، 2016) الى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، تم تطوير استبيان وتوزيعه على 320 عينة عشوائية من مجتمع البحث من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة والموظفين في ملتان، و تم جمع 240 استبانة وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (V22) لتحليل البيانات للحصول على النتائج المرجوة.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الموارد البشرية في هذه الشركات، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الأربعة المذكورة أعلاه، ترتبط بشكل إيجابي بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة المدروسة .

- و هدفت دراسة (Kepha، 2015) الى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، وتدريب الموظفين وتطويرهم) على فعالية الموظفين في معاهد البحوث الحكومية في كينيا، تم تطوير الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 986 موظفا من جميع المؤسسات التي شملتها الدراسة. تم توزيع 760 استبانة على عينات عشوائية طبقية وتم استرجاع 255 استبانة صالحة، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وقد وجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين هذه الممارسات والأداء البحثي. موظفي المركز، ولذلك فمن الضروري تطبيق أساليب فعالة لإدارة الموارد البشرية في مجال التخطيط والتوظيف وتدريب الموظفين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تم تحديد مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية كما يلي:

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

الافتراض الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو أن المورد الأساسي للمنظمة هو أفرادها، وأداء المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأفراد، وبالتالي إذا تم تصميم وتنفيذ مجموعة من سياسات الموارد البشرية بشكل فعال، فمن الممكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير على إنتاجية المنظمة.

وتُعرف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها إطار عام للقرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموظفين في المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية، بهدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة (Cascio، 2018)

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الاستراتيجيات المخططة لوظائف إدارة الموارد البشرية والسياسات والممارسات المستخدمة في تنفيذ الجوانب ذات الصلة داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية.

ممارسات إدارة الموارد البشرية :

يمكن تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الى ثلاث ممارسات رئيسية :

1-الممارسات الاختصاصية :

هذه هي أساليب إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بغض النظر عما إذا كانت المنظمة تابعة للقطاع العام أو الخاص، و تختلف هذه الممارسات من منظمة إلى أخرى حسب فلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة

العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي:

- تحليل ووصف وتنظيم وتقييم المهام.
- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف ويشمل :
- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
- اختيار أنسب المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.
- تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تقييم سلوك العاملين وأدائهم.
- تحديد الأجر والمكافآت التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
- تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير.
- مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

2-الممارسات الإدارية :

وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز مهامها ووظائفها المتخصصة.

3-الممارسات الاستثمارية :

و يكون ذلك عن طريق تقديم المشورة في الجوانب القانونية والفنية نيابة عن الموظفين وجميع الهيئات الحكومية في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، تقترح تحسين وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالموظفين، بما في ذلك الرواتب والحوافز والخدمات وظروف العمل وغيرها ، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تكون على اتصال وثيق أكثر فأكثر مع الإدارات الأخرى في المنظمة، وأكثر وعياً بمشكلاتها، وتعاوناً أعمق وفهماً لأموالها المختلفة، حتى تتمكن من القيام بدورها الاستشاري .

ومن اهم ممارسات و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

1- استراتيجية الاستقطاب والتعيين :

هي الاستراتيجية التي تسمح للمنظمة باستقطاب الموظفين المؤهلين من مصادر خارجية لتحقيق رغبات المنظمة وأهدافها، ومن ثم تحديد الأكثر تأهيلاً من بين المرشحين المحتملين للعمل في المنظمة. (فرح، 2016)

وتعرف اجرائياً بأنها الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزها للتقدم بطلبات التوظيف لدى الشركة السعودية للصناعات الأساسية، بما يتيح للشركة اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.

و تتضمن عملية توظيف العاملين في المنظمة الاختيار والتقييم والتعيين، حيث توجد علاقة إيجابية بين مدى التعيين والتحقق من التوظيف و استخدام إجراءات التوظيف الصحيحة، وبين نجاح و زيادة أرباح المنظمة، حيث تساعد أحداث وأنشطة إدارة الأفراد التي تركز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على مهارات الموظف والهيكل التنظيمي الصحيح على زيادة الإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الأبحاث أن تنفيذ عملية توظيف فعالة وانتقائية يرتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي.

خطوات عملية الاستقطاب :

الخطوة الأولى :

تبدأ العملية بمراجعة صياغة خطة القوى العاملة الإستراتيجية التي تحدد الأعداد والجودة المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك وقت حوجه الأقسام و الافرع داخل المنظمة لعاملين جدد تحدد لنا متى نبدأ عملية استقطاب الموارد البشرية بشكل فعال.

الخطوة الثانية :

إجراء التحليل الوظيفي وتحليل نتائجه بناءً على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف و مواصفات و قدرات الموظف المناسب لهذه الوظيفة .

الخطوة الثالثة :

تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة الوضع وتحديد مصادر جلب احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والتي تكون إما مصادر داخلية أو خارجية.

الخطوة الرابعة :

استقبال طلبات الباحثين عن عمل يدوياً وتقليدياً أو عبر البريد الإلكتروني، ويشمل ذلك طلبات العمل، وهي نموذج خاص يقوم مقدم الطلب بملئه يدوياً أو عبر الإنترنت، يجب أن يكون الطلب مصحوباً بصورة مقدم الطلب والمستندات الرسمية المطلوبة مثل نسخة من جواز السفر أو بطاقة الهوية، ونسخ من الشهادات التعليمية، وشهادات الخبرة وخطابات التوصية، بالإضافة إلى ضمان دقة المعلومات المقدمة، وإذا تم تقديم الطلب عبر الإنترنت فيمكن إرفاق المستندات المذكورة أعلاه

بالماسحات الضوئية ويمكن التأكد من دقة البيانات المقدمة من خلال التوقيع الإلكتروني. (البدارين، 2014)

مصادر الاستقطاب :

حددت مصادر الاستقطاب بمصدرين رئيسيين ومن المهم أن نبدأ بالمصادر الداخلية ثم الخارجية والتي ينبثق عن كل منهما مجموعتان رئيسيتان :

1- مصادر الاستقطاب الداخلية

تأتي مصادر الاستقطاب الداخلية من خلال ما يلي:

1-الترقية :

الترقية تعني نقل الموظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى في مستوى إداري أعلى، حيث السلطة أكبر والمسؤولية أكبر وأوسع، وفي هذا الصدد لا بد من التأكيد على ضرورة وجود معايير موضوعية وقاعدة ترقية عادلة.

2-النقل :

النقل هو عملية نقل الموظف من وظيفة أخرى إلى نفس المستوى الإداري، سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، في نفس الفرع أو في فرع آخر من فروع المنظمة..

3-الإعلان الداخلي :

في بعض الأحيان قد يكون من المفيد نشر حاجة مؤسستك لوظائف محددة على لوحات الوظائف الداخلية أو الإشارة في رسالة داخلية إلى رؤساء الأقسام ما إذا كانت هناك حاجة إلى شخص ما لشغل هذا المنصب، وللجوء إلى مصادر الاستقطاب الداخلية مزايا أهمها :

- معرفة الموظف بمنتجات المنظمة وعملائها.
- يقوم قسم الموارد البشرية بتأكيد المعلومات حول أداء مقدم الطلب وحضوره ونقاط القوة والضعف.
- معرفة الموظف بموظفين آخرين في المنظمة مما يسهل التنسيق وعمل الفريق.
- رفع معنويات الموظفين من خلال فتح مجال الترقية أمامهم.
- يوفر تكلفة وجهد الإعلان والاختبار والاختيار، بالإضافة إلى تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة ومنتجاتها.

لكن في الوقت نفسه، فإن لهذه المصادر أيضا عيوب، أهمها احتمالية حدوث صراعات بين الموظفين الجدد ذوي الرتب العليا، فضلا عن عدم إمكانية جلب دماء جديدة وخريجين حديشين للعمل في منظمة وبعبارة أخرى، فإن التعيين من الداخل يمكن أن يؤدي إلى ركود الأفكار وتنشيط الابتكار والإبداع.

2- مصادر الاستقطاب الخارجية :

تتمثل مصادر الاستقطاب الخارجية فيما يلي :

- 1- الإعلان في الصحف والمجلات المحلية والأجنبية .
- 2- الإعلان على شبكة الإنترنت سواء من خلال موقع المنظمة أو من خلال المواقع المتخصصة لنشر الوظائف.
- 3- وكالات التوظيف التي يتمثل دورها في العمل كوسيط بين المنظمة والباحثين عن عمل، وهذه الوكالات إما أن تكون جهات حكومية تقدم خدماتها مجانياً أو وكالات خاصة تقدم خدماتها مقابل رسوم معينة متفق عليها .

4- النقابات، حيث تشترط بعض النقابات أن يتم تعيين أعضائها من خلالها فقط، حتى أن هناك نقابات تساعد في الحفاظ على عمل أعضائها وترغب في دفع جزء من راتبك لفترة معينة من الوقت أثناء عملك. مستأجرة.

5- غالبًا ما الشركات الكبيرة الشركات على إجراء مقابلات مع الخريجين الجامعيين المتفوقين بهدف جذبهم.

6- في حالة عدم توفر العدد المطلوب من المتقدمين يمكن التواصل مع أقارب وأصدقاء الموظفين .
7- معارض التوظيف، في الآونة الأخيرة بدأت العديد من المنظمات في استضافة معارض الوظائف أو المشاركة فيها، حيث يوفر ممثلو الموارد البشرية المحليون الفرص للطلاب وغيرهم للتقدم وملء طلبات العمل. تعقد بعض الجامعات أحيانًا معارض توظيف في الحرم الجامعي. ويتم دعوة العديد من المنظمات الشهيرة للمساعدة في خلق فرص عمل لخريجها .

2- استراتيجية التدريب والتطوير :

هي عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعرفة وتنمية المهارات والقدرات اللازمة للقيام بالعمل وفق الأهداف الموضوعية، وكذلك تطوير الجوانب السلوكية بشكل ثابت وضروري لتحقيق أفضل النتائج. (Shakeel، 2015)

و يُعرّف التدريب بأنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تجهيز الشخص بمعارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير آراء الناس وأفكارهم وخلفياتهم السابقة بطريقة تتوافق مع التغيرات التي تحدث في المجتمع. بيئة العمل، وخاصة الجوانب التكنولوجية والتنظيمية، وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما. ولا تقتصر أهداف التدريب على تنمية مهارات العاملين وتنمية قدراتهم الأدائية، بل تمتد إلى تنمية جوانبهم السلوكية في علاقاتهم مع فريق العمل في المنظمة ومع عملاء المنظمة .

و التدريب هو أيضا استثمار في الموارد البشرية للمنظمة، وبالإضافة إلى ذلك يعتبر التدريب أداة مفيدة في مواجهة التغيرات الناجمة عن الابتكار التكنولوجي والمنافسة في السوق .

و يتضمن التدريب والتطوير ثلاثة أنشطة رئيسية: التدريب والتعلم والتطوير.، والمنظمات التي تدرب موظفيها تستثمر بشكل كبير في موظفيها .

أنواع التدريب :

1- التدريب الخاص : يوفر التدريب المتخصص للموظف مهارات أو كفاءات محددة تعمل فقط على تحسين أداء الموظف لدى صاحب العمل الحالي .

2- التدريب العام: يساهم هذا النوع من التدريب في تعزيز رأس المال البشري للعامل بشكل عام ويزيد من إنتاجية العامل، وهو مناسب للمنظمات المماثلة، وهذا النوع من التدريب قد يزيد من المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، لأنه وبعد التدريب فقد يقرر العاملون ترك المنظمة لإيجاد وظيفة أفضل في منظمة أخرى.

و هنالك العديد من نظريات التدريب، مثل :

1-النظريات السلوكية :

تعتمد هذه النظريات على الارتباط بين المحفزات والاستجابات السلوكية للمحفزات، مما يعني أن التعلم يحدث عندما يصبح الحافز قادراً على تنظيم وتعديل الاستجابة السلوكية.

2-النظريات العقلية المعرفة الإدراكية:

وأساس هذه النظريات هو أن التعلم هو عملية عقلية داخلية تشكل وتعيد تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل بين الفرد والبيئة التعليمية .

3- النظريات الإنسانية الكلية :

وأساس هذه النظريات هو أن التعلم عملية إنسانية شاملة، لا تقتصر فقط على سلوك الإنسان المرئي أو بنيته العقلية، بل تتعداه لتؤثر على جوهره الفردي والاجتماعي، أي شخصيته، بحيث يتطور الإنسان بطريقة شاملة ومتراصة، و تتفاعل المكونات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والصراعات الاجتماعية الفردية لإنتاج هذا التطور والتغيير. ومن وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية فإن التعلم والتدريب عملية معقدة تؤثر على جسم الإنسان وأعضائه وعقله وتهيئه للتكيف والنجاح.

4-نظريات تعليم الكبار:

أساس هذه النظرية هو أن البالغين يتمتعون بالعديد من الخصائص التي يجب على مطوري البرامج التعليمية والتجريبية مراعاتها عند تصميم مثل هذه البرامج..

5- نظرية ديناميك الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية :

أساس هذه النظرية هو العلاقات والظروف النفسية التفاعلية التي من خلالها يحقق أفراد المجموعة تصوراً مشتركاً مبنياً على القيم المشتركة ونظام العواطف الشخصية الذي يحمي أفراد المجموعة .

3- استراتيجيات التحفيز :

وهي المكافآت التي يحصل عليها موظفو المؤسسة، وهي عبارة عن حوافز مالية ومعنوية بالإضافة إلى المزايا مثل البدلات والنقل والسكن وحتى الراتب أو الأجر الإضافي أو الوضع القانوني. يتم منح هذه المكافآت مقابل المجهودات التي يبذلها العاملون في المنظمة أو سيبدلونها في المستقبل. (شريف،

(2016)

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها المادي والمعنوي تتبعها شركة سابق بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الأداء الأفضل حالياً ومستقبلاً.

من اهم ممارسات تحفيز العاملين :

1-تحديد احتياجات العاملين :

يعد تحديد احتياجات موظفيك خطوة حاسمة في تطوير استراتيجيات تحفيز الموظفين الفعالة لأنه يتضمن فهم ما يحفز الموظفين والتحديات التي يواجهونها في مكان العمل، و يتم تحديد احتياجات موظفي المؤسسات من خلال الدراسات الاستقصائية أو مجموعات التركيز أو الاجتماعات الفردية مع الموظفين لجمع هذه المعلومات.

2-تحديد اهداف واضحة و قابلة للقياس :

تساعد الأهداف والتوقعات الواضحة الموظفين على فهم مهامهم بشكل واضح، ويمكن وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس في المنظمات من خلال :

- 1- تحديد أهداف أداء محددة يمكن تتبعها وقياسها بمرور الوقت. ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وواقعية، ولكنها في الوقت نفسه تمثل تحدياً كافياً لتحفيز الموظفين على السعي لتحقيق التميز.
- 2- التأكد من أن الموظفين يفهمون ما هو متوقع منهم من خلال عقد اجتماعات فردية منتظمة مع الموظفين لمناقشة تقدمهم ومجالات التحسين. (زعتري، 2013)

3-توفير فرص النمو :

ويمكن للمؤسسات توفير هذه الفرص من خلال برامج التدريب والتوجيه والإرشاد، حيث تساعد هذه البرامج الموظفين على اكتساب مهارات ومعارف جديدة يمكن أن تفيد كل من الموظفين والمنظمة.

4-تقدير و مكافئة الأداء :

أظهرت العديد من الدراسات أنه عندما يشعر الموظفون أن مساهماتهم موضع تقدير ويتم الاهتمام بها، فمن المرجح أن يتم تحفيزهم والمشاركة في عملهم، يمكن أن يتخذ التقدير والمكافآت أشكالاً عديدة، بدءاً من الثناء العام وحتى المكافآت أو الترقيات.

5- خلق بيئة عمل إيجابية :

بيئة العمل الإيجابية داعمة وشاملة وممتعة. يمكن إنشاء هذه البيئة من خلال :

1- تشجيع التعاون والعمل الجماعي : عندما يشعر الموظفون أنهم يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، فمن المرجح أن يتم تحفيزهم لتحقيق النجاح .

2- توفير فرص للتفاعل الاجتماعي : مثل أنشطة بناء الفريق أو أحداث الشركة، يمكنها المساعدة في خلق شعور بالمجتمع والدعم بين الموظفين.

4- خلق ثقافة الاحترام والثقة : ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع التواصل المفتوح وردود الفعل، والاعتراف بالسلوك الإيجابي ومكافأته، وحل المشكلات في مكان العمل بسرعة وفعالية.

6-التقييم و التكيف بشكل مستمر :

من خلال التقييم المستمر وتعديل استراتيجيات مشاركة الموظفين، يمكن للشركات ضمان بقائها فعالة ومتوافقة مع احتياجات موظفيها، حيث يمكن أن يساعد ذلك في إنشاء قوة عاملة أكثر مشاركة وإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية والنجاح.

4- استراتيجيات مشاركة العاملين :

تشجع مشاركة الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار، مما يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل، وكذلك التعبير عن التكامل الوظيفي وكفاءة العمل، و يعد التواصل المفتوح مع المديرين تعبيراً عن الأفكار الإبداعية والمبتكرة التي تؤدي إلى رؤية مشتركة واحترام وثقة متبادلين .

وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت على مشاركة الموظفين تأثيرها على المشاركة المستمرة للموظفين، وأداء الموظفين وتحفيزهم، ومفهوم الولاء التنظيمي، وبالتالي الأداء التنظيمي المتميزة .

يمكن تصنيف مشاركة العاملين إلى نوعين : (اسماعيل، 2005)

1- المشاركة المباشرة وتتطلب المشاركة في حل مشكلات الأفراد أو بناء الفريق .

2- المشاركة غير المباشرة وذلك من خلال لجان العمل .

و تعني الأنواع المختلفة من المشاركة مستويات مختلفة من التأثير ، ولزيادة القدرة التنافسية للمنظمات، تلعب مشاركة الموظفين دورًا مهمًا من خلال تشجيع العمال على زيادة إنتاجهم وهذا بالضبط ما أظهرته الأبحاث .

ويمكن أن تكون المشاركة متصلة بالعمل سواء كانت بشكل فردي أو جماعي أو مباشرة وجها لوجه، أو غير مباشرة عن طريق (ممثل) ، تؤكد المشاركة الجماعية التقليدية على التوزيع العادل للسلطة في المنظمات، بينما تسعى المشاركة الحديثة إلى ضمان التزام الموظفين بالأهداف التنظيمية من خلال إجراءات اتصال أكثر مباشرة وتعقيدًا، والمكافآت الفردية لتحقيق أهداف الشركة من خلال عمليات الاتصال المتطورة والمكافآت الفردية ومبادرات التطوير، مثل : مراجعات الأداء المتعلقة بالأداء المدفوع الأجر .

مفهوم أداء العاملين :

يعد مفهوم الاداء واحداً من مجموعة واسعة من المفاهيم المتعلقة بنجاح وفشل الموظفين، حيث أنه يعكس حالة المنظمات والأفراد العاملين في مختلف المجالات، وهو يمثل التفاعل بين الأعمال والإنجازات الرامية إلى تحقيق نتيجة قيمة تساهم في بقاء واستمرارية العمل على المستوى الفردي أو التنظيمي، وكذلك ما هو مخطط له ومطلوب من الجانبين . (درة، 2003)

ومن الناحية الإجرائية يمكن تعريفها بأنها البيانات التي تساعد على تحليل وتقييم أداء الموظفين فيما يتعلق بأدائهم الفعلي، مع الأخذ في الاعتبار الواجبات والمهام والمسؤوليات المنوطة بهم والتي تشكل طبيعة وطبيعة العمل الذي سيتم أدائه، وتم قياسه من خلال المتغيرات الآتية:

1- جودة العمل المنجز :

وهو تعبير عن عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين ويتطلب توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته على تحقيقه، حتى يتمكن من إتقان عمله على هذا الأساس، وهما العنصران اللذان يحددان جودة العمل هما الرغبة و القدرة، لأن القدرة تتطلب مهارات ومعرفة، كما ان الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الافراد فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد لجودة العمل بل تشغل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد دورا مهما فيها ايضا .

وتعرف اجرائيا بأنها مدى اتقان الموظف لعمله ومدى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة قواعد العمل وظروفه والامكانيات المتاحة في شركة سابق .

2- الالتزام :

وهي عبارة عن مجموعة من القواعد الرسمية التي تحدد وتتبع إجراءات معينة، بما يتوافق مع قوانين وسياق وأهداف المنظمة، ويتم إبلاغها للموظفين، وتحدد ما هو مسموح به وما هو غير مسموح به في سلوك مكان العمل، بحيث تعكس هذه القوانين وهذا الالتزام الطابع الخاص للمنظمة ومدى تميزها. (بوبكر، 2016)

وتعرف اجرائيا بأنها مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى اتباعهم السياسات ونظم ولوائح شركة سابق وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.

3- كمية العمل المنجز :

هو النتيجة لمجموعة من الموظفين، والتي يتم تقييمها في وحدة زمنية محددة وفي وقت معين، ويتم تحديده من خلال عدد من العوامل الموضوعية والشخصية التي تؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

وتعرف إجرائياً بأنها مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في شركة سابق بظل الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهمات الموكلة للموظف مع قدراته وإمكانياته.

أهمية تقييم أداء العاملين :

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى القضايا الأساسية من وجهة نظر المنظمة كما يراها (رشاد، 2009)، تساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم ، كما أنها وسيلة لتقييم نقاط الضعف لدى الموظفين وتحسين أدائهم وتحديد الاحتياجات التدريبية ومعرفة قدرات الأفراد من أجل ترقيتهم إلى مناصب أعلى ونقلهم إلى الوظائف التي تناسبهم بشكل أفضل، تعتبر عملية التقييم مؤشراً لإجراء بحث ميداني حول ظروف عمل الموظفين ومشاكلهم وإنتاجهم ومستقبل المنظمة.

خطوات تقييم الأداء :

يرى (عليان، 2010) أن هناك ثلاث خطوات أساسية لتقييم الأداء وهي:

الخطوة الأولى : تحديد معدل قياس أو مقياس قياسي للأداء يمكن استخدامه لتقييم الأداء الفعلي لكل موظف أو مجموعة موظفين في قسم معين. يجب أن يعرف الموظفون ذلك مسبقاً ويجب أن تكون أهداف ومعايير هذا القياس واضحة و محددة وقابلة للقياس وكمية بطبيعتها..

الخطوة الثانية : قياس الأداء الفعلي وجمع المعلومات حول أداء الموظف الفعلي بناءً على معلومات دقيقة عن أداء الفرد وتغطية كامل مدة عملية التقييم.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بمعدل قياس الأداء، ومقارنه نتائج الخطوة الأولى مع نتائج الخطوة الثانية، وتحديد كل من حجم الانحراف عن المعدل ، أسبابه، طرق معالجتها.

طرق لقياس أداء العاملين :

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمة نذكر أهمها (عليان، 2010)

1- **طريقة المقالة او التقرير :** تعتمد هذه الطريقة على الوصف الكتابي لأداء الفرد على شكل مقال أو تقرير يصف العمل والمهام التي يؤديها الفرد وكذلك نقاط القوة والضعف لديه في العمل ورأي المقيم فيه، من مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات ، نظرًا لأن بعض المقيمين يركزون على عوامل وعناصر تتعلق بالشخص أو أداء الشخص والتي تختلف عما يركز عليه الآخرون، فإن أسلوب كتابة المقيّم يمكن أن يؤثر على التصنيف.

2- **طريقة الترتيب :** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيبًا تنازليًا من الأفضل إلى الأسوأ من حيث الأداء العام في شكل قائمة. ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها في الأقسام التي بها عدد كبير من الموظفين .

3- **طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين :** وبناء على ذلك، تم تقسيم العمال إلى أزواج، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل شخص بأداء جميع الأشخاص في مجموعته، وتتميز الطريقة بأنها تقدم مستوى مناسباً من الموضوعية بناء على مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، ولكنها تتعرض لانتقادات لكونها غير عملية ومعقدة وتتطلب الكثير من وقت القياس.

4- **طريقة التوزيع الإجباري :** وتعتمد هذه الطريقة على التوزيع الطبيعي أو المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء، حيث يضطر المقيم إلى مراعاة النسب عند تصنيف الموظفين حسب الكفاءة، وبالتالي وضع 10% من ذوي الكفاءة العالية على جانب واحد من المنحنى، ويضع نسبة 10% من ذوي الكفاءة المتدنية الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام وتحقق قدراً معقولاً من الموضوعية، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين لتلافيها، ويصعب استخدامها في الأعداد الصغيرة.

5- **طريقة القوائم :** تعتمد هذه الطريقة على صياغة قائمة يشار فيها إلى الفقرات أو الجمل الوصفية ويسبق كل جملة مربع اختيار (نعم) أو (لا) حسب وجهة نظر المقيم لسلوك وتصرفات المرؤوس والكفاءة في العمل، وفي النهاية تحدد وزن كل إجابة وتجمع قيم الإجابات ومجموع درجات الأداء لكل قائمة، وتتميز الطريقة بسهولة استخدامها، ودور المقيم يكون محدوداً ويتركز على إخطار إدارة الأفراد في المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء.

6- **طريقة التقييم البياني :** يعد هذا الأسلوب هو الأسلوب الأكثر استخداماً وانتشاراً في المنظمة ويعتمد على تقييم الموظف بناءً على مجموعة العناصر والخصائص اللازمة للأداء الفعال، مثل : كمية العمل ، التعاون المبادأة المواظبة، الدقة، حسن التصرف، وغيرها متبوعة بمقياس متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز من مميزات الطريقة أنها تبرز جوانب القوة والضعف في الأداء، وهذا يسهل عملية مناقشة أداء الموظف، ومن المفهوم أن عملية إنشاء مقياس البيانات الوصفية ليست بسيطة وتتطلب تحليل كل عبارة إلى جزئيات تتوافق مع تدرج توفرها للفرد.

7- **طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء :** إن استخدام طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء ذكرها أكثر من مصدر، حيث ذكر (العزاوي و جواد، 2010) منه نهج تنظيمي لتحديد الأهداف وقياس الأداء

يقيس النتائج من خلال مدى تقدم الأداء التنظيمي أو تحسنه، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، ونوعاً من التحدي لإمكانات الموظفين ومقبولة من قبل الجميع، أما ثابت (ثابت، 2008) فيرى أن هناك خطأ شائعاً حيث يرى بعض القادة أو الإداريين أن عملية التقييم عملية شخصية يقيم بها الإداريون، ولكن الحقيقة أن التقييم عملية مشتركة بين المسؤولين وكل العاملين بغير استثناء عامل واحد حتى الحرات وعامل النظافة ، لان اشتراك كل أولئك في عملية قياس الأداء سيتضح للقائد نتائج ما لم يكن يظن من قبل على أية حال.

ويرى (عليان، 2010) بأنها مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن حددها مع الرئيس أو المسؤول، أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعية غير مرضية، لذلك يعتمد التقييم على النتائج.

نبذة عن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

الشركة السعودية للصناعات الأساسية يقع مقرها الرئيس في العاصمة السعودية الرياض من خلال عدد من وحدات العمل الاستراتيجية، تشمل: البتروكيماويات، والبوليمرات والكيماويات، والمغذيات الزراعية والمنتجات المتخصصة، الأعمال المستقلة، والمعادن (حديد).

وتعد (سابك) الآن ثاني أكثر العلامات التجارية قيمة في صناعة الكيماويات، ولديها مكاتب ومواقع تصنيعية في 50 بلداً حول العالم، عبر خمس مناطق جغرافية رئيسية، هي: الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا، والشرق الأوسط وجنوب آسيا، وشمال آسيا. (الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة السعودية للصناعات الأساسية، 2024)

الفصل الثالث : منهجية البحث

المنهجية وطرق البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي في صورته المسحية لقياس مدى تأثير استراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ، وتم اختيار هذا النهج لفهم التعقيدات والفروق الدقيقة لتأثير إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين والأداء بشكل شامل .

أدوات الدراسة :

لتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لتحديد و قياس مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالشركة سابك، و اعتمد الباحث عل الأدوات التالية في جمع معلومات و بيانات الدراسة :

أولا : أدوات جمع بيانات الاطار النظري

- المراجع العلمية و الدراسات السابقة

- المجالات العلمية

- الموقع الالكتروني الرسمي للشركة السعودية للصناعات الأساسية

ثانيا : أدوات جمع معلومات الاطار الميداني :

الاستبيان : حيث سيتم اعداد استبيان و توزيعه على عينة الدراسة من العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

اتبع الباحث في تصميم الاستبانة المعدة لتحقيق اهداف الدراسة الخطوات التالية :

القراء النظرية في المراجع العلمية فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة ، و بكيفية بناء و تصميم الاستبانة، و بما يجب مراعاته من أسس علمية في ذلك .

تصميم مبدئي لمحاور الاستبانة، و هي :

1- محور استراتيجيات الاستقطاب و التعين

2- محور استراتيجيات التدريب و التطوير

3- محور استراتيجيات التحفيز

4- محور استراتيجيات مشاركة العاملين

مجتمع الدراسة :

العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

عينة الدراسة :

تشتمل عينة الدراسة على عدد 20 موظف من العاملين بالشركة، و تمت مراعاة شمولية العينة من حيث التنوع الديموغرافي و التنوع في المهن الوظيفية .

الأساليب الإحصائية :

- التحاليل الوصفية لعينة الدراسة .

- مقياس الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة

- حساب المتوسطات الحسابية لمقياس ليكارت الخماسي

- حساب المتوسطات الحسابية لفقرات و محاور الاستبانة

- حساب الانحرافات المعيارية لفقرات و محاور الاستبيان

- حساب معامل الارتباط (Pearson Correlation) لمحاور الاستبيان .

- حساب معامل الفا (2-tailed) Sig. لمحاور الاستبيان

حدود الدراسة :

الحدود المكانية :

الشركة السعودية للصناعات الأساسية (المملكة العربية السعودية) .

الحدود الزمانية :

العام 2024 م .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من عدد 20 موظف من مختلف الأقسام بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سأبك) ، وشملت العينة موظفين بمختلف الخبرات و التخصصات العلمية، وتم اختيار هذه العينة المتنوعة لضمان الفهم الشامل للتأثيرات التحفيزية عبر الأدوار المختلفة داخل المستشفى .

التحليل الوصفي لعينة الدراسة :

أولاً : تحليل عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس (الجنس)

الجنس		
النسبة %	العدد	
75	15	ذكر
25	5	انثى
100	20	الإجمالي

جدول رقم (1-4) وصف عينة الدراسة لمتغير الجنس

ثانياً : تحليل عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر (العمر)

العمر		
النسبة %	العدد	
15	3	من 20 الى 30 سنة
40	8	من 30 الى 40 سنة
45	9	اكثر من 40 سنة
100	20	المجموع

جدول رقم (2-4) وصف عينة الدراسة لمتغير (العمر)

ثالثا : تحليل عينة الدراسة وفقا لمتغير ال (الخبرة العملية)

العمر		
	العدد	النسبة %
اقل من 5 سنوات	1	5
من 5 الى 10 سنوات	5	25
من 10 الى 15 سنة	3	15
اكثر من 15 سنة	11	55
المجموع	20	100

جدول رقم (3-4) وصف عينة الدراسة لمتغير (الخبرة العملية)

أداة جمع البيانات :

لتحقيق اهداف البحث قام الباحث بإعداد استبانة (مرفق رقم 1) لتحديد مدى تأثير الاستراتيجيات

التحفيزية على تحسين أداء العاملين ب (سابق)، و اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة على مراجعة الدراسات و الأبحاث السابقة و المتعلقة بالموضوع .

اتبع الباحث في تصميم الاستبانة (مرفق رقم 1) الخطوات التالية :

- القراءات النظرية في المراجع العلمية فيما يرتبط بموضوع متغيرات الدراسة، وبكيفية بناء أو تصميم الاستبانة، وبما يجب مراعاته من أسس علمية في ذلك .
- الاطلاع على الدراسات السابقة التي استطاع الباحث توفيرها والمرتبطة بموضوع ومتغيرات الدراسة .
- تصميم مبدئي لمحاور الدراسة الرئيسة ، و هي (استراتيجيات الاستقطاب و التعيين - استراتيجيات التدريب و التطوير - استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي - استراتيجيات مشاركة العاملين)
- تحديد المفردات التي تعبر عن محاور الاستبانة (مرفق رقم 1) ، حيث اشتمل المحور الأول على (5 مفردة ن و المحور الثاني (5) مفردة ، و المحور الثالث (7) مفردة ، و المحور الرابع (3) مفردة .

و يمكن ان نتعرف على هذه المحاور من خلال المفاهيم التالية :

- المحور الأول (الاستقطاب و التعيين) : و يشمل هذا المحور الاستراتيجيات الخاصة باستقطاب و تعيين العاملين، و أثر هذه الاستراتيجيات في تحسين أداء العاملين .
- المحور الثاني (التدريب و التطوير) : و يشمل هذا المحور على الاستراتيجيات الخاصة بتدريب و تطوير العاملين و مدى تأثير هذه الاستراتيجيات في تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .
- المحور الثالث (المحفزات المادية و المعنوي) : و يشمل هذا المحور على بيان و توضيح اثر التحفيز المادي و المعنوي على تحسين أداء العاملين بالشركة موضوع الدراسة .
- المحور الرابع (مشاركة العاملين) : و اشتمل هذا المحور على استراتيجيات مشاركة العاملين و مدى تأثير هذه الاستراتيجيات في تحسين أداء العاملين ب (سابك) .

صدق و ثبات إدارة الدراسة :

أولا : ثبات الأداة

تم حساب ثبات محاور الاستبيان عن طريق مقياس الفا كرونباخ : حيث قام الباحث بحساب معامل الفا لكل مقياس مستخدم في الدراسة و ذلك بهدف معرفة ثبات المقياس، و تتراوح قيمة معامل بين 0 و 1، حيث ان اقتراب القيمة يعني الثبات و اقترابها من الصفر يعني عدم الثبات، و جدول رقم رقم (4) يوضح نتائج اختبار الفا لمحاور الاستبيان من برنامج SPSS :

المحور	عدد العبارات	Cronbach's Alphaa (مقياس الفا كرونباخ)
استراتيجيات الاستقطاب و التعيين	4	0.925
استراتيجيات التدريب و التطوير	5	0.835
استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي	6	0.842
استراتيجيات مشاركة العاملين	3	0.69

جدول رقم (4-4) يوضح اختبار الفا كرونباخ لمحاور استبيان الدراسة

قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي :

بما ان المتغير الذي يعبر عن خيارات (موافق جدا - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق
جدا)، و الأرقام التي تم إدخالها في برنامج SPSS تعبر عن الاوزان و هي (موافق بشده = 5 ، موافق

= 4 ، محايد = 3 ، غير موافق = 2 ، غير موافق بشده = 1)، قام الباحث بإجراء الحسابات لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية للمقياس :

وعليه تكون قيم الفئات (الخيارات) لكل خيار كالتالي :

المتوسط الحرج	المستوى
من 1 - 1.80	غير موافق جدا
من 1.81 الى 2.60	غير موافق
من 2.61 - 3.40	محايد
من 3.41 - 4.20	موافق
من 4.21 - 5	موافق جدا

جدول رقم (4-5) قيم المتوسطات الحسابية لمقياس لكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

صدق الإدارة :

تم عرض الاستبيان في حالته الأولى (مرفق رقم 1)، على بعض الخبراء، و بعد ان ابدى الخبراء ملاحظاتهم في حذف بعض عبارات الاستبيان و دمج عبارات أخرى، حيث تكون الشكل الأخير للاستبيان (مرفق رقم 2) من :

- محور استراتيجيات الاستقطاب التعيين و يحتوي على (4) مفردات .
- محور استراتيجيات التدريب و التطوير و يحتوي على (5) مفردات .
- محور استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي و يحتوي على (6) مفردات

- محور استراتيجيات مشاركة العاملين و يحتوي على (3) مفردات .

عرض و مناقشة النتائج :

سعت هذه الدراسة الى الكشف عن اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية، و في ضوء هذا الهدف قام الباحث بصياغة أربعة اهداف تخدم تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة و المتمثل في (بيان اثر الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالشركة موضع الدراسة .

أولاً : عرض و مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

السؤال الأول :

ما ثر تطبيق استراتيجيات الاستقطاب و التعيين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ؟

عبارات المحور الأول (اثر استراتيجيات الاستقطاب و التعيين)	المقياس	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
عمليات الاستقطاب و التعيين تتم بصورة سلسة و مستمرة و تملء الوظائف الشاغرة باستمرار	تكرار	4	11	0	3	2	3.6	1.273	موافق
	نسبة %	20	55	0	15	10			
تساهم عمليات الاستقطاب و التعيين للموظفين على تلبية الاحتياجات المستقبلية للشركة	تكرار	8	8	2	1	1	4.05	1.099	موافق
	نسبة %	40	40	10	5	5			

موافق	1.261	3.7	2	1	4	7	6	تكرار	استراتيجيات الاستقطاب و التعيين التي تقوم بها الإدارة تعمل على تقليل معدل دوران العاملين مما يساهم في تحسين أداء العاملين
			10	5	20	35	30	نسبة %	
موافق	1.302	3.7	2	2	2	8	6	تكرار	تقوم الإدارة باتخاذ استراتيجيات استقطاب و تعيين تضمن توسيع الشبكة المهنية مما يحسن من الإنتاجية للعاملين
			10	10	10	40	30	نسبة %	
موافق	1.03	3.8	نتيجة المحور الأول (اثر استراتيجيات الاستقطاب و التعيين)						

جدول رقم (4-6) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات الاستقطاب و التعيين)

يشير الجدول رقم (4-6) الى قياس مدى تأثير استراتيجيات الاستقطاب و التعيين على تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60 – 4.05)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) و التي تنص على ان استراتيجيات الاستقطاب و التعيين التي تنتهجها الشركة تساهم في تلبية الاحتياجات المستقبلية للشركة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) و انحراف معياري (1.099)، فيما حصلت فقرة (عمليات الاستقطاب و التعيين تتم بصورة سلسة و مستمرة وتملأ الوظائف الشاغرة باستمرار) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) و انحراف معياري (1.273)، و بشكل عام تشير النتائج الى ان استراتيجيات الاستقطاب و التعيين والتي يتم تطبيقها في الشركة السعودية للصناعات الأساسية تساهم في التحسين من أداء العاملين و أداء المنظمة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.80) و بانحراف

معياري (1.03)، و هو ما يتفق مع دراسة (العساف، 2016) ودراسة (فرح، 2016) و دراسة (المطيري، 2016) ودراسة (Awais و Naz، 2016) و دراسة (Kepha، 2015) .

السؤال الثاني :

ما ثر تطبيق استراتيجيات التدريب و التطوير على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ؟.

المحور الثاني) دور استراتيجيات التدريب و التطوير في تحسين أداء العاملين (	المقياس	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
إمكانية الوصول لفرص التدريب و التطوير جيد، و تعتبر دافع لاداء وظيفي افضل بالنسبة لي	تكرار	4	13	1	2	0	3.95	0.826	موافق
	نسبة%	20	65	5	10	0			
تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب و نظريات مختلفة لتدريب و تطوير العاملين	تكرار	3	11	4	1	1	3.7	0.979	موافق
	نسبة%	15	55	20	5	5			
اشعر بالتطور في عملي نتيجة للدورات و الفعاليات التدريبية التي اتلقاها	تكرار	5	12	3	0	0	4.1	0.641	موافق
	نسبة%	25	60	15	0	0			
الدورات التدريبية تزيد من انتاجيتي في العمل	تكرار	5	14	1	0	0	4.2	0.523	موافق
	نسبة%	25	70	5	0	0			

								التدريب و التطوير الذي اتلقاه يساعد في التحسين في أداء الوظيفي من ناحية الجودة
			0	0	2	12	6	تكرار
موافق	0.616	4.2	0	0	10	60	30	نسبة %
موافق	0.687	3.92	نتيجة المحور الثاني (دور استراتيجيات التدريب و التطوير في تحسين أداء العاملين)					

جدول رقم (4-7) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات التدريب و التطوير)

تشير نتائج الجدول رقم (4-7) الى قياس مدى تأثير استراتيجيات التدريب و التطوير على تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70 – 4.20)، حيث جاءت الفقرات رقم (4) و رقم (5) و التي تنص على (الدورات التدريبية تزيد من انتاجيتي في العمل) و (التدريب و التطوير الذي اتلقاه يساعد في التحسين في أداء الوظيفي من ناحية الجودة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) و انحراف معياري (0.52) و (0.61) على التوالي، فيما حصلت فقرة (تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب و نظريات مختلفة لتدريب و تطوير العاملين) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) و انحراف معياري (0.979)، و تشير النتائج بصورة عامة الى ان استراتيجيات التدريب و التطوير بالشركة السعودية للصناعات الأساسية لها تأثير واضح و مباشر على تحسين أداء العاملين بالشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.92) و بانحراف معياري (0.68)، و هو ما يتفق مع دراسات (الموسى، 2017) و (البطاينة، 2016) و (Engetou، 2017) و (Kepha، 2015) .

السؤال الثالث :

ما ثر تطبيق استراتيجيات التحفيز (المادي و المعنوي) على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ؟

المحور الثالث (دور الاستراتيجيات التحفيزية المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين)	المقياس	مواف جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
تتوافق الحوافز التي تقدمها الادارة مع تطلعاتي و توقعاتي و تحسن من ادائي الوظيفي	تكرار	5	8	1	2	4	3.4	1.5	محايد
	نسبة%	25	40	5	10	20			
الحوافز المالية التي تقدمها الادارة تزيد من حماسي و رغبتي في العمل	تكرار	8	7	0	1	4	3.7	1.55	موافق
	نسبة%	40	35	0	5	20			
المقابل المالي الاساسي الذي احصل عليه يكفي احتياجاتي و يحسن من جودة عملي	تكرار	3	10	3	2	2	3.5	1.19	موافق
	نسبة%	15	50	15	10	10			
اشعر بالتقدير لجهودي و مساهماتي و هو ما يزيد لدي الرضا و الرغبة في العمل	تكرار	7	6	3	0	3	3.74	1.4	موافق
	نسبة%	36.8	31.6	15.8	0	15.8			
تلقي المدح العام من الرؤساء يحسن ادائي الوظيفي	تكرار	12	7	1	0	0	4.55	0.6	موافق جدا
	نسبة%	60	35	5	0	0			
شهادات الشكر و التقدير التي تمنحها الإدارة للموظفين تساعد في تحسين الأداء الوظيفي	تكرار	14	5	1	0	0	4.65	0.58	موافق جدا
	نسبة%	70	25	5	0	0			
نتيجة المحور الثالث (دور الاستراتيجيات التحفيزية المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين)							4.03	0.79	موافق

جدول رقم (4-8) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي)

تشير نتائج الجدول رقم (4-8) أعلاه الى نتائج المحور الثالث و المتعلق بدراسة و قياس مدى تأثير استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي على تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، و تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (4.65) و (3.40)، و كانت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (6) و التي تنص على (شهادات الشكر و التقدير التي تمنحها الإدارة للموظفين تساعد في تحسين الأداء الوظيفي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.65) و بانحراف معياري (0.85)، و كانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (2) و التي نصت على (تتوافق الحوافز التي تقدمها الادارة مع تطلعاتي و توقعاتي و تحسن من ادائي الوظيفي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.40) و بانحراف معياري (1.50)، و يمكن القول ان نتيجة المحور بصورة عامة تشير الى ان استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي تزيد و تحسن من أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.03)، و الانحراف المعياري العام للمحور (0.79)، و هو ما يتفق مع دراسة كلا من (العساف، 2016) و (الشاويش، 2022) و (الحلابية، 2013) و (Awais و Naz، 2016)، و لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (البطاينة، 2016) .

السؤال الرابع :

ما ثر تطبيق استراتيجيات مشاركة العاملين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ؟.

المحور الرابع (دور استراتيجيات مشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين)	المقياس	مواف جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
--	---------	-----------	-------	-------	-----------	----------------	---------	-------------------	--------

موافق	1.39	3.5	3	2	2	8	5	التكرار	تسعى الادارة بانتظام للحصول على تعليقات الموظفين للتحسين من السياسات و القرارات الإدارية
			15	10	10	40	25	النسبة %	
موافق	1.18	3.6	2	1	4	9	4	التكرار	الإدارة تشاركني في اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي، و هذا يزيد من رغبتني و يحسن من ادائي الوظيفي
			10	5	20	45	20	النسبة %	
موافق جدا	0.55	4.25	0	0	1	13	6	التكرار	مشاركة الإدارة معي في القرارات الإدارية تزيد من ولائي الوظيفي
			0	0	5	65	30	النسبة %	
موافق	0.76	3.78	نتيجة المحور الرابع (دور استراتيجيات مشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين)						

جدول رقم (4-9) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات مشاركة العاملين)

الجدول رقم (4-9) يشير الى نتائج عبارات المحور رقم (4) و الخاص ب (استراتيجيات مشاركة العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية، و تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.5 – 4.25)، وحصلت العبارة رقم (3) و التي تنص على (مشاركة الإدارة معي في القرارات الإدارية تزيد من ولائي الوظيفي) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) و انحراف معياري (0.55)، بينما حصلت العبارة رقم (1) و التي تنص على (تسعى الإدارة بانتظام للحصول على تعليقات الموظفين للتحسين من السياسات و القرارات الإدارية) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) و انحراف معياري (1.39)، و بشكل عام يمكن القول ان استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي للعاملين و التي تمارسها إدارة الشركة السعودية للصناعات الأساسية تؤثر و بصورة مباشرة على تحسين أداء العاملين بالشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (

3.78) و بانحراف معياري (0.76)، و هذا ما يتفق مع دراسة كلا من (الشاويش، 2022) و (العبد، 2003) و (نعيرات، 2022) .

ثانيا : نتائج فروض الدراسة

الفرضية الأولى : يوجد اثر إيجابي لتطبيق استراتيجيات الاستقطاب و التعين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية

اتضح من نتائج المحور رقم (1) و الخاص بالعبارات الخاصة باستراتيجيات الاستقطاب و التعين، ان استراتيجيات الاستقطاب و التعين و التي تمارسها الإدارة بالشركة السعودية للصناعات الأساسية تحسن من الأداء المؤسسي و من أداء العاملين بصورة واضحة، و عليه تعتبر فرضية صحيحة .

الفرضية الثانية : يوجد اثر إيجابي لتطبيق استراتيجيات التدريب و التطوير على تحسين أداء العاملين في الشرك السعودية للصناعات الأساسية

بينت نتائج المحور رقم (2) أن لاستراتيجيات التدريب و التطور أثر إيجابي على تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية، و عليه تعتبر هذه الفرضية فرضية صحيحة .

الفرضية الثالثة : يوجد اثر إيجابي لتطبيق الاستراتيجيات التحفيزية على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

حسب نتائج المحور رقم (3) و الخاص بعبارات استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي تعتبر هذه الفرضية فرضية صحيحة، حيث تم اثبات انه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي و تحسن أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية .

الفرضية الرابعة : يوجد اثر إيجابي لتطبيق استراتيجيات مشاركة العاملين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

أوضح الجدول رقم (4-9)، ان استراتيجيات مشاركة العاملين و التي تمارسها بالإدارة بالشركة السعودية للصناعات الأساسية تساعد على التحسين من أداء العاملين، و عليه تعتبر الفرضية رقم 4 فرضية صحيحة .

النتائج :

- 1- عمليات الاستقطاب و التعيين عندما تتم بصورة علمية و صحيحة تساهم في التحسين من اداء العاملين و اداء المنظمة بشكل عام .
- 2- تساهم عمليات الاستقطاب و التعيين في حل مشكلات الشركة الانية و المستقبلية في نفس الوقت .
- 3- توفر فرص التدريب و التطوير للعاملين يزيد من ولاء العاملين للمنظمة .
- 4- عمليات التدريب و التطوير و التي تتم بصورة مستمر، تزيد من انتاجية و اداء العاملين .
- 5- استراتيجيات التدريب و التطوير لها دور كبير في التحسين من جودة العمل .
- 6- على عكس المتوقع، استراتيجيات التحفيز المعنوي لها دور اكبر من استراتيجيات التحفيز المادي في التحسين من اداء العاملين بالشركة .
- 7- استراتيجيات التحفيز المادي تزيد من حماس و رغبة العاملين في اداء مهامهم .
- 8- استراتيجيات مشاركة العاملين و التي يتم تطبيقها بالشركة السعودية للصناعات الاساسية تزيد من ولاء و انتاجية العاملين بالشركة .

التوصيات :

1- ضرورة الاهتمام بعمليات الاستقطاب و التعيين و الحرص على ان تتم بصورة علمية و وفقا لاحتياجات الشركة.

2- عند وضع الخطط لاستقطاب العاملين الجدد بالشركة يفضل ان يتم حصر الاحتياجات الحالية و المستقبلية .

3- نوصي بالحرص على توفير فرص تدريب و تطوير العاملين بالشركة لضمان بقاء العاملين و الحفاظ على ولاءهم الوظيفي .

4- نوصي بزيادة الاهتمام بممارسات التحفيز المعنوي لما لها من دور كبير في تحسين اداء العاملين

المراجع:

- .Impact of Human Resource Management Practices .Naz و ،Awais (2016).
- .Managing human resources .Cascio (2018).
- The Impact of Training and Development on .Engetou (2017).
Organizational Performance
- Influence of Human Resource Management Practices on .Kepha (2015).
the
- .Impact of Training and Development on Employee .Shakeel (2015).
- احمد موسى. (2017). استراتيجيات التدريب و اثرها في تحسين اداء العاملين. دراسة ماجستير.
- احمد محمد طه. (2018). الاستراتيجيات التحفيزية لادارة الموارد البشرية واثرها على رضا العاملين
بالقطاع الصحي الحكومي بمدينة مسقط. رسالة ماجستير، جامعة مسقط. مسقط.
- احمد موسى نعيير. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، بالتطبي على العاملين في
مؤسسات القطاع العام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- البدارين. (2014). اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على تحسن أداء العاملين، دراسة تطبيقية على
البنوك التجارية بمحافظة الجيزة . مجلة رؤى الاقتصادية، العدد السابع.
- الموقع الالكتروني الرسمي للشركة السعودية للصناعات الاساسية. (2024). تم الاسترداد من
<https://www.sabic.com/ar>
- خالد عبدالمجيد فرح. (2016). اثر عملية الاختيار و التعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات
الاعمال، بالتطبيق على شركات الاتصالات بالولاية الشمالية. رسالة دكتوراة، جامعة دنقلا.
- رجبى مصطفى عليان. (2010). العمليات الادارية. الاسكندرية: دار النورس للنشر و التوزيع.
- روايح ابراهيم العيد. (2003). اثر مشاركة العاملين في القرارات الادارية على تحسين اداء العاملين
العاملين بالتطبيق على مديرية التجارة بولاية ورقلة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح.
- صالح ابراهيم بوبكر. (2016). معايير الأداء المهني للعلاقات العامة و درجة الالتزام بها في
المؤسسات الحكومية. رسالة ماجستير جامعة بنغازي.

- عادل خليل ثابت. (2008). الادارة المعاصرة. عمان: دار اسامة للنشر و التوزيع.
- عبدالباري ابراهيم درة. (2003). تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- عزيز عبدالله المطيري. (2016). اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- عمار عوض الشاويش. (2022). اثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر العاملين في الادارات العليا و الوسطى في بلدية معان الكبي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية.
- غازي حسن الحلابية. (2013). اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.
- فلاح محمد العساف. (2016). اثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مطار عما المدني. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية. عمان.
- محمد ابراهيم خضر. (2015). دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين البيئة الوظيفية، دراسة حالة مصنع الاغيش للكوابل بالخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم. الخرطوم.
- محمد تركي البطاينة. (2016). اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة المديرين في البنوك التجارية الأردنية، محافظة اربد. رسالة ماجستير.
- محمد سعيد حميد. (2020). أثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية ادارة الاعمال.
- مؤيد سعيد السالم، و عادل حرحوش صالح. (2006). ادارة الموارد البشري مدخل استراتيجي. اربد: عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع.
- نجم عبدالله العزاوي، و عباس حسين جواد. (2010). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية. دار النعمان: دمشق.
- نوار هاني اسماعيل. (2005). تقييم اداء الموارد البشرية و مدى المساهمة في رفع اداء المنشآت العامة : نموزج شركات الغزل و النسيج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين.
- هاشم حمدي رشاد. (2009). تنمية نظم الموارد البشرية. عمان: دار الراية للنشر و التوزيع.

- هاني شمس زعتري. (2013). ممارسات ادارة الموارد البشرية و دورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
- وحديد شريف. (2016). الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين، دراسة حالة منظمة طيبة فود كباني لانتاج عصير رامي. رسالة دكتوراة، جامعة امحمد بوقرة، بورداس.

: الملاحق

ملحق (رقم 1)، الاستبيان في حالته الأولى قبل عرضه على الخبراء :

استبانة عن دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية

البيانات الديموغرافية						
النوع			ذكر		أنثى	
العمر			من 20 الى 30 سنة		من 30 الى 40 سنة	
الخبرة العملية			اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات	
المحور الأول (دور استراتيجيات الاستقطاب و التعيين في تحسين أداء العاملين)						
1	عمليات الاستقطاب و التعيين تتم بصورة سلسلة و مستمرة وتملاء الوظائف الشاغرة باستمرار		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
2	تعرض الإدارة رواتب مجزية لاستقطاب العاملين		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
3	تساهم عمليات الاستقطاب و التعيين للموظفين على تلبية الاحتياجات المستقبلية للشركة		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
4	استراتيجيات الاستقطاب و التعيين التي تقوم بها الإدارة تعمل على تقليل معدل دوران العاملين مما يساهم في تحسين أداء العاملين		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
5	تقوم الإدارة باتخاذ استراتيجيات استقطاب و تعيين تضمن توسيع الشبكة المهنية مما يحسن من الإنتاجية للعاملين		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
6	هنالك محابة في عمليات الاستقطاب و التعيين		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
المحور الثاني (دور استراتيجيات التدريب و التطوير في تحسين أداء العاملين)						
7	إمكانية الوصول لفرص التدريب و التطوير جيد، و تعتبر دافع لاداء وظيفي افضل بالنسبة لي		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
8	تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب و نظريات مختلفة لتدريب و تطوير العاملين		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا

9	اشعر بالتطور في عملي نتيجية للدورات و الفعاليات التدريبية التي اتلقاها	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
10	الدورات التدريبية تزيد من انتاجيتي في العمل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
11	التدريب و التطوير الذي اتلقاه يساعد في التحسين في أداء الوظيفي من ناحية الجودة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
المحور الثالث (دور الاستراتيجيات التحفيزية المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين)						
12	تتوافق الحوافز التي تقدمها الادارة مع تطلعاتي و توقعاتي و تحسن من ادائي الوظيفي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
13	الحوافز المالية التي تقدمها الادارة تزيد من حماسي و رقبتي في العمل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
14	المقابل المالي الاساسي الذي احصل عليه يكفي احتياجاتي و يحسن من جودة عملي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
15	اشعر بالتقدير لجهودي و مساهماتي و هو ما يزيد لدي الرضا و الرغبة في العمل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
16	تلقي المدح العام من الرؤساء يحسن ادائي الوظيفي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
17	شهادات الشكر و التقدير التي تمنحها الإدارة للموظفي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
18	تأخر صرف المستحقات المالية يقلل من انتمائي للمنظمة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
المحور الرابع (دور استراتيجيات مشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين)						
19	تسعى الادارة بانتظام للحصول على تعليقات الموظفين للتحسين من السياسات و القرارات الإدارية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
20	الإدارة تشاركني في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي، و هذا يزيد من رغبتني و يحسن من ادائي الوظيفي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
21	مشاركة الإدارة معي في القرارات الإدارية تزيد من ولائي الوظيفي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا

ملحق (رقم 2)، الاستبيان في حالته النهائية بعد التعديل عليه :

استبانة عن دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية

البيانات الديموغرافية					
النوع		ذكر		أنثى	
العمر		من 20 الى 30 سنة		من 30 الى 40 سنة	
الخبرة العملية		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات	
من 10 الى 15 سنة		من 10 الى 15 سنة		اكثر من 15 سنة	
المحور الأول (دور استراتيجيات الاستقطاب و التعيين في تحسين أداء العاملين)					
1	عمليات الاستقطاب و التعيين تتم بصورة سلسة و مستمرة وتتملء الوظائف الشاغرة باستمرار	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
2	عمليات الاستقطاب و التعيين تتم بصورة سلسة و مستمرة وتتملء الوظائف الشاغرة باستمرار	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
3	تساهم عمليات الاستقطاب و التعيين للموظفين على تلبية الاحتياجات المستقبلية للشركة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
4	استراتيجيات الاستقطاب و التعيين التي تقوم بها الإدارة تعمل على تقليل معدل دوران العاملين مما يساهم في تحسين أداء العاملين	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
5	تقوم الإدارة باتخاذ استراتيجيات استقطاب و تعيين تضمن توسيع الشبكة المهنية مما يحسن من الإنتاجية للعاملين	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
المحور الثاني (دور استراتيجيات التدريب و التطوير في تحسين أداء العاملين)					
6	إمكانية الوصول لفرص التدريب و التطوير جيد، و تعتبر دافع لاداء وظيفي افضل بالنسبة لي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
7	تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب و نظريات مختلفة لتدريب و تطوير العاملين	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
8	اشعر بالتطور في عملي نتيجة للدورات و الفعاليات التدريبية التي اتلقاها	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
9	الدورات التدريبية تزيد من انتاجيتي في العمل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا

10	التدريب و التطوير الذي اتلقاه يساعد في التحسين في أداء الوظيفي من ناحية الجودة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
المحور الثالث (دور الاستراتيجيات التحفيزية المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين)						
11	تتوافق الحوافز التي تقدمها الادارة مع تطلعاتي و توقعاتي و تحسن من ادائي الوظيفي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
12	الحوافز المالية التي تقدمها الادارة تزيد من حماسي و رقبتي في العمل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
13	المقابل المالي الاساسي الذي احصل عليه يكفي احتياجاتي و يحسن من جودة عملي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
14	اشعر بالتقدير لجهودي و مساهماتي و هو ما يزيد لدي الرضا و الرغبة في العمل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
15	تلقي المدح العام من الرؤساء يحسن ادائي الوظيفي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
16	شهادات الشكر و التقدير التي تمنحها الإدارة للموظفي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
المحور الرابع (دور استراتيجيات مشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين)						
17	تسعى الادارة بانتظام للحصول على تعليقات الموظفين للتحسين من السياسات و القرارات الإدارية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
18	الإدارة تشاركوني في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي، و هذا يزيد من رغبتني و يحسن من ادائي الوظيفي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
19	مشاركة الإدارة معي في القرارات الإدارية تزيد من ولائي الوظيفي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا