

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية

على شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض

إعداد الطالب /

نوير دوشي البقي

٢٤١٠٠٠٠٩٠

إشراف /

أ.د. / الفصيل عبد الحميد

أ.د. / فايز جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماعته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي نودتني بالحنان والمحبة

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويضات) على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، حيث تم توزيع 365 استبانة على العاملين في القطاع، واسترداد 277 استبانة بنسبة استجابة (75.89%)، مما يعكس دقة النتائج وموثوقيتها.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط (0.809)، مما يشير إلى أن تحسين سياسات التوظيف، برامج التدريب، ونظام التعويضات يمكن أن يؤدي إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتعزيز نجاحها. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن نظام التعويضات كان العامل الأكثر تأثيراً (0.931)، يليه التوظيف والتعيين (0.287)، ثم التدريب والتطوير (0.223)، مما يبرز أهمية توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة لضمان تحقيق أفضل النتائج.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تحسين استراتيجيات التوظيف لضمان استقطاب الكفاءات المتميزة، تطوير برامج تدريب أكثر تفاعلية وحداثة، وتعزيز أنظمة الحوافز والتعويضات لجذب وتحفيز الموظفين. كما توصي بتبني نهج استراتيجي متكامل يربط بين سياسات الموارد البشرية ونجاح المشاريع لضمان تحقيق استدامة وتنافسية في قطاع الدعاية والإعلان.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، نظام التعويضات، نجاح المشاريع، شركات الدعاية والإعلان.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة
٢.....	١,١ مشكلة الدراسة:
٣.....	٢,١ أهمية الدراسة:
٣.....	أولاً: الأهمية العلمية
٣.....	ثانياً: الأهمية العملية
٤.....	٣,١ أهداف الدراسة:
٤.....	٤,١ تساؤلات الدراسة:
٥.....	٥,١ فروض الدراسة:
٥.....	٦,١ الدراسات السابقة:
٥.....	أولاً: الدراسات العربية:

١١	ثانيا: الدراسات الأجنبية
١٤	٧,١ الفجوة البحثية
١٥	٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة
١٦	٩,١ المنهجية وطرق البحث
١٦	١٠,١ مصادر جمع البيانات
١٧	١١,١ أدوات الدراسة
١٧	١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٨	١٣,١ حدود الدراسة
١٩	الفصل الأول: الإطار النظري
١٩	المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
١٩	١,١,٢ تمهيد
١٩	٢,١,٢ أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية
٢٠	٣,١,٢ ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية
٢٢	٤,١,٢ أهداف إدارة الموارد البشرية
٢٣	٥,١,٢ أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية
٢٩	المبحث الثاني : نجاح المشاريع
٢٩	١,٢,٢ مقدمة
٣٠	٢,٢,٢ نجاح المشاريع
٣١	٣,٢,٢ خصائص المشروع

٣٢	٤,٢,٢ مفهوم نجاح المشروع.....
٣٣	٥,٢,٢ نجاح المشاريع.....
٣٤	٦,٢,٢ خصائص نجاح المشاريع.....
٣٧	الفصل الثالث : منهجية الدراسة.....
٣٧	مقدمة:.....
٣٧	١,٣ منهج الدراسة:.....
٣٧	٢,٣ مصادر البيانات.....
٣٨	٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:.....
٣٨	٤,٣ أداة الدراسة:.....
٣٩	٥,٣ خطوات بناء الاستبانة.....
٤٠	٦,٣ صدق الاستبانة.....
٤٦	٧,٣ الصدق البنائي.....
٤٧	٨,٣ ثبات الاستبانة:.....
٤٨	٩,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
٤٩	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
٤٩	مقدمة:.....
٤٩	١,٤ تحليل عينة الدراسة.....
٥٣	٢,٤ تحليل البيانات:.....
٦٥	٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة.....

٦٨	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٦٨	مقدمة:.....
٦٨	١,٥ مناقشة النتائج:.....
٦٩	٢,٥ نتائج الفرضيات وتفسيرها.....
٧١	٣,٥ التوصيات.....
٧٣	Abstract.....
٧٤	المراجع:.....
٧٤	أولا: المراجع العربية.....
٧٨	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
٨١	الملاحق.....
٨٢	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (١) المقياس المستخدم في الاستبانة	٣٨
٢.	جدول (٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الأول	٣٩
٣.	جدول (٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثاني	٤١
٤.	جدول (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثالث	٤٢
٥.	جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الثاني	٤٣
٦.	جدول (٦) معامل ارتباط بيرسون لكل محور مع الدرجة الكلية	٤٦
٧.	جدول (٧) معامل الفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة	٤٧
٨.	جدول رقم (٨) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٤٩
٩.	جدول رقم (٩) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	٥٠
١٠.	جدول رقم (١٠) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٥١
١١.	فجدول رقم (١١) توزيع عينة الدراسة الخبرة	٥٢

١٢.	جدول رقم (١٢) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	٥٢
١٣.	جدول رقم (١٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "التوظيف والتعيين"	٥٤
١٤.	جدول رقم (١٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "التدريب والتطوير"	٥٦
١٥.	جدول رقم (١٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث "نظام التعويضات"	٥٨
١٦.	جدول رقم (١٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل محور من محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية	٦٠
١٧.	جدول رقم (١٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني "نجاح المشاريع"	٦١
١٨.	جدول (١٨) معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع	٦٦
١٩.	جدول (١٩) تحليل الانحدار المتعدد	٦٨

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات ومنظمات الأعمال بمختلف أحجامها وأنواعها. فهي تشمل مجموعة من الأنشطة والسياسات المصممة لإدارة القوى العاملة بفعالية وكفاءة، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (البكري ونيا، ٢٠٢١)..

في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، أصبحت الحاجة إلى استراتيجيات إدارة موارد بشرية فعالة أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى، فقد أدت العولمة والتطور التكنولوجي السريع إلى تغيير ديناميكيات السوق، مما يجعل المؤسسات بحاجة إلى تحسين مرونتها وقدرتها على التكيف (إلياس ومحمد، ٢٠٢٠).

وتشير الأدبيات إلى أن إدارة الموارد البشرية الجيدة تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة فالعلاقة بين رضا الموظفين وأداء المؤسسة ليست مجرد علاقة مباشرة، بل تتضمن أيضًا جوانب أخرى مثل تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة التعاون والابتكار (المغربي، ٢٠٢٢).

تُعد استراتيجيات التوظيف والتعيين الفعالة أساسية في قطاع الدعاية والإعلان، الذي يواجه تحديات فريدة في جذب أفضل المواهب. حيث يتطلب هذا القطاع مهارات خاصة في الابتكار والتواصل، مما يجعل من الضروري أن تكون عمليات التوظيف دقيقة ومرنة. ويُعتبر التدريب والتطوير عنصرًا محوريًا لتحسين أداء الموظفين وزيادة قدرتهم على الابتكار، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة (عبدالرحمن والعبيدي، ٢٠٢٣).

و يساهم نظام التعويضات في تحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم تجاه المنظمة. يُعتبر تقديم حوافز تنافسية ومكافآت عادلة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى زيادة الولاء والإنتاجية (بوعبدالله، ٢٠٢٠).

ومع تزايد الاهتمام بالابتكار والإبداع في مجال الأعمال، يصبح من الضروري دراسة كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي للموظفين. إن القدرة على الابتكار تمثل أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح المشاريع في أي قطاع، وخاصة في قطاع الدعاية والإعلان الذي يتطلب أفكاراً جديدة وحلولاً مبتكرة (المغربي، ٢٠٢٢).

في سياق هذه الديناميكيات، تبرز الحاجة إلى دراسة شاملة تركز على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض. إن فهم كيفية تأثير هذه الممارسات على نجاح المشاريع يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع التحديات والفرص الفريدة التي يقدمها هذا القطاع (الشوابكة وآخرون، ٢٠٢٠).

١,١ مشكلة الدراسة:

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من العناصر الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي ونجاح المشاريع في مختلف القطاعات. على الرغم من هذا، لا تزال هناك فجوات في البحث حول كيفية تأثير هذه الممارسات في سياقات محددة، مثل قطاع الدعاية والإعلان. تشير الأدبيات الحالية إلى أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي، ولكن في الكثير من الأحيان، يتم تناول هذا الموضوع بشكل عام دون التطرق إلى القطاعات المحددة.

على سبيل المثال، توضح دراسة البكري ونيا (٢٠٢١) أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، لكنها لا تتناول تأثير هذه الإدارة على النجاح الفعلي للمشاريع. كذلك، تشير دراسة إلياس

ومحمد (٢٠٢٠) إلى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، إلا أن البحث لا يغطي تفاصيل كيفية تطبيق هذه الممارسات بشكل خاص في شركات الدعاية والإعلان.

عند النظر إلى قطاع الدعاية والإعلان، نجد أن هذا المجال يتطلب ممارسات إدارة موارد بشرية تتسم بالمرونة والابتكار لمواكبة التغيرات السريعة في السوق. ومع ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تستكشف كيفية تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظام التعويضات على نجاح المشاريع بشكل مباشر.

بالتالي، تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل محدد على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض، مما سيساهم في ملء الفجوات المعرفية الموجودة وتقديم رؤى قيمة لهذا القطاع الحيوي.

٢,١ أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

١. تسهم هذه الدراسة في توسيع قاعدة المعرفة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح المشاريع، مما يوفر مرجعاً للباحثين والطلاب في مجال الإدارة.
٢. تقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تأثير كل منها بشكل مستقل على نجاح المشاريع، مما يعزز من فهم العلاقة المعقدة بين هذه المتغيرات.
٣. تساهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة في تطوير نماذج نظرية جديدة حول إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع، مما يساعد في إجراء دراسات مستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية

١. تساعد نتائج الدراسة الشركات في الدعاية والإعلان على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها من خلال فهم الأبعاد الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع.

٢. تؤدي الدراسة إلى زيادة كفاءة الشركات وفعاليتها، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
٣. توفر الدراسة معلومات قيمة لصانعي القرار في شركات الدعاية والإعلان، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات مستنيرة ترتبط بإدارة الموارد البشرية وتحقيق النجاح في المشاريع.
٤. من خلال فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع، يمكن للشركات تعزيز قدرتها التنافسية في السوق وزيادة قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التجارية.

٣,١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض، من خلال تحليل أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) التي تشمل التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويضات، وتأثيرها على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، وتتفرع منه عدة أهداف الفرعية :

- تحليل تأثير التوظيف والتعيين على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.
- دراسة أثر التدريب والتطوير على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.
- تقييم تأثير نظام التعويضات على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.

٤,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي : ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

- ما هو تأثير التوظيف والتعيين على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض؟

- كيف يؤثر التدريب والتطوير على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض؟
- ما هو أثر نظام التعويضات على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض؟

٥,١ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويضات) على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض. ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

- H0.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف والتعيين على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.
- H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.
- H0.1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام التعويضات على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.

٦,١ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

■ دراسة (البكري ونيا، ٢٠٢١)

هدف البحث إلى التعرف على أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية في كلية المستقبل الجامعة. ومن أجل تحقيق هدف البحث تم جمع البيانات بطريقة الاستبانة من جميع المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في كلية المستقبل الجامعة وعددهم (٣٠)، وبعد أن تم التأكد من الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي، تم بيان علاقة الارتباط والأثر. أشارت نتائج البحث أن الكلية تطبق الإدارة الالكترونية

بشكل مرتفع، وان فقرات أداء الموارد البشرية هو الآخر مرتفع أيضا. كما أشار البحث إلى وجود أثر للإدارة الإلكترونية بأبعادها (الكفاءة، المرونة، الأبداع، التكلفة) على أداء الموارد البشرية. وأوصت الدراسة على تكرار مثل هذه الدراسات على كليات أخرى وأجراء المقارنة.

■ دراسة (الياس ومحمد، ٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، والاتجاهات) كمتغير مستقل على أبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب) كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصرف فيصل الإسلامي والبالغ عددهم (٣٦٠)، واستخدمت أسلوب العينة الاحتمالية الميسرة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، تم توزيع (١٨٩) استبانة وتم استرجاع (١٦٠) صالحة للتحليل أي بنسبة بلغت (٨٤,٦٪)، استخدم في هذه الدراسة الإحصاء الوصفي (الوسيط، الانحراف المعياري، الارتباط) والإحصاء التحليلي (التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي وتحليل المسار). خرجت الدراسة بعدة نتائج تمثلت في وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية (القيم، والاتجاهات) وإدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب). وتوصي الدراسة بالمحافظة على مستوى إيجابي ومعنوي للثقافة التنظيمية، تطبيق الدراسات في بيئات أخرى بأبعاد تقنية وتنظيمية مختلفة.

■ دراسة (المغربي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد السلوك الإبداعي على إدارة الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمصارف السودانية واستخدمت أسلوب العينة الاحتمالية الميسرة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، تم توزيع (٢٠٠) استبانة وتم استرجاع (١٧٨) صالحة للتحليل أي بنسبة بلغت (٨٩٪)، واستخدمت عدة أساليب إحصائية تتمثل في التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، معامل ألفا كرونباخ، المتوسطات والانحرافات المعيارية، تحليل ارتباط بيرسون، نموذج المعادلة البنائية

وتحليل المسار والانحدار. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وغير معنوية بين أصالة السلوك الإبداعي وأبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب، تخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين) كما توصلت الدراسة ووجود علاقة إيجابية ومعنوية بين أصالة السلوك الإبداعي وأبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب، تخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين) كما توصي الدراسة على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع بحيث يكون مسئولاً عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين، وتبني الأفكار الجديدة التي تدعم العمل ببنك فيصل الإسلامي-السودان.

■ دراسة (عبدالرحمن والعبیدی، ٢٠٢٣)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي تمارسها إدارات الموارد البشرية في الشركات الصناعية الليبية لمواكبة التغيرات في التكنولوجيا، وكذلك التعرف على الأسلوب الذي تتم به عملية تقديم التدريب (أساليبه، وكيفية تقديمه، ومدته، وأساليب تقييمه) للتعامل مع هذه التغيرات التكنولوجية، وقد تألف مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية كلها المسجلة في وزارة الصناعة الليبية التي تشكل ما مجموعة (١١٠) شركة صناعية من الحجم الكبير، والمتوسط، والصغير، وتشير نتائج الدراسة إلى أن الاستراتيجيات الأكثر استخداماً التي طبقت من قبل المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة هي العمل على توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، كاستراتيجيات تستخدم لمواكبة إدخال تكنولوجيا جديدة بهذه الشركات، وبينت الدراسة أنه من ضمن أساليب التدريب المستخدمة نتيجة لإدخال تكنولوجيا حديثة كان أسلوب التدريب داخل العمل، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات محل الدراسة من حيث الحجم في استخدامهم للتدريب خارج العمل، وكذلك من حيث طبيعة مقدمي التدريب، وكذلك من حيث استخدام أساليب تقييم التدريب التي تستخدمها الشركات محل الدراسة، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدة التدريب وفقاً لحجم الشركات محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعطاء مزيداً من الاهتمام لإدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق أعلى مستوى أداء ممكن للشركات محل الدراسة؛ الأمر الذي سينعكس على تقديم خدمات ذات جودة للعملاء.

■ دراسة (الشوابكة واخرون، ٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري، واعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، من خلال اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، والتي اشتملت على خمسة فئات مستهدفة (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيع (١٣٤) استبانة، واسترجاع (١١٩) استبانة، تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (١١٢) استبانة، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وتحليل المسار. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها لدراسة، فقد أوصى الباحثان بجملة من التوصيات، ومن أهمها: توفير وتهيئة المناخ التنظيمي للملائم لضمان نجاح المشاريع وتحقيق كفاءتها، وإعادة النظر في الاستراتيجيات والخطط التسويقية وتطويرها باستمرار، والعمل على استدامة رأس المال الفكري وتعزيزه وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية.

■ دراسة (عبدالنبي والعتيبي، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع، حيث تمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما علاقة الابتكار والإبداع بنجاح إدارة المشاريع تطبيقاً على وكالة التوظيف بقطاع العمل بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وعددهم (١٢٨) وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (١٢٨) استبانة بنسبة استجابة (١٠٠%)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واتضح من نتائج الدراسة أن الابتكار والإبداع الإداري له علاقة بتطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لوكالة

التوطين في تقديم منتجات جديدة، وعلاقتها بالأداء السوقي من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات والخبرات، كما أن وكالة التوطين تقوم بالابتكار والإبداع في المشاريع، وتقبل التغير والتجديد في أداء الأعمال، وأن تبني الأفكار الجديدة في عمليات تخطيط المشاريع، وتنفيذها ومراقبتها، والهيكلية التنظيمية والتنظيم والتوزيع، يتم من خلال التطوير المستمر للمنتجات والابتكار فيها، وأن هناك علاقة بين الإبداع والابتكار وبين تحسين إدارة الموارد البشرية، وإدارة جودة المشاريع. وأن معظم المشاريع ذات الصيغة الابتكارية، تتميز بالسمة الفريدة، مما يزيد من فرص النجاح. وأوصت الدراسة بالتشجيع المستمر على التطوير والابتكار وروح التعاون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والاهتمام أكثر بالعاملين في إنجاز المهام وذلك بأساليب إبداعية ومبتكرة، والقدرة على التفكير الإبداعي، من خلال الطرق الإبداعية للإدارة.

■ دراسة (السرحان، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتناولت خمسة أبعاد لاستراتيجيات الموارد البشرية، هي: تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والمكافآت، وخمسة أبعاد لجودة الخدمات، هي: الاستجابة، والاعتمادية، والملموسية، والأمان، والتعاطف. تكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال، وعددها (٨) مستشفيات، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. تم توزيع الاستبيانات على المستشفيات الأردنية الخاصة بواقع (١٥) استبانة لكل مستشفى في مختلف المستويات الإدارية، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (١٢٠) استبانة، وقد استخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية، منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى أن متغير تقييم الأداء كان الأكثر أثرا في مؤشرات جودة الخدمات، تلاه متغير الحوافز والمكافآت، ثم متغير التدريب والتطوير، فمتغير تخطيط الموارد البشرية، وأخيرا كان متغير الاختيار والتعيين الأقل أثرا في مؤشرات جودة الخدمات. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، للشركات المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها.

■ دراسة (بوعبدالله، ٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة في جميع المجالات وتعزيز وظائف الاقتصاد البنفسجي في الجزائر خاصة بعد مرورها بعدة مراحل اجتماعية وسياسية أثرت على المناخ الاقتصادي وذلك من خلال إبراز أهم الصعوبات المتزايدة في هاته الدراسة التي تعترض تحقيق الاستدامة من خلال تنمية الموارد البشرية والذي عرف تطورا مهما عبر الزمن ومن خلاله المرور لإرساء معالم الاقتصاد البنفسجي باعتباره مفهوم حديث وجب تقديم صورة تفسيرية له ولأهم المبادئ فيه.

■ دراسة (أمين، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع في المؤسسات القائمة على المشاريع بولايي سيدي بلعباس وسعيدة (الجزائر). تهدف الدراسة أيضا إلى تقييم الدور المعدل لدورة حياة المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع. تم جمع البيانات من ١٣٠ مشروع بواسطة استبانة وزعت على المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة، وتم تحليلها باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM) تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب والتطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات) لها تأثير إيجابي ومعنوي على نجاح المشروع؛ كما تشير إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع تختلف وفقا لمراحل دورة حياة المشروع.

■ دراسة (البكري، ٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية في كلية المستقبل الجامعة. ومن أجل تحقيق هدف البحث تم جمع البيانات بطريقة الاستبانة من جميع المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في كلية المستقبل الجامعة وعددهم (٣٠)، وبعد أن تم التأكد من الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي، تم بيان علاقة الارتباط والأثر. أشارت نتائج البحث أن الكلية تطبق الإدارة الالكترونية

بشكل مرتفع، وان فقرات أداء الموارد البشرية هو الآخر مرتفع أيضا. كما أشار البحث إلى وجود أثر للإدارة الإلكترونية بأبعادها (الكفاءة، المرونة، الأبداع، التكلفة) على أداء الموارد البشرية. وأوصت الدراسة على تكرار مثل هذه الدراسات على كليات أخرى وأجراء المقارنة.

■ دراسة (إلياس، ٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، والاتجاهات) كمتغير مستقل على أبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب) كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصرف فيصل الإسلامي والبالغ عددهم (٣٦٠)، واستخدمت أسلوب العينة الاحتمالية الميسرة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، تم توزيع (١٨٩) استبانة وتم استرجاع (١٦٠) صالحة للتحليل أي بنسبة بلغت (٨٤,٦٪)، استخدم في هذه الدراسة الإحصاء الوصفي (الوسيط، الانحراف المعياري، الارتباط) والإحصاء التحليلي (التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي وتحليل المسار). خرجت الدراسة بعدة نتائج تمثلت في وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية (القيم، والاتجاهات) وإدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب). وتوصي الدراسة بالمحافظة على مستوى إيجابي ومعنوي للثقافة التنظيمية، تطبيق الدراسات في بيئات أخرى بأبعاد تقنية وتنظيمية مختلفة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

■ دراسة (Ferrat, 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى لتحليل واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية مع دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير السدود والتحويلات الكبرى وذلك من خلال تسليط الضوء على مختلف التطورات التي شهدتها تسيير الموارد البشرية في العشر السنوات الأخيرة (٢٠١٩-٢٠٠٩) مع تشخيص لأهم النقائص واقتراح حلول من شأنها تحسين تسيير الموارد البشرية نظرا للدور الكبير الذي

يلعبه هذا المورد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية و قد خلصت الدراسة إلى أن وظيفة الاستقطاب والتكوين ونظام الأجور والرواتب تشكل الوظائف الأساسية لتسيير المواد البشرية في هذه المؤسسة فهي تمثل نقاط القوة إلا أنه يجب تطوير وظيفتي تقييم الموارد البشرية وتسيير المسار المهني كما أن هناك عوامل خارجية أثرت بطريقة مباشرة في تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

■ دراسة (Obaidat, 2021)

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء إطاراً مهماً لفهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تحافظ على البيئة، وأثرها الإيجابي على الأداء البيئي. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر) على الأداء البيئي. علاوة على ذلك، تم دراسة الدوافع الرئيسية والنتائج الإيجابية والحواجز التي تحول دون تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. شملت عينة الدراسة من ١٠١ من موظفي إدارة الموارد البشرية العاملين في القطاع الخاص الأردني (قطاع الصناعات التعدينية والدوائية). كان الاستبيان هو الطريقة الرئيسية لجمع البيانات التي اعتمدتها هذه الدراسة. تظهر نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر على الأداء البيئي لشركات التعدين والأدوية الأردنية. أيضاً تظهر نتائج الدراسة أن هناك العديد من الدوافع والنتائج الإيجابية والحواجز لإدارة الموارد البشرية الخضراء التي تؤثر على تطبيقها. توصي الدراسة مدراء الموارد البشرية في الشركات الخاصة بأخذ ممارسات التوظيف والاختيار الخضراء بجدية أكبر من خلال تقديم شعار أخضر واضح في الوصف الوظيفي والمواصفات، حتى يتمكنوا من جذب الموظفين ذوي السلوك الأخضر. علاوة على ذلك، لبذل جهد إضافي في برامج التدريب الخضراء الفعالة للموظفين لخلق ثقافة خضراء، والوسيلة لمدراء الموارد البشرية لتحقيق ذلك هي معرفة المزيد حول أهمية التدريب الأخضر وتأثيره على الأداء البيئي والاستفادة من النتائج الإيجابية التي يمكن أن يقدمها تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للشركات.

■ دراسة (Al-Fawaara, 2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على نية الموظفين ترك العمل. باستخدام كلا من نمذجة المعادلات الهيكلية وأساليب إحصاءات البحوث التقليدية، بحثت هذه الدراسة

تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على نية الموظفين في ترك العمل واستخدام عامل الإدماج الوظيفي كمتغير وسيط وذلك في قطاع البناء والإنشاءات في دول مجلس التعاون الخليجي. النتائج: خلصت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها تأثير إيجابي مباشر على درجة ارتباط وإدماج الموظفين مع المؤسسة، وتأثير سلبي غير مباشر على نية الموظفين في ترك العمل من خلال متغير الإدماج الوظيفي في العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن عملية إدماج الموظفين في العمل لها تأثير سلبي مباشر على توجه الموظف لترك العمل. الآثار العملية -لم تدعم النتائج استنتاجات الدراسات السابقة فحسب، بل قدمت أيضا مساعدة للعاملين في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين المشاركة في العمل وتقليل نية الموظفين في ترك العمل. استخدمت هذه الدراسة شبكة التواصل الاجتماعي LinkedIn لتحديد عينة الدراسة وجمع البيانات. الأصالة / القيمة -رغم أن العديد من الدراسات السابقة خلصت إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الإدماج الوظيفي، إلا أن هناك عددا أقل من الدراسات التي بحثت الآثار التي تؤدي إلى خفض عدد الموظفين الذين لديهم نية بترك العمل، وذلك من خلال استخدام متغير وسيط هو الإدماج الوظيفي في العمل. وأخيرا تؤكد هذه الدراسة على أنه يمكن استخدام إدارة الموارد البشرية نهجا فعالا للتأثير في تقليل إعداد الموظفين الذين لديهم نية في ترك العمل.

■ دراسة (Suliiman, 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة ليببانا للهاتف المحمول. إن فهم الالتزام التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية لا يزال مجالا للتفسير ويشكل فجوات بحثية تحاول هذه الدراسة سدها. تناولت الدراسة الالتزام التنظيمي كخيار أساسي لدور الشركة في تحقيق أهدافها، والذي ينبغي الكشف عن أثره، إذ يمثل الفجوة بين الفهم الفكري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة. (الالتزام التنظيمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية) والواقع الميداني للشركة وهو تصنيفها المحلي والعالمي. تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بشركة ليببانا للهاتف المحمول طرابلس - ليبيا؟ وتأتي أهمية الدراسة في فائدتها لمديري شركة ليببانا موبايل - ليبيا من خلال اختيار ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز الالتزام

التنظيمي للموظفين لتحقيق أهداف الشركة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع ٣٠٦ استبانة منها ٢٢٨ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة ٧٤,٨٪. تم تحليل البيانات بواسطة AMOS. 25, SPSS. 24. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والحوافز على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة في شركة ليبانا للهاتف المحمول طرابلس - ليبيا. يوجد أثر ذو دلالة ($\alpha \geq 0,05$) إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) في شركة ليبانا للهاتف المحمول طرابلس - ليبيا. وهذا يوضح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين داخل الشركة. ومن توصيات الدراسة: أن تكون التعويضات والحوافز مناسبة للموظفين وتؤدي إلى سلوكيات داعمة للشركة. يجب على الشركة الحفاظ على الالتزام العالي والأداء العالي للموظفين من خلال تعزيز مصداقية الشركة، وتطوير نهج جماعي/ تنظيمي مشترك للإدارة، وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية يتم من خلالها تشجيع الموظفين على التكيف والمنافسة. من أجل الانتقال من المستوى التنظيمي إلى المستوى الوظيفي، يجب تحديد التوقعات وإعادة بناء العقد النفسي بين الشركة والموظفين مع مرور الوقت.

٧,١ الفجوة البحثية

على الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والنجاح في مجموعة متنوعة من السياقات، إلا أن هناك فجوة واضحة في الأدبيات الحالية تتمثل في عدم استكشاف العلاقة بشكل موسع في قطاع الدعاية والإعلان، خصوصاً في سياق مدينة الرياض.

تركز الدراسات السابقة على مجالات مختلفة: معظم الدراسات المذكورة أعلاه ركزت على قطاعات متنوعة مثل التعليم (البكري ونيا، ٢٠٢١)، المصارف (الياس ومحمد، ٢٠٢٠ والمغربي، ٢٠٢٢)، الصناعات (عبدالرحمن والعبيدي، ٢٠٢٣)، والرعاية الصحية (السرحان، ٢٠٢٢). بينما تظل شركات الدعاية والإعلان، والتي تلعب دوراً حيوياً في الاقتصاد الحديث، غير مستكشفة بشكل كافٍ في هذا السياق.

عدم التركيز على أبعاد محددة لممارسات إدارة الموارد البشرية: رغم أن بعض الدراسات تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، إلا أنها لم تركز على تحليل أبعاد محددة مثل التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويضات بشكل مستقل وكيف تؤثر على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان.

بينما تشير الدراسات إلى نتائج هامة في سياقات مختلفة، فإن التركيز على شركات الدعاية والإعلان في الرياض يوفر رؤية جديدة تعكس التحديات والفرص الخاصة بالسوق المحلي، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على السياقات المماثلة.

يعد الابتكار والإبداع جزءاً لا يتجزأ من نجاح المشاريع. لكن، لم يتم تناول هذا البعد بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة، مما يجعل من الضروري دراسة كيف يمكن أن تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز هذه العناصر.

٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية تشير إلى الأنشطة والإجراءات التي تتخذها المنظمات من أجل إدارة موظفيها بشكل فعال، بما في ذلك التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويضات. تُعتبر هذه الممارسات ضرورية لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (البكري ونيا، ٢٠٢١).

نجاح المشاريع: نجاح المشاريع يُعرف بأنه تحقيق الأهداف المحددة للمشروع ضمن المدة الزمنية والميزانية المحددة، مع الحفاظ على جودة النتائج وتلبية توقعات العملاء. يتضمن النجاح أيضاً القدرة على التكيف مع التغيرات والاستجابة لاحتياجات السوق (الشوابكة وآخرون، ٢٠٢٠).

التوظيف والتعيين: هما عمليتان أساسيتان في إدارة الموارد البشرية تتعلقان بجذب واختيار المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة. تتضمن هذه العمليات تحديد متطلبات الوظيفة، الإعلان عن الوظائف، فحص الطلبات، إجراء المقابلات، واختيار أفضل المرشحين (إلياس ومحمد، ٢٠٢٠).

التدريب والتطوير: يُعتبران من العناصر الأساسية في تحسين مهارات وقدرات الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء الفردي والجماعي. تشمل هذه العمليات توفير برامج تدريبية لتطوير المهارات التقنية والسلوكية (المغربي، ٢٠٢٢).

نظام التعويضات: يشير إلى السياسات والممارسات التي تحدد كيفية تعويض الموظفين عن خدماتهم، ويشمل ذلك الرواتب، المكافآت، والمزايا. يؤثر نظام التعويضات بشكل مباشر على رضا الموظفين وتحفيزهم (عبدالرحمن والعبيدي، ٢٠٢٣).

٩,١ المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُستخدم لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع. يتيح هذا المنهج للباحث جمع البيانات وتحليلها بشكل يمكنه من استخراج النتائج والتوصيات بشكل دقيق. يتضمن هذا المنهج وصف وتفسير الظواهر المتعلقة بالموضوع المدروس، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

١٠,١ مصادر جمع البيانات

❖ المصادر الأولية

تُعتبر المصادر الأولية من أهم أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة، حيث سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من المشاركين. ستضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويضات) وتأثيرها على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض. سيتم توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين والمدراء في هذه الشركات، مما يوفر بيانات مباشرة تعكس تجاربهم وآرائهم. يُتوقع أن تساعد هذه البيانات في تحليل العلاقة بين المتغيرات بشكل دقيق وموثوق.

❖ المصادر الثانوية

بالإضافة إلى المصادر الأولية، سيتم الاستعانة بالمصادر الثانوية لتوفير سياق أكاديمي وأدبي قوي للدراسة. تشمل هذه المصادر الدراسات السابقة، المقالات العلمية، والتقارير المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع. سيتم مراجعة الأدبيات ذات الصلة التي تناولت موضوعات مثل إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، والابتكار في القطاع الإعلاني، مما يساهم في بناء إطار نظري يوجه البحث ويساعد في تفسير النتائج. يُتوقع أن توفر هذه المصادر الثانوية رؤى إضافية تساعد في فهم التوجهات الحالية والتحديات في هذا المجال.

١١,١ أدوات الدراسة:

تُعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. ستُصمم الاستبانة بعناية لتتضمن مجموعة من الأسئلة التي تستهدف قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة وتأثيرها على نجاح المشاريع، وتتيح هذه الأداة الحصول على آراء متنوعة وتحليل البيانات الكمية بسهولة باستخدام التحليل الإحصائي.

١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها

لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

❖ التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.

❖ النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة.

❖ المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.

❖ الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

❖ معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على ثبات فقرات أبعاد متغيرات الدراسة.

❖ الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

❖ ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة والتعرف على العلاقة بين المتغيرات

١٣,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع في قطاع الدعاية والإعلان. سيتم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي: التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويضات. حدود مكانية: تُركز هذه الدراسة على شركات الدعاية والإعلان في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية .
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٥ .
- حدود بشرية: تستند الدراسة إلى عينة من الموظفين والمدراء في شركات الدعاية والإعلان .

الفصل الأول: الإطار النظري

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

١,١,٢ تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية مدخلاً مهماً في سياق الانتقال من الدور التقليدي لممارسات الموارد البشرية إلى الدور الحديث الذي يسعى لتحقيق التكامل في جميع القرارات المرتبطة في وظائف إدارة الموارد البشرية إضافة إلى انسجام هذه القرارات مع خطط وأنشطة المنظمة بشكل عام، ويتفق أغلب الباحثين أن السياسات والممارسات تسعى لضمان مساهمة رأس المال البشري في تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة، فإن ممارسات الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتعويضات، عليها استغلال العنصر البشري لتحقيق أهداف المنظمة ولتحقيق الميزة التنافسية (درة والصباغ، ٢٠١٠).

أصبحت إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي إحدى أهم مطالب النجاح وتحقيق القدرة التنافسية للمنظمات خصوصاً مع تزايد المشاكل والصعوبات الإدارية وتمحور إدارة الموارد البشرية حول التنظيم والتخطيط وتوجيه الأعمال باتجاه الأهداف المرجو تحقيقها والمرسومة من قبل المنظمة، وذلك بتحديد طبيعة الأداء لكل وظيفة، كما أن المهمة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية تتمثل بملائمة الموارد البشرية العاملة في المنظمة من جهة واستراتيجيات العمل من جهة أخرى وذلك من خلال عمليات إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة، والاستماع والاستجابة للموظفين المسار. (Barrick at el., 2011)

٢,١,٢ أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أصبح الاهتمام بالموارد البشرية لا يختصر على نطاق المنظمات والشركات بل تزايد الاهتمام بالموارد البشرية من قبل الحكومات في الدول المتقدمة اقتصادياً وذلك تماشياً مع المجتمع المعلوماتي الذي يتطلب الاهتمام بالموارد البشري والمعلومات، وتعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير العاملين في المنظمة لجعلهم قوة عمل مؤثرة وفاعلة (الحري، ٢٠١٢).

تمكنهم أيضاً من إبراز طاقتهما لأدائية حطيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين في المجال الإداري لكونها إدارة لأهم أصول المنظمة إلا وهو المورد البشري (جودة، ٢٠١٠)

ويشير أبوالعنين (٢٠١٩) إلى اختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة هي إلا نشاط روتيني يشمل الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، فيرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية)، وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

٣،١،٢ ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمات الحديثة؛ إذ أنها تهتم بإشباع كافة الدوائر والإدارات باحتياجاتها من الموارد البشرية، كما أنها تهتم بتهيئة الموارد البشرية العاملة في الشركة من خلال الاستقطاب والبحث والاختيار وتعيين العاملين وتدريبهم وكفاءة الأداء (القحطاني، ٢٠١٥).

إن زيادة اهتمام المدراء بإدارة الموارد البشرية نابع من أهميتها؛ إذ تساهم إدارة الموارد البشرية بتقليل نسبة الوقوع في الأخطاء والعمل على المسار الصحيح في المنظمة؛ إذ إن تعيين الشخص المناسب يقلل من معدلات دوران العمل، كما أن الاهتمام بالموظفين يخلق رغبة لديهم في بذل أقصى جهودهم في أداء أعمالهم، وتساعد إدارة الموارد البشرية المنظمة على تجنب المثول أمام القضاء وذلك من خلال ضمان العدالة والمحافظة على حقوق الموظفين وفقاً لأسس ومعايير عادلة (Mustafa at el., 2016)

بعد الاهتمام المتزايد في المورد البشري كونه من أهم الموارد التي تجنب وقوع المدراء في عملهم والعمل في الاتجاه المناسب واستقطاب وتعيين الأشخاص المؤهلين للوظيفة لتصحيح مسار عمل المنظمة، والتقليل من معدلات دوران العمل، وزيادة الرغبة لدى الأفراد لبذل قصارى جهودهم في العمل، وعدم مثل المنظمة أمام القضاء نتيجة للتمييز وعدم المحافظة على الموظفين وعدم التعرض للمساءلة القانونية من اللجان الخاصة بالأمن والرعاية الصحية من خلال توفير أجواء عمل ملائمة، العمل على وضع أسس ومعايير لتوزيع الأجور، إضافة إلى تدريب الأفراد وتطويرهم، والالتزام بالسلوكيات العامة للعمل العادلة (الحري، ٢٠١٨).

ويمكن إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات للأسباب الآتية (ديري، ٢٠١١):

- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية والأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.
- تكمن أهميته في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.
- النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وأمالهم للمستقبل اختلفت عما عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

ووفقاً لـ (الخصاونة والعون، ٢٠٢١) يرتبط نجاح أي منظمة بوجود إدارة موارد بشرية ذات خبرة

قوية وفعالة، حيث تشير المنظمات التي تحتوي أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية ناجحة إنسانياً

، كما أن التقدم في أي منظمة يعتمد بشكل كبير على الإدارة البشرية، التي تساهم في نجاح المنظمة في تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية والتي تتمثل بما يأتي:

- إن امتلاك المنظمة الخبرات في إدارة الموارد البشرية يساعد في اختيار واستقطاب الحل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة، أو من خلال سوق العمل.
- إن امتلاك المنظمة مناخاً تنظيمياً يساعد في تحفيز العاملين، ويدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم، التي ستعكس على رضاهم وزيادة إنتاجيتهم.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات إدارية خاصة بالموظفين، مما يساعد في تحديد أنشطة الأفراد، وأنشطة الوحدات التنظيمية داخل المنظمة.

٢,١,٤ أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى (الحريري، ٢٠١٨) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى أربعة أهداف مهمة، وهي

كالتالي:

- (١) الأهداف التنظيمية: الحصول على الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب في الكمية الصحيحة والتطوير من خلال النوع الصحيح من التدريب، والاستفادة من القوى العاملة المحددة، والحفاظ على قوة العمل والتخطيط للخلافة هو قضية مهمة باعتباره الهدف التنظيمي المعاصر.
- (٢) أهداف وظيفية: إن إدارة الموارد البشرية تؤدي وظائف كثيرة للأقسام الأخرى، ومع ذلك، يجب أن لا تكون التكلفة أكثر من الفائدة التي تقدم.
- (٣) تحقيق الكفاءة الإنتاجية: يتم تحقيق الإنتاجية عبر دمج الموارد البشرية مع ما تمتلكه المنظمة من موارد مادية وذلك بهدف تحقيق استخدام أمثل لكل تلك الموارد والتي تأخذ مسمى (المدخلات)،

باعتبار أن الموارد البشرية هي التي تستخدم تلك المواد (آلات، تكنولوجيا... الخ)، ويتوقف حسن هذا الاستخدام على مدى كفاءة الموارد البشرية والمهارات التي يكتسبها والكفاءة التي يتميز بها والذي ينتج عن هذا الاستخدام يطلق عليه (المخرجات)، فالمورد البشرية والمسئول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق تخفيض تكلفة المدخلات وتعظيم المخرجات (جميل، ٢٠١٥).

٤) الأهداف الوظيفية والاجتماعية: وتتمحور الأهداف الوظيفية في مد الإدارات بالاحتياجات النوعية والكمية اللازمة من القوى العاملة إضافة إلى تحقيق التوازن ما بين العرض والطلب للقوى العاملة، والأهداف الاجتماعية والتي تهتم بالتخلص من الآثار السلبية والمعوقات الدينية التي من الممكن أن تواجه المنظمة (الكرجي، ٢٠١٤).

٥,١,٢ أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

١- تخطيط القوى العاملة

يعتبر تخطيط القوى العاملة من أهم وأبرز الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، التي تهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للقيام بالوظائف أو الأعمال المطلوبة، وكذلك تحديد أعداد الأشخاص اللازمين لكل نوع من أنواع هذه الوظائف حيث تحرص المنظمات بشكل عام على توفير المتطلبات اللازمة لاستقرارها ونموها، وقدرتها على المنافسة، والتي تعتبر في الأساس في إنجاز خططها وتحقيق أهدافها، مما يتطلب من المنظمة القدرة على التعامل مع المتغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

أ- مفهوم تخطيط القوى العاملة

و هناك العديد من التعريفات لمفهوم تخطيط القوى العاملة، فيمكن القول بأن تخطيط القوى العاملة هو عبارة عن مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المدراء على مستوى أي مؤسسة بالتعاون مع المستويات التنظيمية، في تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة التي تستجيب لأهداف المنظمة وكما يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة بأنها عملية الحصول على العدد

المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المؤسسة لواجباتها ومهامها بكفاءة وفاعلية.

ب- أهمية تخطيط القوى العاملة

إن تخطيط القوى العاملة هو سلوك تمارسه جميع المؤسسات إلا أن للتخطيط أهمية كبيرة تظهر بشكل واضح في المنظمات الاقتصادية الكبيرة ، لما يحققه من فوائد يمكن تلخيصها بما يأتي :

- يساعد تخطيط القوى العاملة على منع الارتباك المفاجئة، والتعرف على العجز والفائض في القوى العاملة، ومن ثم يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في التعامل مع الموارد البشرية .
- يساعد تخطيط القوى العاملة في تقليص استخدام الموارد البشرية، مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمالة وبما ينعكس على زيادة ربحية المنظمة .
- يساعد تخطيط القوى العاملة في تحديد أعداد العمال المطلوبين في المنظمة، ومن ثم يتم البدء في عملية الاختيار والتعيين.
- يساعد تخطيط القوى العاملة في تحديد الرتب الوظيفية للعاملين، حيث يتم من خلاله تحديد الأنشطة الخاصة بالتدريب والنقل والترقية.
- يساعد تخطيط القوى العاملة في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، حيث يتم من خلاله تحديد نوعية البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى أداء العاملين.

ت- أهداف تخطيط القوى العاملة

يمكن تحديد أهم أهداف تخطيط القوى العاملة في المنظمات بما يأتي:

- اختيار الموظفين المؤهلين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب من حيث العدد والنوع.
- يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تحقيق أعلى إنتاجية بأقل التكاليف، من خلال تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية.

- الاستفادة من العاملين واستثمار طاقاتهم في العمل، من خلال استخدام أفضل الأساليب التي تضمن تقدمهم الوظيفي وتعزيز انتمائهم للمنظمة.
- يساعد المنظمة في إعداد ميزانية الموارد البشرية في مجالات التدريب والتوظيف.
- يساعد في تحقيق التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.

٢- التدريب

تهدف ممارسة التدريب والتطوير الى التأكد من أن الموارد البشرية العاملة في المنظمة تمتلك المهارات والقدرات والمعارف الضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، وزيادة معرفة العاملين وإدراكهم بثقافة العمل وأجواء التنافسية لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للغير، إضافة الى تشجيعهم على استثمار فرص ومجالات التعلم الذاتي لضمان مرونة أكبر في تنفيذ الأعمال وتلافي الاحتمالات الطارئة.

وعليه فالنظرة الحديثة للتدريب تشتمل على ثلاث عناصر هي: التعلم الذاتي للفرد، تنمية القدرات والإمكانات، اكتساب المهارات المهنية. والتي تلازم مراحل حياة الفرد العملية لتبدأ من مراحلها المبكرة قبل توليه العمل والتعيين، وتستمر بمرافقته ضمن حياته الوظيفية حتى تركه للعمل، لتأخذ مساراً آخر ضمن نفس التوجه لما بعد إحالته على التقاعد في كثير من الأحيان (عامر، ٢٠١٥).

فالتدريب والتطوير تعتبر اليوم وسيلة ناجعة وفعالة لجعل الفرد العامل أكثر انسجاماً وتكيفاً مع احتياجات ومتطلبات العمل ومستجداته الداخلية والخارجية. وفي الوقت نفسه يكون قادراً على تحقيق مستويات عالية من جودة المنتج الذي يحقق رضا المستهلكين ويشبع رغباتهم، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في سوق العمل.

فالتعليم والعمل أصبحا نشاطين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً، فالتعليم يتيح للفرد فرص عمل متنوعة وعديدة ويوجه إمكاناته وقدراته للحصول على عمل خاص به، كما ان استمرارية العمل وتطويره يتطلب المزيد من التعلم المستمر واكتساب الخبرة اللازمة والمنسجمة مع احتياجاته الوظيفية.

تكمُن أهمية التدريب وفوائده في ثلاثة جوانب رئيسية (عباس، ٢٠١١):

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق انسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، ويساهم في ربط أهداف الأفراد والعاملين بأهداف المنظمة .
- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي .
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية .

٣- الاختيار والتعيين

إن التوجه الحديث في هذا المجال هو استقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة ضمن العمل الجماعي. حيث لم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال يأخذ الصفة الانفرادية حالياً بل جماعياً من خلال فرق عمل، وضمن هذا الفريق يمارس الفرد - وفي أحياناً كثيرة - مهاماً متعددة أو يتبادل المهام والمسؤوليات مع أعضاء الفريق.

فهي خاصية متجددة تضيف إلى التخصص الفريد والمحدد للفرد إمكانية التكيف مع الحاجات والمتطلبات الوظيفية المتغيرة و التعامل معها قدر الإمكان بما يستوجبه ويمليه الموقف (المحرر، ٢٠١٤) هذه التوجهات الحديثة أوجبت على إدارة الموارد البشرية اعتماد برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من العاملين، واستخدام أساليب متعددة في عملية الاختيار للكشف عن الفروق الفردية لدى المتقدمين، والمنسجمة مع حاجات الوظيفة والمنظمة.

وكل ذلك يكون ضمن رؤية مستقبلية تتجاوز الوضع القائم وتوقعات المستقبل أيضاً، وترتكز هذه الوظيفة على التحديد الدقيق للأعمال ومتطلباتها (القدرات والمهارات والإمكانات الواجب توفرها في الفرد)

التي تمكنه من الأداء الأفضل لها، ومن ثم تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة . (القحطاني، ٢٠١٥)

وعلى هذا الأساس أصبح موضوع الاستقطاب والتعيين ذا رؤية استشرافية وليست أنية، أو لغرض ملئ الوظائف الشاغرة فقط. بقدر ما هو إسهام في إدارة الموارد البشرية لتحقيق رسالة المنظمة واهدافها الحالية والمستقبلية .

وفي هذا السياق يقول د. وصفي عقيلي أن حاجة المنظمة من الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بالحاجة الاستراتيجية لتلك المنظمات من حيث نوعية ومواصفات تلك الموارد، بالتركيز على الموائمة بين نوعية المورد البشري وخصائص بيئة العمل ومتطلباته. إذ تمثل عمليات تحديد حاجات ومتطلبات المنظمات الحالية والمستقبلية من الأفراد بالكم والتخصص والوقت في ضوء استراتيجية الأعمال المتبعة وعوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (العنزي والساعدي، ٢٠٠٧).

وبالإمكان القول أن عملية الاستقطاب والتعيين بأنها ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة من اجل الوصول لأكبر عدد من المتقدمين المؤهلين من داخل وخارج المنظمة ليتم اختيار وتعيين من هو الأفضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة.

ويعرف آخرون الاستقطاب والتعيين على انه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله استكشاف احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للوصول إليها والحصول على افضل المتقدمين لضمان تشغيل عمليات المنظمة بشكل مستدام، ويتضمن ذلك عمليات البحث عن الموارد البشرية المؤهلين في سوق العمل المتاحة لشغل الوظائف الشاغرة واستكشاف المرشحين المحتملين استعداداً لاختيار الأفضل والاصح ومن ثم تثبيتهم في تلك الوظائف (Noe, et al., 2015)

٤- التحفيز

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية نظاماً متكاملًا يؤثر كل عنصر فيه على الآخر وبشكل متتابعي، فهي المسؤولة عن توفير الموارد البشرية بمواصفات معينة، ومدربة ومؤهلة، ومحفزة بشكل جيد لتقديم

مستوى عالي من الأداء المتميز والمطلوب. لتحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز المركز التنافسي للمنظم وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

حيث يتطلب العمل على وفق هذه الرؤية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على جانبيين (التحفيز الفردي، والتحفيز الجماعي) وان تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر العنصر البشري في المنظمة شريكا ومشاركا في العمل وفي صنع القرار وليس اجيرا وأداة منفذة فقط (المخرج، ٢٠١٤).

على هذا الأساس بدأت استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مجال التحفيز التركيز على فسخ المجال امام العاملين للمشاركة في صنع القرار داخل المنظمة، وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح، ووضع نظم وأساليب معنوية تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال التحفيز الإنساني وذلك لخلق الدافعية للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وتحقيق الأداء المتميز، والولاء والانتماء تجاهها.

لقد تغيرت فلسفة التحفيز بما تحتويه على عنصري المكافآت والتعويضات من كونها تكلفة او نفقة جارية الى استثمار له عائد، فهي تعتبر قوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم ورغباتهم المختلفة، إضافة الى كونها تضيف بعدا اعتباريا للفرد داخل المنظمة والمجتمع (خضر، ٢٠١٥).

المبحث الثاني : نجاح المشاريع

١,٢,٢ مقدمة

يعرف المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة بمهام محددة، ذات بداية ونهاية، يتم تنفيذها بهدف تقديم خدمة أو منتج معين من نوعه (العلي، ٢٠١٦).

ويستخدم مصطلح مشروع لوصف مهمة معينة أو نشاط غير روتيني، ويتطلب إنجازه وقت محدد (الطبيلي، ٢٠١٠).

يعتبر المشروع مجموعة من الأنشطة المرتبطة غير الروتينية، والتي لها بدايات زمنية محددة، وكذلك نهايات محددة يتم تنفيذها من قبل فريق عمل أو منظمة بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف في إطار معايير التكلفة والوقت والجودة (Point، ٢٠١٥).

إن التحدي الأساسي لإدارة المشروع هو تحقيق أهداف المشروع مع مراعاة قيود المشروع من حيث الوقت، الميزانية، الجودة، والاستفادة المثلى من تخصيص وتكامل المدخلات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والتقليل من أي مخاطر محتملة للمشروع (Dahie et al., 2017).

يعرف المشروع بأنه نشاط موجه منظم بهدف إنجاز هدف محدد خلال فترة زمنية محددة (بداية ونهاية) وباستخدام موارد متنوعة من العاملين، المستلزمات الفنية، التقنية، المواد الأولية، الموارد المالية، البيانات، والمعلومات اللازمة لاتمام العملية (Dhawan.Etal,2022).

لقد عرف Elmezain.Etal (2021) المشروع بأنه مجموعة من المهام والأنشطة المترابطة بعضها مع بعض المحددة سلفاً ذو مدة وتكلفة (ميزانية) محددين وله بداية ونهاية محددتان أيضاً.

كما يعرف المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة هدفها إنتاج منتج (سلعة أو خدمة) وحيد وفريد في خصائصه، وكل مشروع له بداية ونهاية محددين (Ktaish & Hajdu, 2022).

كما عرّفه rosion (2022) على أنه الجهد المبذول في تحديد الموارد اللازمة لتنفيذه حسب الوقت، الكلفة، والمواصفات التي يرغبها المستهلكون.

ويعرّف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع في إصداره السابع لعام ٢٠٢١ المشروع بأنه "نشاط مؤقت يتم البدء فيه لإنتاج منتج، أو خدمة، أو نتيجة فريدة من نوعها" حيث يتم القيام به لإنشاء منتج أو خدمة فريدة من نوعها، حيث أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة تهدف إلى تحقيق هدف معين في فترة زمنية محددة البداية والنهاية من خلال موارد بشرية ومادية ومالية (Project Management Institute, 2021).

وعرفها sun.Etal (2022) مفهوم المشروع من خلال أنه نظام يتضمن العناصر التالية (المدخلات، القيود، المخرجات، آليات عمل، ويعتبر هذا النموذج وسيلة لفهم المشروع من خلال نموذج النظام والذي يحلل المشروع وعملياته في ظل مجموعة من القيود باستخدام البيانات متنوعة والعناصر هي (servari.Etal, 2021):

- المدخلات: يعبر عن المدخلات وفق النموذج بالرغبات والحاجات في تطوير الوضع الحالي وهي المحرك الأول لظهور المشروع باعتبارها أداة تنظيمية ووسيلة لإلية عملية تغيير في طريق العمل.
- القيود: تتركز تلك القيود على (الوقت، الكلفة، الجودة، البيئة) حيث أن المشاريع تنفذ بزمان معين وبكلفة معينة للوصول إلى المخرجات النهائية التي يرغبها العميل.
- المخرجات: وهي المنتجات النهائية التي تكون متطابقة مع معايير الجودة والتي تحقق رضا المستهلك وتحقيق أهداف المشروع.
- الآليات: هي كافة الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق المخرجات، مثل الموارد البشرية، العاملة، المعرفة، الموارد المالية، والتكنولوجيا المستخدمة.

٢,٢,٢ نجاح المشاريع

إن عملية النمو والتطوير وولادة المنظمات المختلفة أصبحت من مميزات القرن الحالي ولا بد لأي حالة من حالات النمو والتطوير هذه من وجود قاعدة معينة تحمل كل أو بعض طموحات متخذي القرار المستقبلي في المنظمة، ولكن الواقع العملي أن هذه الفكرة في واقع الحال تدل على أن نشاطات الحياة المختلفة، وبالأذات الاقتصادية منها في شكل خاص في حالة تجدد وتطور وهو ما يطلق عليه مسمى المشروع، أي أن المشروع في ذاك الوليد الجديد الذي يعد بمثابة نواة لأي منشأة أو منظمة، وهو توسع وتطوير للوضع الحالي يمكن رعاية وتنمية هذا الوليد دون أن يكون هناك هذه العملية، فمشروع مهما بلغت أهميته وأبعاده يحتاج إلى إدارة وتوجيه من جهة عليا مركزة تأخذ على عاتقها عملية الرعاية والإشراف والتطوير (العبيدي والفصل، ٢٠١٠، ٩).

بحثت العديد من الدراسات في نجاح المشروع وتراكت عوامل نجاحه وطرق قياسه وكيفية تحديد اعتبار المشروع ناجحاً، وارتبط نجاح المشروع بعدة من المحددات أطلق عليها قيود المشروع وهي (الالتزام بالتكلفة، الوقت، الجودة، ورضا الزبائن) (Sarvari.Etal, 2021).

يشير صقر (٢٠٢٠، ٣٠) إلى أن المشروع الناجح قد يتطلب قوى بشرية على مستوى مميز من الكفاءة، وكذلك يتطلب التدريب الجيد والتواصل مع الآخرين، حيث تبين أن هناك علاقة قوية بين المشروع والعاملين والزبائن ونجاح المشروع، فكلما قويت العلاقة أدى ذلك لنجاح المشروع.

٣,٢,٢ خصائص المشروع

يتميز كل مشروع بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنشطة الروتينية ومن أهم هذه الخصائص:

- الغرض: يحدث المشروع لمرة واحدة فقط لتحقيق النتائج النهائية المخطط لها، ويكون المشروع معقداً مما يتطلب تقسيمه إلى مهام جزئية يجب أن تنفذها لتحقيق أهداف المشروع (العبيدي، الفصل، ٢٠١٠، ٣).

- **دورة حياة المشروع:** المشروع عبارة عن مجموعة أعمال توجه نحو تحقيق هدف معين، وخلال هذه العملية يمر المشروع من خلال العديد من المراحل الأساسية، والتي تسمى بدورة حياة المشروع من خلال هذه المراحل الزمنية، وتتغير وظائف الأفراد وفريق العمل وكذلك تتغير الموارد كلما تحرك المشروع من مرحلة إلى أخرى ويزداد انفاق الموارد ببدء مع كل مرحلة ناجحة ومع الاقتراب من النهاية تبدأ بالانخفاض (Radujkovic& sjekavica,2017).
- **الفردة:** لكل مشروع طبيعة معينة، ولكل مشروع نتائج ومنتجات فريدة غير متكررة ولكنها قابلة للتكرار. وإذا كان يمكن تنفيذها أكثر من مرة تختلف بطبيعتها من المشروع، وأطرافه المعنيين وخصائصه للمشروع يختلف بطبيعته عن المشروع البرمجي، وبالتالي فإن المنتج في المشروعين مختلف، وفريد ان التفرد من الخصائص الأساسية للمشاريع حتى وإن تكررت هذه العناصرها (Mccarty&skibniewski,2017).
- **الصراعات:** يواجه مدير أي مشروع مجموعة مواقف تتميز بالصراع، ومن هذه المواقف هو تنافس المشروعات مع الأقسام الوظيفية داخل المنظمة نفسها على الموارد البشرية، والمالية المتاحة، وكما ينشأ الصراع بين أطراف أخرى وهم (أصحاب المصلحة، العميل، المنظمة، فريق المشروع والجمهور) ولكل طرف من هذه الأطراف أهداف قد تتعارض مع أي طرف آخر (Meredith & Mantel, 2012,) (13).
- **التدخلات:** يتضمن عمل المشروع تدخلات مستمرة مع التدخلات الأخرى وينبغي على مدير المشروع أن يمتلك صورة واضحة من هذه التدخلات في كل مرحلة من مراحل المشروع.

٤,٢,٢ مفهوم نجاح المشروع

المشروع الناجح هو الذي تتوفر فيه ثلاثة معايير دولية لنجاح المشروع وهي: تنفيذ المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد، وتحقيق أهداف الجودة التي يسعى إليها فريق المشروع والمتعاملين مع فريق المشروع، وإنجاز المشروع في إطار عمل المشروع، والخطوط العريضة للميزانية المقررة للمشروع (العلي، ٢٠١٦، ٤٧٠).

يتم قياس نجاح المشروع بتحقيق أهداف المشروع في الوقت المناسب، ضمن التكلفة، وضمن مستوى الأداء/ التكنولوجيا المطلوبة، باستخدام الموارد المخصصة بكفاءة وفعالية، ويحقق رضا العميل (Kerzner, 2015, 3).

لقد تم الاتفاق على المعايير الدولية لنجاح المشروع، هناك على الأقل أربعة أسباب فعلية وراء فشل أي مشروع قبل التطبيق، وهي عدم توفر الموارد الكافية لإكمال المشروع، وعدم الاتفاق على الوقت الكافي لإنجاز المشروع، وعدم فهم الحاجة للتغيير في خطة المشروع من قبل أولئك الذين تعاملوا مع المشروع، مما أدى إلى اختلاف في الرأي حول الجودة، والإطار الزمني المتوقع للمشروع (بلاسم وحسن ، ٢٠٢٠).

يتميز المشروع الناجح عن غيره في ترابط مقدماته وعناصره الأساسية، وأن نجاح المشروع يعتمد على عدة عناصر أساسية وهي (المجال، التكلفة، الجدولة، رضا المستهلك) (الجنيدى، ٢٠١٨).

ويمكن قياس نجاح المشاريع بعدد من المعايير وكما أشار (حسن ويعقوب، ٢٠١٨) من خلال إنهاء المشروع في الوقت المحدد، والتكلفة المحددة، والمواصفات المحددة.

وقد ذكر (Dasani et al., 2015) أن نجاح المشاريع يمكن قياسه بأبعاد مختلفة ولكن من أكثر هذه الأبعاد توافقة ومجربة هي الوقت، التكلفة، والجودة.

٥,٢,٢ نجاح المشاريع

تعتبر المشاريع من العناصر الرئيسية التي تساهم في تنمية الاقتصاد المحلي وزيادة الإيرادات. إن نجاح هذه المشاريع يعتمد على مجموعة من العوامل والمحددات التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها.

تُعرف إدارة المشاريع بأنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات المنسقة والموجهة لتحقيق أهداف محددة في قطاع السياحة، مع الالتزام بالميزانية المحددة والجدول الزمني ومعايير الجودة" (Project Management Institute, 2021). يشمل هذا التعريف التخطيط والتنظيم والإشراف على جميع جوانب

المشروع لضمان تحقيق النتائج المرجوة. الإدارة الفعالة تعتبر ضرورية لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة ، كما يُعتبر المشروع السياحي ناجحاً إذا "تمكن من تحقيق أهدافه المحددة ضمن الجدول الزمني والميزانية المقررة، وحقق رضا العملاء والجودة المطلوبة" (Kerzner, 2015).

وتعرف المشاريع الناجحة بأنها "تلك المشاريع التي تحقق الأهداف المالية والجودة المحددة في البداية، مع القدرة على تلبية توقعات واحتياجات السياح والمستفيدين الآخرين" (servari.Etal,2021)، كما تُعتبر المشاريع ناجحة عندما "تتمكن من إتمام الأعمال ضمن الوقت المحدد والتكلفة المقررة، مع الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية المتفق عليها" (Dasani et al., 2015).

يحدد النجاح في المشاريع بأنه "القدرة على تقديم تجربة سياحية متميزة تلي احتياجات وتوقعات السياح، مما يؤدي إلى تحقيق عائد استثماري إيجابي وزيادة الإيرادات" (Kerzner, 2015).

تعد هذه التعريفات إطاراً شاملاً لفهم نجاح المشاريع من خلال التركيز على الأهداف المالية، الجودة، رضا العملاء، الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية، وتجربة السائح. تحقيق هذه المعايير يضمن نجاح المشاريع واستدامتها على المدى الطويل.

٦,٢,٢ خصائص نجاح المشاريع

إن نجاح المشاريع يعتمد على توافر مجموعة من الخصائص والعوامل التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها. التخطيط الجيد، إدارة الموارد بفعالية، الالتزام بالجودة، الاستدامة البيئية والاجتماعية، والتقييم والمتابعة المستمرة تشكل مجتمعة الأساس الذي يضمن نجاح المشاريع . من خلال التركيز على هذه الخصائص، يمكن للمشاريع أن تحقق نتائج إيجابية تسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتطوير القطاع السياحي بشكل مستدام (دهليز وعنبر، ٢٠١٧).

١. التخطيط الجيد

يعتبر التخطيط الجيد أحد أهم الخصائص الأساسية لنجاح المشاريع . يتضمن التخطيط تحديد الأهداف بوضوح، ووضع استراتيجيات تنفيذ فعالة، وتقدير التكاليف بدقة، وتحديد الجداول الزمنية المناسبة. يجب أن يشمل التخطيط أيضاً تحليل المخاطر ووضع خطط الطوارئ للتعامل مع أي تحديات غير متوقعة. التخطيط الجيد يوفر رؤية شاملة للمشروع ويسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

٢. إدارة الموارد بفعالية

تشمل إدارة الموارد بفعالية استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية بكفاءة لتحقيق أقصى استفادة منها. تتطلب المشاريع تنسيقاً عالياً بين جميع الجهات المعنية وضمان توافر الموارد في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة. إدارة الموارد بفعالية تضمن تنفيذ المشروع في إطار الميزانية المحددة وتحقيق الأهداف المرجوة دون هدر للموارد (أبورمان، ٢٠١٨).

٣. الالتزام بالجودة

الالتزام بمعايير الجودة هو عامل أساسي لنجاح المشاريع . يجب أن تلتزم المشاريع بتقديم خدمات ومنتجات سياحية عالية الجودة تلي توقعات السياح وتحقق رضاهم. يشمل ذلك الاهتمام بالتفاصيل وتقديم تجربة سياحية مميزة تسهم في جذب المزيد من الزوار وتعزيز سمعة الوجهة . الجودة تعتبر معياراً حاسماً في المنافسة وتحديد مدى نجاح المشروع.

٤. الاستدامة البيئية والاجتماعية

تشكل الاستدامة البيئية والاجتماعية جزءاً مهماً من خصائص نجاح المشاريع . يجب أن تراعي المشاريع الحفاظ على البيئة وتجنب التأثيرات السلبية على الموارد الطبيعية والمجتمعات المحلية. تبني ممارسات مستدامة يعزز من قبول المشروع لدى المجتمعات المحلية ويزيد من جاذبيته للسياح الذين يفضلون الوجهات المسؤولة بيئياً واجتماعياً.

٥. التقييم والمتابعة المستمرة

تعد عملية التقييم والمتابعة المستمرة من الخصائص الضرورية لضمان نجاح المشاريع . يجب أن تشمل هذه العملية مراقبة تقدم المشروع بانتظام وتقييم الأداء مقابل الأهداف المحددة. التقييم المستمر يساعد في تحديد أي انحرافات عن الخطة ومعالجة المشكلات بشكل فوري. المتابعة الدقيقة تمكن من تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

١,٣ منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها الآثار التي تحدثها.

حيث يُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها ووضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها (المحمودي ٢٠١٩ ، ص ٤٦).

٢,٣ مصادر البيانات

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات:

👉 المصادر الثانوية حيث تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير ، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

📌 المصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

استهدف الباحث دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويضات) على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في هذا القطاع بمدينة الرياض، والذين يبلغ عددهم (٢٧١٤) موظفًا.

اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة ممثلة، حيث تم تحديد حجم العينة وفقًا لمعادلة Moor (2003)، حيث كان الحجم الأولي للعينة (384) موظفًا، ثم تم تعديله بناءً على حجم المجتمع باستخدام معادلة التصحيح، ليصبح الحجم المناسب (336) موظفًا على الأقل.

لتعزيز دقة النتائج، قام الباحث بتوزيع ٣٦٥ استبانة، وتم استرداد 277 استبانة بنسبة استجابة (75.89%)، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا وتدعم موثوقية النتائج. كما تم إجراء دراسة استطلاعية على ٣٣ موظفًا بهدف التأكد من صلاحية أداة البحث، وبما أن الاستبانة لم تتطلب أي تعديلات، فقد تم إدراج إجابات العينة الاستطلاعية في التحليل النهائي للدراسة.

٤,٣ أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة للتعرف على "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.. " اعتماداً على الأدبيات المتوفرة والدراسات السابقة وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

❖ القسم الأول وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الشركة، الجنس، الفئة العمرية المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الدرجة الوظيفية).

❖ القسم الثاني : ويتكون من مجالين كالآتي:

[١] مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية ويتكون من (٢٤) فقرة، موزعة على ٣ محاور رئيسية وهي:

أ. المحور الأول : التوظيف والتعيين، ويتكون من (٨) فقرات.

ب. المحور الثاني: التدريب والتطوير، ويتكون من (٨) فقرات.

ج. المحور الثالث : نظام التعويضات، ويتكون من (٨) فقرات.

[٢] مجال نجاح المشاريع" ويتكون من (١٧) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من ١-١٠ لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من ١٠ دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول (١) يوضح ذلك:

جدول (١) المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة		موافق بدرجة قليلة جداً						موافق		موافق بدرجة كبيرة جداً	
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	

٥,٣ خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض حيث اتبع الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

(١) الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب المتعلق بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء وتصميم الدراسة.

(٢) تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

(٣) تحديد الفقرات التي تقع في كل مجال.

(٤) تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

- ٥) تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من التخصص في الجامعات التالية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، فلسطين، غزة، القدس المفتوحة)، وأحد المتخصصين العاملين في شركات النفط، وأحد المتخصصين في الإحصاء.
- ٦) في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في ملحق رقم (٤).

٦,٣ صدق الاستبانة

تم قياس صدق الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية والتي عندها (٣٣) موظف، حيث يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه،

❖ صدق الاتساق الداخلي

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

أ- الاتساق الداخلي لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية

- نتائج الاتساق الداخلي - محور " التوظيف والتعيين "

جدول (٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الأول

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	تعتمد الشركة على معايير واضحة ودقيقة لاختيار الموظفين المناسبين للمشاريع الإعلانية.	٠,٧٦٣	٠,٠٠٠

٢.	تأخذ الشركة في الاعتبار المهارات الإبداعية عند تعيين الموظفين الجدد في فرق العمل.	٠,٨٤١	٠,٠٠٠
٣.	تساهم سياسات التوظيف في جذب المواهب المتميزة في مجال الدعاية والإعلان.	٠,٨١٢	٠,٠٠٠
٤.	تُجرى مقابلات التوظيف بطريقة احترافية لضمان اختيار الكفاءات المناسبة لكل مشروع.	٠,٨٤٧	٠,٠٠٠
٥.	يتم توفير برامج توجيهية للموظفين الجدد لمساعدتهم على الاندماج في بيئة العمل الإعلانية.	٠,٥٩٩	٠,٠٠٠
٦.	تعتمد الشركة على استراتيجيات استقطاب فعالة لتوظيف أفضل الكفاءات في مجال الإعلان.	٠,٦٣٣	٠,٠٠٠
٧.	يتم تحديث معايير التوظيف والتعيين وفقًا لاحتياجات السوق الإعلاني وتطوراتها.	٠,٨٢٢	٠,٠٠٠
٨.	تسهم عملية التوظيف الفعالة في تحسين جودة العمل الإبداعي وزيادة نجاح المشاريع الإعلانية.	٠,٦٩٥	٠,٠٠٠

يوضح جدول (2) أن جميع فقرات محور "التوظيف والتعيين" لديها معاملات ارتباط دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور. تتراوح معاملات ارتباط بيرسون بين 0.599 و ٠,٨٤٧ ، مما يدل على أن جميع الفقرات متسقة داخليًا مع المحور، مع اختلاف بسيط في قوة الارتباط بين الفقرات. الفقرات ذات الارتباط الأعلى، مثل الفقرة ٤ (٠,٨٤٧) والفقرة ٢ (0.841) ، تعكس أهمية معايير التوظيف الاحترافية والمهارات الإبداعية في اختيار الموظفين. بشكل عام، تعزز هذه النتائج من صدق الاتساق الداخلي للمحور، مما يدعم موثوقية الاستبانة في قياس ممارسات التوظيف والتعيين.

• نتائج الاتساق الداخلي - محور " التدريب والتطوير":

جدول (٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثاني

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	توفر الشركة برامج تدريبية متخصصة في مهارات الإعلان والتسويق الرقمي.	٠,٣٥٦	٠,٠٣٩
٢.	يتم تنظيم ورش عمل دورية لتعزيز المهارات الإبداعية لموظفي الشركة.	٠,٨٤٤	٠,٠٠٠
٣.	تحرص الشركة على تطوير مهارات موظفيها بما يتناسب مع تطورات صناعة الإعلان.	٠,٥٧٧	٠,٠٠٠
٤.	يتم إشراك الموظفين في دورات تدريبية حديثة لمواكبة أحدث التقنيات في مجال الإعلان.	٠,٣٦٠	٠,٠٣٧
٥.	توفر الشركة فرصاً تدريبية داخلية وخارجية لتعزيز الكفاءة المهنية للموظفين.	٠,٥٤٢	٠,٠٠٠
٦.	تسهم برامج التطوير المهني في تحسين أداء فرق العمل ورفع مستوى الإنتاجية.	٠,٤٠٥	٠,٠١٧
٧.	تستخدم الشركة أساليب تدريب تفاعلية لتعزيز التفكير الإبداعي والابتكاري لدى الموظفين.	٠,٥٨٢	٠,٠٠٠
٨.	يرتبط نجاح المشاريع الإعلانية بشكل وثيق بمدى فعالية برامج التدريب والتطوير المقدمة للموظفين.	٠,٦٦٥	٠,٠٠٠

يوضح جدول (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التدريب والتطوير" والدرجة

الكلية للمحور، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد. تُظهر معظم الفقرات معاملات ارتباط دالة

إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود اتساق إيجابي بين التدريب والتطوير ونجاح المشاريع

الإعلانية. تتراوح معاملات الارتباط بين 0.356 و ٠,٨٤٤ ، حيث حققت الفقرة " يتم تنظيم ورش عمل دورية لتعزيز المهارات الإبداعية لموظفي الشركة " أعلى ارتباط (٠,٨٤٤)، مما يبرز أهمية ورش العمل في تطوير الموظفين. بينما كانت الفقرات ذات معاملات الارتباط المنخفضة مثل (0.356)، ٠,٣٦٠ (لا تزال دالة إحصائية، مما يشير إلى ضرورة تعزيز بعض جوانب التدريب لضمان تأثير أكبر على الأداء الوظيفي ونجاح المشاريع.

• نتائج الاتساق الداخلي - محور " نظام التعويضات":

جدول (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثالث

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	توفر الشركة نظام حوافز مادي ومعنوي يعزز رضا الموظفين وتحفيزهم.	٠,٧٠٨	٠,٠٠٠
٢.	تتبع الشركة سياسة تعويضات عادلة تعكس مساهمات الموظفين في نجاح المشاريع.	٠,٧٩٩	٠,٠٠٠
٣.	يتم تقديم مكافآت للموظفين المتميزين تقديرًا لجهودهم في الحملات الإعلانية الناجحة.	٠,٨٦٣	٠,٠٠٠
٤.	تعتمد الشركة على نظام رواتب تنافسي لاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.	٠,٨٨٩	٠,٠٠٠
٥.	تُمنح مزايا إضافية للموظفين مثل التأمين الصحي والإجازات المدفوعة لتعزيز الاستقرار الوظيفي.	٠,٨٥٣	٠,٠٠٠
٦.	يتم مراجعة وتحديث هيكل التعويضات لضمان التوافق مع معايير سوق العمل الإعلاني.	٠,٨٦٥	٠,٠٠٠

٧.	يساهم نظام الحوافز في تعزيز الأداء وتحقيق أعلى مستويات الإبداع في المشاريع الإعلانية.	٠,٨١٧	٠,٠٠٠
٨.	يرتبط رضا الموظفين عن نظام التعويضات بزيادة ولائهم للشركة وتحقيق نجاح مستدام للمشاريع.	٠,٨٠١	٠,٠٠٠

يوضح جدول (٤) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "نظام التعويضات" والدرجة الكلية للمحور، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي. جميع الفقرات أظهرت معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يشير إلى أن نظام التعويضات يعد عاملاً رئيسياً في تحفيز الموظفين وتحقيق نجاح المشاريع الإعلانية. تتراوح معاملات الارتباط بين ٠,٧٠٨ و ٠,٨٨٩، حيث سجلت الفقرة "تعتمد الشركة على نظام رواتب تنافسي لاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة" أعلى ارتباط (٠,٨٨٩)، مما يؤكد أهمية الرواتب التنافسية في استقطاب المواهب. كما أظهرت الفقرات الأخرى ارتباطاً قوياً، خاصة تلك المتعلقة بالحوافز والمزايا الإضافية، مما يشير إلى أن التعويضات تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء والإبداع ورفع مستوى رضا الموظفين وولائهم للشركة.

ب - الاتساق الداخلي لمجال "نجاح المشاريع".

جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الثاني

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	تنجح الشركة في تحقيق أهداف المشاريع الإعلانية ضمن المدة الزمنية المحددة.	٠,٨٠٢	٠,٠٠٠
٢.	تلتزم المشاريع الإعلانية بالميزانية المحددة دون تجاوز التكاليف المخططة.	٠,٧٨٢	٠,٠٠٠
٣.	تحقق المشاريع نسبة عالية من رضا العملاء بناءً على جودة الخدمات الإعلانية المقدمة.	٠,٨٤٥	٠,٠٠٠

٤.	تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لتقييم نجاح المشاريع الإعلانية.	٠,٨٠٩	٠,٠٠٠
٥.	يتم تنفيذ المشاريع الإعلانية وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة في المجال.	٠,٧٨١	٠,٠٠٠
٦.	تسهم المشاريع الإعلانية في تعزيز الصورة الذهنية للعملاء وزيادة ولائهم للعلامة التجارية.	٠,٧٦٠	٠,٠٠٠
٧.	تتمتع فرق العمل بالكفاءة والمهارات اللازمة لإنجاز المشاريع بشكل احترافي.	٠,٨٢٣	٠,٠٠٠
٨.	يتم تسليم المشاريع في الوقت المحدد دون تأخير يؤثر على رضا العملاء.	٠,٧٧٨	٠,٠٠٠
٩.	تعتمد الشركة على الابتكار والإبداع في تنفيذ الحملات الإعلانية لجذب الجمهور المستهدف.	٠,٨١١	٠,٠٠٠
١٠.	تحقق المشاريع الإعلانية معدلات تفاعل ومشاركة عالية على المنصات الرقمية.	٠,٦٣٢	٠,٠٠٠
١١.	يتم استخدام أدوات وتقنيات حديثة في تنفيذ المشاريع لضمان الكفاءة والجودة.	٠,٦٦٩	٠,٠٠٠
١٢.	تساهم المشاريع في تحقيق عائد استثماري إيجابي للشركة والعملاء.	٠,٧١٥	٠,٠٠٠
١٣.	تُجرى مراجعات وتحليلات دورية لتقييم أداء المشاريع وتحسينها مستقبلياً.	٠,٧٥٦	٠,٠٠٠
١٤.	يتم إشراك العملاء في مراحل تطوير المشاريع لضمان توافقها مع احتياجاتهم وتوقعاتهم.	٠,٧٧٦	٠,٠٠٠

١٥.	تحافظ الشركة على تنافسيتها في سوق الدعاية والإعلان من خلال تنفيذ مشاريع متميزة.	٠,٨٢٦	٠,٠٠٠
١٦.	يتم تطوير استراتيجيات الإعلان بناءً على تحليلات السوق لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.	٠,٨٩٥	٠,٠٠٠
١٧.	تعكس المشاريع الإعلانية هوية وقيم العلامة التجارية بشكل فعال وجذاب.	٠,٨٥٨	٠,٠٠٠

يوضح جدول (5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "نجاح المشاريع" والدرجة الكلية للمحور، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي لهذا المجال. تُظهر جميع الفقرات معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين الفقرات ونجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان.

تتراوح معاملات الارتباط بين 0.632 و ٠,٨٩٥، حيث سجلت الفقرة "يتم تطوير استراتيجيات الإعلان بناءً على تحليلات السوق لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة" أعلى ارتباط (٠,٨٩٥)، مما يشير إلى الدور الحيوي لتحليل السوق في نجاح المشاريع. كما أن الفقرات المرتبطة برضا العملاء، الالتزام بالميزانية، والابتكار في الحملات الإعلانية حققت معاملات ارتباط قوية، مما يعكس أهميتها في تقييم الأداء.

٧,٣ الصديق البنائي

يعتبر الصديق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية الفقرات الاستبانة.

جدول (٦) معامل ارتباط بيرسون لكل محور مع الدرجة الكلية

المجال	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التوظيف والتعيين	٠,٨٠٢	٠,٠٠٠

٠,٨٨٠	٠,٨٨٠	التدريب والتطوير
٠,٧١٨	٠,٧١٨	نظام التعويضات
٠,٩٩٠	٠,٩٩٠	مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية
٠,٩٠٩	٠,٩٠٩	مجال نجاح المشاريع

يبين جدول (6) أن جميع معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يشير إلى صدق بنائي عالٍ للأداة البحثية المستخدمة في قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان.

يظهر أن محور "التدريب والتطوير" سجل أعلى ارتباط (0.880)، مما يؤكد الدور المحوري لبرامج التدريب والتطوير في نجاح المشاريع. كما أن مجال "ممارسات إدارة الموارد البشرية" حقق أعلى ارتباط كلي (0.990)، مما يدل على أهمية جميع عناصر الموارد البشرية في التأثير على نجاح المشاريع. كذلك، سجل محور "نجاح المشاريع" ارتباطاً قوياً (0.909)، مما يشير إلى دقة الأداة في قياس النجاح الفعلي للمشاريع.

٨,٣ ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، والثبات يعني استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكانت النتائج كما في الجدول (٧)

جدول (٧) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
التوظيف والتعيين	٨	٠,٨٩٠
التدريب والتطوير	٨	٠,٨٨٠
نظام التعويضات	٨	٠,٩٣٠

٠,٧٥١	٢٤	مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية
٠,٩٦٠	١٧	مجال نجاح المشاريع
٠,٨٩٩	٤١	جميع فقرات الاستبانة معاً

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٧) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل مجال من مجالات الاستبانة وهي أكبر من (٠,٧٠) ، كذلك بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (٠,٨٩٩) ، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (١) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٩,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة على برنامج SPSS، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- (١) النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي (Frequencies and Percentages) لوصف عينة الدراسة.
- (٢) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- (٣) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لإيجاد صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي المجالات الدراسة.
- (٤) اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- (٥) نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression - Mode

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة ، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين وحول الشركات، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

١,٤ تحليل عينة الدراسة

١- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (٨) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٨٣	٦٦,١
انثى	٩٤	٣٣,٩
المجموع	٢٧٧	١٠٠,٠

يتضح من الجدول (8) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم 183 فرداً، ما يعادل ٦٦,١% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 94 فرداً، بنسبة ٣٣,٩%. وتشير هذه النتائج إلى أن هناك تمثيلاً أكبر للذكور في الدراسة مقارنة بالإناث، مما قد يعكس طبيعة سوق العمل في قطاع الدعاية والإعلان بمدينة الرياض، حيث يُحتمل أن تكون نسبة الذكور أعلى في المناصب المتعلقة بإدارة المشاريع والإبداع. ومع ذلك، فإن نسبة مشاركة الإناث (33.9%) تُظهر حضوراً واضحاً في القطاع، مما يعزز أهمية دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على نجاح المشاريع من منظور الجنسين.

٢- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول رقم (٩) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ عام	٦٥	٢٣,٥
من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٢٢	٤٤,٠
من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	٥٥	١٩,٩
٥٠ عام فأكثر	٣٥	١٢,٦
المجموع	٢٧٧	١٠٠,٠

يبين الجدول (9) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث يتضح أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة هي من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عامًا، حيث بلغ عددهم 122 فردًا، بنسبة ٤٤,٠ % من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن هذه الفئة العمرية هي الأكثر نشاطاً في مجال الدعاية والإعلان، وربما تشغل المناصب الإدارية والتنفيذية في الشركات.

تليها الفئة العمرية أقل من ٣٠ عامًا، والتي تمثل 23.5% من العينة، مما يعكس وجود نسبة جيدة من الشباب العاملين في القطاع، خاصة في الوظائف الإبداعية والتقنية. بينما تمثل الفئة العمرية من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ عامًا نسبة 19.9%، وهي فئة يُحتمل أن تضم كوادرات ذات خبرة طويلة في المجال. أما الفئة العمرية 50 عامًا فأكثر، فتمثل 12.6%، مما يشير إلى أن وجود كبار السن في هذا المجال أقل نسبيًا، ربما بسبب الطابع الديناميكي والإبداعي لمجال الدعاية والإعلان.

٣- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (١٠) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	٥٦	٢٠,٢

٦٧,٥	١٨٧	بكالوريوس
١١,٢	٣١	ماجستير
١,١	٣	دكتوراه
١٠٠,٠	٢٧٧	المجموع

تبين من خلال الجدول (10) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم 187 فرداً، بنسبة ٦٧,٥%، مما يشير إلى أن معظم العاملين في قطاع الدعاية والإعلان بمدينة الرياض هم من حملة البكالوريوس، وهو ما يتماشى مع متطلبات سوق العمل في هذا المجال الذي يحتاج إلى مهارات أكاديمية ومهنية متخصصة.

تليها فئة الحاصلين على دبلوم فأقل بنسبة 20.2%، مما يعكس وجود نسبة من العاملين ممن اكتسبوا مهاراتهم وخبراتهم العملية من خلال التدريب والتجربة بدلاً من التحصيل الأكاديمي العالي. أما حملة درجة الماجستير فيمثلون 11.2% من العينة، مما يشير إلى وجود نسبة لا بأس بها من الكفاءات ذات التعليم العالي، والتي قد تشغل مناصب إدارية أو استشارية في القطاع. في حين أن نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه تعد الأقل، حيث بلغت 1.1% فقط، وهو ما قد يكون نتيجة لقلة الحاجة إلى هذا المستوى التعليمي في مجال يعتمد بشكل كبير على الإبداع والخبرة العملية.

٤- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

جدول رقم (١١) توزيع عينة الدراسة الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
٢٦,٠	٧٢	أقل من ٥ سنوات
٣٠,٠	٨٣	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
١٨,٨	٥٢	من ١٠ - أقل من ١٥ سنوات
٢٥,٢	٧٠	١٥ سنة فأكثر

١٠٠,٠	٢٧٧	المجموع
-------	-----	---------

لوحظ من خلال الجدول (11) أن توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة يُظهر توازنًا بين الفئات المختلفة، مع تفوق الفئة "من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات" بنسبة 30.0%، مما يشير إلى أن معظم العاملين في قطاع الدعاية والإعلان بمدينة الرياض لديهم خبرة متوسطة، مما قد يعكس مرحلة النضج المهني والاستقرار الوظيفي.

تليها الفئة "أقل من ٥ سنوات" بنسبة 26.0%، مما يشير إلى وجود نسبة جيدة من الموظفين الجدد أو حديثي التخرج، والذين قد يكونون في مراحلهم الأولى من بناء الخبرة في المجال. بينما تمثل الفئة "15 سنة فأكثر" نسبة 25.2%، مما يدل على وجود نسبة جيدة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، الذين قد يشغلون مناصب إدارية أو استشارية. أما الفئة "من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة"، فتُمثل 18.8%، مما يعكس أن جزءًا من العاملين في القطاع لديهم خبرة عميقة، لكنهم ليسوا الفئة الأكبر في السوق.

٥- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

جدول رقم (١٢) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
٤,٧	١٣	مدير
٧,٦	٢١	مدير فرع
١٧,٧	٤٩	رئيس قسم
١٩,٩	٥٥	موظف
٥٠,٢	١٣٩	عامل
١٠٠,٠	٢٧٧	المجموع

يبين الجدول (12) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، حيث يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من العاملين، حيث بلغ عددهم 139 فردًا، ما يعادل ٥٠,٢%، مما يشير إلى أن قطاع

الدعاية والإعلان يضم نسبة كبيرة من العاملين في الوظائف التشغيلية والفنية التي تشكل العمود الفقري لتنفيذ المشاريع الإعلانية.

تليها فئة "الموظفين" بنسبة 19.9%، والذين يشغلون أدوارًا إدارية وتنفيذية تدعم سير العمل. بينما تمثل فئة "رؤساء الأقسام" نسبة 17.7%، مما يعكس وجود مستوى إشرافي يشرف على العمليات المختلفة لضمان تحقيق الأهداف. أما فئة "مديري الفروع" فتشكل 7.6% من العينة، مما يعكس أهمية دورهم في الإشراف على العمليات المحلية والإدارية في الشركات. وأخيرًا، تشكل فئة "المديرين" نسبة 4.7%، وهي الفئة الأقل، مما يشير إلى أن التركيز الأكبر في قطاع الدعاية والإعلان يكون على الوظائف التنفيذية والإبداعية أكثر من الأدوار الإدارية العليا.

٢,٤ تحليل البيانات:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T المعرفة درجة الموافقة النتائج موضحة في جدول (١٣)

١. تحليل فقرات مجال "ممارسات إدارة الموارد البشرية"

أ - تحليل فقرات محور "التوظيف والتعيين"

جدول رقم (١٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة

الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "التوظيف والتعيين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تعتمد الشركة على معايير واضحة ودقيقة لاختيار	٨,٢٧	١,٤٧	٨٢,٧١	٣٦,٩٦	٠,٠٠٠	١

						الموظفين المناسبين للمشاريع الإعلانية.
٦	٠,٠٠٠	٢١,٦٢	٧٤,٣٠	١,٨٧	٧,٤٣	٢ تأخذ الشركة في الاعتبار المهارات الإبداعية عند تعيين الموظفين الجدد في فرق العمل.
٤	٠,٠٠٠	٢٢,٠٦	٧٤,٦٦	١,٨٦	٧,٤٧	٣ تساهم سياسات التوظيف في جذب المواهب المتميزة في مجال الدعاية والإعلان.
٢	٠,٠٠٠	٢٦,٥١	٧٧,٥٥	١,٧٣	٧,٧٥	٤ تُجرى مقابلات التوظيف بطريقة احترافية لضمان اختيار الكفاءات المناسبة لكل مشروع.
٨	٠,٠٠٠	٢٠,٦٩	٧٢,٥٣	١,٨١	٧,٢٥	٥ يتم توفير برامج توجيهية للموظفين الجدد لمساعدتهم على الاندماج في بيئة العمل الإعلانية.
٥	٠,٠٠٠	٢٤,٤٧	٧٤,٣٣	١,٦٦	٧,٤٣	٦ تعتمد الشركة على استراتيجيات استقطاب فعالة لتوظيف أفضل الكفاءات في مجال الإعلان.
٣	٠,٠٠٠	٢٧,٦٧	٧٦,٥٠	١,٥٩	٧,٦٥	٧ يتم تحديث معايير التوظيف والتعيين وفقًا لاحتياجات السوق الإعلاني وتطورات.

٧	٠,٠٠٠	٢٠,٦٣	٧٤,١٢	١,٩٥	٧,٤١	٨ تسهم عملية التوظيف الفعالة في تحسين جودة العمل الإبداعي وزيادة نجاح المشاريع الإعلانية.
	٠,٠٠٠	٣٢,٣١	٧٥,٨٤	١,٣٣	٧,٥٨	جميع فقرات المجال معاً

يوضح الجدول (13) نتائج التحليل الإحصائي لفقرات محور "التوظيف والتعيين"، حيث سجلت جميع الفقرات متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل المشاركين على أهمية سياسات التوظيف في شركات الدعاية والإعلان. حصلت الفقرة "تعتمد الشركة على معايير واضحة ودقيقة لاختيار الموظفين المناسبين للمشاريع الإعلانية" على أعلى متوسط حسابي (8.27) ووزن نسبي (82.71%)، مما يشير إلى أهمية وجود معايير واضحة في عملية التوظيف. في المقابل، سجلت الفقرة "يتم توفير برامج توجيهية للموظفين الجدد لمساعدتهم على الاندماج في بيئة العمل الإعلانية" أقل متوسط حسابي (7.25) ووزن نسبي (72.53%)، مما قد يشير إلى الحاجة إلى تحسين برامج التوجيه للموظفين الجدد. بشكل عام، تعكس هذه النتائج أهمية التوظيف الفعال في تحسين جودة العمل ونجاح المشاريع في قطاع الدعاية والإعلان.

ب- تحليل فقرات محور "التدريب والتطوير"

جدول رقم (١٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة

الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "التدريب والتطوير"

٤	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	توفر الشركة برامج تدريبية متخصصة في مهارات الإعلان والتسويق الرقمي.	7.49	2.02	74.95	20.56	٠,٠٠٠	2

٢	يتم تنظيم ورش عمل دورية لتعزيز المهارات الإبداعية لموظفي الشركة.	7.97	5.78	79.71	8.56	.,...	1
٣	تحرص الشركة على تطوير مهارات موظفيها بما يتناسب مع تطورات صناعة الإعلان.	6.90	2.19	69.03	14.47	.,...	4
٤	يتم إشراك الموظفين في دورات تدريبية حديثة لمواكبة أحدث التقنيات في مجال الإعلان.	7.15	2.05	71.48	17.46	.,...	3
٥	توفر الشركة فرصاً تدريبية داخلية وخارجية لتعزيز الكفاءة المهنية للموظفين.	6.17	2.41	61.66	8.04	.,...	6
٦	تسهم برامج التطوير المهني في تحسين أداء فرق العمل ورفع مستوى الإنتاجية.	6.04	2.60	60.44	6.66	.,...	7

٧	تستخدم الشركة أساليب تدريب تفاعلية لتعزيز التفكير الإبداعي والابتكاري لدى الموظفين.	5.85	2.66	58.48	5.30	٠,٠٠٠	8
٨	يرتبط نجاح المشاريع الإعلانية بشكل وثيق بمدى فعالية برامج التدريب والتطوير المقدمة للموظفين.	6.36	2.36	63.61	9.62	٠,٠٠٠	5
	جميع فقرات المجال معاً	6.74	1.97	67.42	14.71	٠,٠٠٠	

يظهر الجدول (14) أن تقييم فقرات محور "التدريب والتطوير" جاء بدرجات متفاوتة، حيث حصلت الفقرة "يتم تنظيم ورش عمل دورية لتعزيز المهارات الإبداعية لموظفي الشركة" على أعلى متوسط حسابي (٧,٩٧) ووزن نسبي (79.71%) ، مما يعكس أهمية هذه الورش في تطوير المهارات الإبداعية. في المقابل، جاءت الفقرة "تستخدم الشركة أساليب تدريب تفاعلية لتعزيز التفكير الإبداعي والابتكاري لدى الموظفين" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (5.85) ووزن نسبي (58.48%) ، مما يشير إلى وجود ضعف في تطبيق الأساليب التفاعلية في التدريب. كما يظهر أن التقييم العام لجميع الفقرات كان متوسطاً (6.74) ، مما يعكس وجود اهتمام بالتدريب والتطوير ولكن مع الحاجة إلى تعزيز جودة وفعالية البرامج التدريبية، خاصة فيما يتعلق بأساليب التدريب الحديثة والتفاعل مع أحدث التقنيات في مجال الإعلان.

ج - تحليل فقرات محور "نظام التعويضات"

جدول رقم (١٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة

الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث " نظام التعويضات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	توفر الشركة نظام حوافز مادي ومعنوي يعزز رضا الموظفين وتحفيزهم.	٦,٩١	٢,٠٨	٦٩,١٠	١٥,٢٥	٠,٠٠٠	٨
٢	تتبع الشركة سياسة تعويضات عادلة تعكس مساهمات الموظفين في نجاح المشاريع.	٧,٠٣	٢,٠٢	٧٠,٢٩	١٦,٧٢	٠,٠٠٠	٧
٣	يتم تقديم مكافآت للموظفين المتميزين تقديرًا لجهودهم في الحملات الإعلانية الناجحة.	٧,١٠	٢,٠١	٧٠,٩	١٧,٣٣	٠,٠٠٠	٥
٤	تعتمد الشركة على نظام رواتب تنافسي لاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.	٧,١٧	٢,٠٥	٧١,٦	١٧,٦٣	٠,٠٠٠	٤

٥	تُمنح مزايا إضافية للموظفين مثل التأمين الصحي والإجازات المدفوعة لتعزيز الاستقرار الوظيفي.	٧,٢٤	١,٩٩	٧٢,٣٨	١٨,٧٣	٠,٠٠٠	٣
٦	يتم مراجعة وتحديث هيكل التعويضات لضمان التوافق مع معايير سوق العمل الإعلاني.	٧,٢٨	١,٩٢	٧٢,٨٢	١٩,٧٩	٠,٠٠٠	٢
٧	يساهم نظام الحوافز في تعزيز الأداء وتحقيق أعلى مستويات الإبداع في المشاريع الإعلانية.	٧,٠٨	١,٩٨	٧٠,٧٦	١٧,٤٧	٠,٠٠٠	٦
٨	يرتبط رضا الموظفين عن نظام التعويضات بزيادة ولائهم للشركة وتحقيق نجاح مستدام للمشاريع.	٧,٦٥	١,٩٠	٧٦,٥	٢٣,٢٠	٠,٠٠٠	١
	جميع فقرات المجال معاً	٧,١٨	١,٦٨	٧١,٢١	٢١,٦٧	٠,٠٠٠	

يوضح الجدول (15) أن جميع فقرات محور "نظام التعويضات" حصلت على متوسطات حسابية

مرتفعة نسبياً، مما يعكس اتفاق المشاركين على أهمية التعويضات في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم. جاءت

الفقرة "يرتبط رضا الموظفين عن نظام التعويضات بزيادة ولائهم للشركة وتحقيق نجاح مستدام للمشاريع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (7.65) ووزن نسبي (76.5%) ، مما يشير إلى الدور الحاسم لنظام التعويضات في تعزيز ولاء الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

في المقابل، حصلت الفقرة "توفر الشركة نظام حوافز مادي ومعنوي يعزز رضا الموظفين وتحفيزهم" على أقل متوسط حسابي (6.91) ووزن نسبي (69.10%) ، مما قد يشير إلى وجود بعض التحفظات حول فعالية نظام الحوافز المتبع. بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (7.18) ووزن نسبي (71.21%) ، مما يعكس مستوى رضا مقبول عن نظام التعويضات، مع الحاجة إلى تحسين بعض الجوانب مثل الحوافز والمكافآت لضمان تحقيق أعلى درجات التحفيز والإبداع في العمل.

د- تحليل جميع محاور "ممارسات إدارة الموارد البشرية"

جدول رقم (١٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة

الموافقة لكل محور من محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	التوظيف والتعيين	٧,٥٨	١,٣٣	٧٥,٨٤	٣٢,٣١	٠,٠٠٠	١
٢	التدريب والتطوير	٦,٧٤	١,٩٧	٦٧,٤٢	١٤,٧١	٠,٠٠٠	٣
٣	نظام التعويضات	٧,١٨	١,٦٨	٧١,٨١	٢١,٦٧	٠,٠٠٠	٢
	جميع فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية	٧,١٧	١,٥٠	٧١,٦٩	٢٤,٠٥	٠,٠٠٠	

يوضح الجدول (16) أن تقييم محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء بمستويات متفاوتة من

الموافقة، حيث حصل محور "التوظيف والتعيين" على أعلى متوسط حسابي (٧,٥٨) ووزن نسبي

(75.84%)، مما يعكس رضا المشاركين عن سياسات التوظيف وآليات اختيار الموظفين في شركات الدعاية والإعلان، وبالتالي يشير إلى مدى تأثيره الإيجابي على نجاح المشاريع.

جاء محور "نظام التعويضات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (7.18) ووزن نسبي (71.81%) ، مما يدل على أهمية نظام الحوافز والمزايا المالية في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على الأداء، رغم وجود بعض المجالات التي قد تحتاج إلى تحسين. بينما حصل محور "التدريب والتطوير" على أقل متوسط حسابي (٦,٧٤) ووزن نسبي (67.42%) ، مما يشير إلى ضرورة تعزيز البرامج التدريبية وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات سوق الدعاية والإعلان.

٢. تحليل فقرات مجال " نجاح المشاريع "

جدول رقم (١٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني " نجاح المشاريع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تنجح الشركة في تحقيق أهداف المشاريع الإعلانية ضمن المدة الزمنية المحددة.	٧,٤٦	١,٩٧	٧٤,٢٦	٢٠,٧٣	٠,٠٠٠	٢
٢	تلتزم المشاريع الإعلانية بالميزانية المحددة دون تجاوز التكاليف المخططة.	٧,٣١	١,٨٤	٧٣,١٧	٢٠,٩٠	٠,٠٠٠	٦

٩	٠,٠٠٠	٢٠,٢٤	٧٢,٣١	١,٨٣	٧,٢٣	تحقق المشاريع نسبة عالية من رضا العملاء بناءً على جودة الخدمات الإعلانية المقدمة.	٣
١١	٠,٠٠٠	١٨,٨٠	٧١,٢٦	١,٨٨	٧,١٢	تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لتقييم نجاح المشاريع الإعلانية.	٤
١٠	٠,٠٠٠	١٩,٨٠	٧٢,٣٤	١,٨٧	٧,٢٣	يتم تنفيذ المشاريع الإعلانية وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة في المجال.	٥
١٣	٠,٠٠٠	١٨,٥٠	٧٠,٨٣	١,٨٧	٧,٠٨	تسهم المشاريع الإعلانية في تعزيز الصورة الذهنية للعملاء وزيادة ولائهم للعلامة التجارية.	٦
١٢	٠,٠٠٠	١٨,٥٢	٧١,٠٤	١,٨٩	٧,١٠	تتمتع فرق العمل بالكفاءة والمهارات اللازمة لإنجاز المشاريع بشكل احترافي.	٧
١٧	٠,٠٠٠	١٤,٥٤	٦٨,٥٢	٢,١٢	٦,٨٥	يتم تسليم المشاريع في الوقت المحدد دون تأخير يؤثر على رضا العملاء.	٨

١٤	٠,٠٠٠	١٧,٢٥	٧٠,٧٥	٢,٠٠	٧,٠٧	تعتمد الشركة على الابتكار والإبداع في تنفيذ الحملات الإعلانية لجذب الجمهور المستهدف.	٩
١	٠,٠٠٠	٢٤,٥١	٧٧,٤٠	١,٨٦	٧,٧٤	تحقق المشاريع الإعلانية معدلات تفاعل ومشاركة عالية على المنصات الرقمية.	١٠
١٥	٠,٠٠٠	١٥,٦٢	٧٠,٢٥	٢,١٥	٧,٠٢	يتم استخدام أدوات وتقنيات حديثة في تنفيذ المشاريع لضمان الكفاءة والجودة.	١١
٣	٠,٠٠٠	٢٠,١٩	٧٣,٤٦	١,٩٣	٧,٣٤	تساهم المشاريع في تحقيق عائد استثماري إيجابي للشركة والعملاء.	١٢
٤	٠,٠٠٠	٢٠,٩٢	٧٣,٧١	١,٨٨	٧,٣٧	تُجرى مراجعات وتحليلات دورية لتقييم أداء المشاريع وتحسينها مستقبليًا.	١٣
٨	٠,٠٠٠	٢٠,٠٥	٧٢,٨١	١,٨٩	٧,٢٨	يتم إشراك العملاء في مراحل تطوير المشاريع	١٤

						لضمان توافقها مع احتياجاتهم وتوقعاتهم.	
١٦	٠,٠٠٠	١٤,٩٥	٦٩,٢٠	٢,١٣	٦,٩٢	تحافظ الشركة على تنافسيتهما في سوق الدعاية والإعلان من خلال تنفيذ مشاريع متميزة.	١٥
٥	٠,٠٠٠	١٨,٤١	٧٣,٣٢	٢,١٠	٧,٣٣	يتم تطوير استراتيجيات الإعلان بناءً على تحليلات السوق لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.	١٦
٧	٠,٠٠٠	١٨,٥٠	٧٣,١٤	٢,٠٨	٧,٣١	تعكس المشاريع الإعلانية هوية وقيم العلامة التجارية بشكل فعال وجذاب.	١٧
	٠,٠٠٠	٢٣,٩٤	٧٢,٢٤	١,٥٤	٧,٢٢	جميع فقرات المحور معاً	

يوضح الجدول (17) أن تقييم فقرات محور "نجاح المشاريع" جاء بمستويات متفاوتة، حيث حصلت الفقرة "تحقق المشاريع الإعلانية معدلات تفاعل ومشاركة عالية على المنصات الرقمية" على أعلى متوسط حسابي (٧,٧٤) ووزن نسبي (77.40%) ، مما يعكس أهمية التفاعل الرقمي كمعيار أساسي في قياس نجاح الحملات الإعلانية.

في المقابل، جاءت الفقرة "يتم تسليم المشاريع في الوقت المحدد دون تأخير يؤثر على رضا العملاء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (6.85) ووزن نسبي (68.52%) ، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في

الالتزام بالمواعيد النهائية للمشاريع. كما أظهرت النتائج أن الشركات تعتمد على تحليلات السوق والاستراتيجيات الإعلانية (73.32%) ومؤشرات الأداء (٧١,٢٦٪) ** لتقييم نجاح المشاريع، مما يعكس توجهاً نحو التقييم المنهجي للأداء.

بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (7.22) ووزن نسبي (72.24%) ، مما يدل على أن المشاركين لديهم رضا عام جيد عن نجاح المشاريع في قطاع الدعاية والإعلان، مع الحاجة إلى تحسين بعض الجوانب، مثل الالتزام بالمواعيد النهائية وتطوير استراتيجيات تنفيذ أكثر كفاءة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لممارسات إدارة

الموارد البشرية على نجاح المشاريع ، يتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية كالآتي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف والتعيين على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام التعويضات على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٨) معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
٠,٠٠٠	*٠,٧٧٨	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف والتعيين على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.
٠,٠٠٠	*٠,٧٥٩	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.
٠,٠٠٠	*٠,٨٠٩	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام التعويضات على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.
٠,٠٠٠	*٠,٨٠٩	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع.

يبين الجدول (18) أن معامل الارتباط يساوي 0.809 لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح المشاريع، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين هذه المتغيرات. كما أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود تأثير معنوي لممارسات الموارد البشرية على نجاح المشاريع.

بالنظر إلى المعاملات الفرعية، نجد أن "نظام التعويضات" سجل أعلى معامل ارتباط (0.809)، مما يشير إلى أن الحوافز والتعويضات تلعب دورًا أساسيًا في نجاح المشاريع. يليه محور "التوظيف

والتعيين (0.778) "، مما يعكس أهمية اختيار الكفاءات المناسبة لتحقيق أداء عالٍ في المشاريع، بينما جاء التدريب والتطوير "بمعامل ارتباط (0.759)، مما يؤكد أن التدريب يسهم بشكل كبير في تحسين جودة العمل ونجاح المشاريع، لكنه يحتاج إلى تعزيز مستمر لمواكبة تطورات السوق.

الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويضات) على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض. الاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (١٩) تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المقدار الثابت	٠,٧٣٧	٢,٦٧٦	٠,٠٠٨
التوظيف والتعيين	٠,٢٨٧	٤,٧٥٧	٠,٠٠٠
التدريب والتطوير	٠,٢٢٣	٦,١٠٩	٠,٠٠٠
نظام التعويضات	٠,٩٣١	٨,٦٣٨	٠,٠٠٠
معامل الارتباط = ٠,٨٦٦	معامل التحديد المعدل = ٠,٧٥٠		
قيمة الاختبار F = 273.566	القيمة الاحتمالية = ٠,٠٠٠		

تشير نتائج جدول (19) إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد يوضح وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع، حيث أن جميع المتغيرات المستقلة (التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويضات) ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) سجل نظام التعويضات أعلى معامل انحدار (0.931)، مما يشير إلى أنه العامل الأكثر تأثيرًا على نجاح المشاريع، يليه التوظيف والتعيين (0.287) ثم التدريب والتطوير (0.223) كما أن معامل التحديد المعدل (0.750) يُظهر أن 75% من التغيرات في نجاح المشاريع يمكن تفسيرها من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يؤكد أهمية هذه العوامل في تحسين الأداء وتحقيق النجاح في شركات الدعاية والإعلان.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصل لها الباحث بعد إتمام عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات، ومن ثم سيتم تقديم توصيات متعلقة بموضوع الدراسة، والذي يأمل الباحث أن تساهم في تعزيز مفهوم الاندماج الوظيفي في شركات النفط في مدينة الرياض وتؤثر بشكل إيجابي على زيادة الفعالية التنظيمية فيها .

١,٥ مناقشة النتائج:

من خلال تحليل البيانات تم التوصل للنتائج الآتية:

نتائج الإحصاء الوصفية

- حصل محور التوظيف والتعيين على متوسط حسابي (7.58) ووزن نسبي (75.84%) ، مما يشير إلى درجة رضا مرتفعة عن سياسات التوظيف والتعيين في شركات الدعاية والإعلان، و تعكس هذه النتيجة أهمية وجود معايير واضحة ودقيقة في اختيار الموظفين، مما يساهم في استقطاب الكفاءات القادرة على تحقيق نجاح المشاريع. كما أن احترافية مقابلات التوظيف وتحديث معايير الاستقطاب وفق متطلبات السوق تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل.
- حصل محور التدريب والتطوير على متوسط حسابي (6.74) ووزن نسبي (67.42%) ، وهو أقل المحاور تقييماً، و يشير هذا إلى أن برامج التدريب والتطوير في شركات الدعاية والإعلان ما زالت بحاجة إلى تحسين وتحديث، خاصة فيما يتعلق بأساليب التدريب التفاعلية، والورش العملية، والاعتماد على أحدث التقنيات في المجال. كما أن ضعف الاهتمام بالتطوير المهني المستمر قد يحد من قدرة الموظفين على مواكبة التغيرات السريعة في سوق الإعلانات.

- حصل محور نظام التعويضات على متوسط حسابي (7.18) ووزن نسبي (71.81%) ، مما يعكس رضا عام عن سياسات التعويضات، لكنه أقل من التوظيف والتعيين ، و يعكس هذا أهمية الحوافز والتعويضات في تحفيز الموظفين، حيث أن الرواتب التنافسية والمزايا الإضافية (مثل التأمين الصحي والإجازات المدفوعة) تؤثر إيجابيًا على رضا الموظفين. ومع ذلك، فإن النسبة المتوسطة نسبيًا تشير إلى إمكانية تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت لتعزيز الأداء والابتكار بشكل أكبر.
- حصل محور نجاح المشاريع على متوسط حسابي (7.22) ووزن نسبي (72.24%) ، مع تفاوت في تقييم الفقرات الفردية.، و تعكس هذه النتيجة أن شركات الدعاية والإعلان تحقق معدلات نجاح جيدة في تنفيذ مشاريعها، خاصة فيما يتعلق بالتفاعل على المنصات الرقمية والالتزام بمعايير الجودة. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن الالتزام بالمواعيد النهائية وإدارة الميزانيات من أكثر التحديات التي تواجه الشركات، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين التخطيط والرقابة لضمان كفاءة التنفيذ.

٢,٥ نتائج الفرضيات وتفسيرها

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويضات) على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن معامل التحديد المعدل (0.750) يشير إلى أن 75% من نجاح المشاريع يمكن تفسيره بممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أن جميع المتغيرات المستقلة ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) ، مما يثبت وجود تأثير واضح لممارسات الموارد البشرية على نجاح المشاريع، و تؤكد هذه النتيجة أن جودة سياسات التوظيف، فعالية برامج التدريب، وعدالة نظام التعويضات تلعب دورًا جوهريًا في تحقيق النجاح والاستدامة في مشاريع الدعاية والإعلان. لذا، فإن الشركات التي تستثمر في تحسين هذه الممارسات تحقق أداءً أعلى في تنفيذ مشاريعها.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف والتعيين على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.

- بلغ معامل الارتباط بين التوظيف والتعيين ونجاح المشاريع (0.778) ، وهو ارتباط قوي موجب ودال إحصائيًا. ($\text{Sig} = 0.000$) كما أظهر تحليل الانحدار أن معامل الانحدار للتوظيف والتعيين (0.287) ، مما يعني أن تحسين سياسات التوظيف يعزز من نجاح المشاريع ، وتشير هذه النتيجة إلى أن اختيار الموظفين المناسبين وفقًا لمعايير واضحة ، وإجراء مقابلات توظيف احترافية ، وتحديث استراتيجيات التوظيف وفق احتياجات السوق تساهم بشكل كبير في رفع جودة العمل الإبداعي ، وتحقيق الأهداف التشغيلية للمشاريع.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.

- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بين التدريب والتطوير ونجاح المشاريع (0.759) ، وهو ارتباط قوي موجب ودال إحصائيًا. ($\text{Sig} = 0.000$) كما كان معامل الانحدار للتدريب والتطوير (0.223) ، مما يشير إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء لكنه ليس العامل الأكثر تأثيرًا مقارنة بالتوظيف والتعويضات ، و تدل هذه النتيجة على أن تقديم برامج تدريبية متخصصة في الإعلان ، وتنظيم ورش عمل تطويرية ، واستخدام أساليب تدريب حديثة تساهم في رفع مهارات الموظفين ، وتحسين تنفيذ المشاريع الإعلانية . ومع ذلك ، فإن الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية أكثر ابتكارًا وتفاعلية تظل قائمة لتعظيم الأثر على نجاح المشاريع.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام التعويضات على نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض.

- كان معامل الارتباط بين نظام التعويضات ونجاح المشاريع (0.809) ، وهو أقوى ارتباط بين جميع المحاور ، كما أن معامل الانحدار لنظام التعويضات (0.931) كان الأعلى بين المتغيرات المستقلة ، مما

يؤكد التأثير القوي لنظام الحوافز والمكافآت على نجاح المشاريع ،و توضح هذه النتيجة أن توفير رواتب تنافسية، أنظمة حوافز عادلة، مزايا إضافية مثل التأمين الصحي والإجازات، ومكافآت للموظفين المتميزين يعزز من تحفيز العاملين، وزيادة ولائهم للشركة، ورفع إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى نجاح المشاريع. لذا، فإن تحسين سياسات التعويضات يمكن أن يكون مفتاحاً رئيسياً لتعزيز الأداء المؤسسي والابتكار في المشاريع الإعلانية.

٣,٥ التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق نجاح المشاريع في شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض:

١. تحسين سياسات التوظيف والتعيين من خلال :

- تطوير معايير واضحة ودقيقة لاختيار الموظفين وفقاً لمتطلبات السوق الإعلاني.
- تعزيز استراتيجيات استقطاب المواهب من خلال التوسع في البحث عن الكفاءات داخل وخارج الشركة.
- تنظيم مقابلات توظيف احترافية تركز على قياس المهارات الإبداعية، وليس فقط المؤهلات الأكاديمية.
- تحديث سياسات التوظيف بشكل دوري لمواكبة التغيرات في صناعة الإعلان ومتطلبات السوق الرقمي.

٢. تعزيز برامج التدريب والتطوير من خلال :

- تقديم برامج تدريب متخصصة تشمل أحدث تقنيات الإعلان والتسويق الرقمي.
- زيادة عدد ورش العمل التفاعلية التي تركز على تنمية المهارات الإبداعية والتقنية.
- تطوير برامج تدريب داخلية وخارجية بالتعاون مع خبراء ومؤسسات متخصصة في الإعلان.

- استخدام أساليب تدريب تفاعلية وحديثة مثل التعلم الإلكتروني، والمحاكاة العملية، والتدريب الميداني.

٣. تحسين نظام التعويضات والحوافز من خلال :

- تطوير نظام رواتب تنافسي يعكس مستوى الخبرة والكفاءة، لضمان استقطاب أفضل المواهب.
- تقديم حوافز مالية ومعنوية لتعزيز الإنتاجية، مثل المكافآت الشهرية والمزايا الإضافية.
- تحسين نظام التقييم والمكافآت ليعكس مساهمة كل موظف في نجاح المشاريع.
- توفير مزايا إضافية مثل التأمين الصحي، والإجازات المدفوعة، وخيارات العمل المرن لزيادة رضا الموظفين.

- تطوير أنظمة تحليل بيانات الموظفين لقياس مدى تأثير سياسات التوظيف، التدريب، والتعويضات على نجاح المشاريع.

-

Abstract

This study aimed to analyze the impact of human resource management practices (recruitment and placement, training and development, and compensation systems) on project success in advertising companies in Riyadh. The researcher employed a descriptive-analytical approach to collect and analyze data, distributing 365 questionnaires to employees in the sector and retrieving 277 valid responses, with a response rate of 75.89%, reflecting the accuracy and reliability of the results.

The statistical analysis results revealed a positive and statistically significant relationship between human resource management practices and project success, with a correlation coefficient of 0.809. This indicates that improving recruitment policies, training programs, and compensation systems can enhance project execution efficiency and increase their success rates. Furthermore, the multiple regression analysis results showed that the compensation system was the most influential factor (0.931), followed by recruitment and placement (0.287), and then training and development (0.223). This highlights the importance of providing a fair and motivating work environment to achieve optimal results.

Based on these findings, the study recommends enhancing recruitment strategies to attract top talent, developing more interactive and up-to-date training programs, and strengthening incentive and compensation systems to attract and motivate employees. Additionally, it suggests adopting an integrated strategic approach that aligns human resource policies with project success to ensure sustainability and competitiveness in the advertising sector.

Keywords: Human Resource Management Practices, Recruitment and Placement, Training and Development, Compensation Systems, Project Success, Advertising Companies.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أمين، علي، و زقاي، دياب. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٥، ١٤، ١٠٩ - ١٢٧.
- ابورمان، امني (٢٠١٨). المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وأثرها على جودة المشروع، الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والمعدل للوعي المنظمي دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية. [أطروحة دكتوراه. غير منشورة] . جامعة العلوم الإسلامية، عمان الأردن.
- البكري، مصطفى عدنان مدلول، و نيا، محمد ملكي. (٢٠٢١). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة في كلية المستقبل الجامعة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٣، ٤٤، ١٩٥ - 207. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264699>
- البكري، مصطفى عدنان مدلول، و نيا، محمد ملكي. (٢٠٢١). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة في كلية المستقبل الجامعة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٣، ٤٤، ١٩٥ - ٢٠٧.
- بلاسم، شفاء حسن، وحسن، علي حمزة (٢٠٢٠) اثر تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر في نجاح المشروع دراسة استطلاعية في شركة المشاريع النفطية / حقل شرقي بغداد - مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، (٢)١٢. ٤٥٤-٤١٦
- https://search.emarefa.net/detail/BIM-976217
- بن العمري، فهيمة، و عبدالله، علي. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج ٧، ١٤، ٦٦ - ٨٦.

- بوعبدالله، ودان، و عبد الفتاح، مشيكل إلياس. (٢٠٢٠). تنمية الموارد البشرية والاقتصاد البنفسجي: مفاهيم وواقع التنمية المستدامة في الجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج ١٠، عدد خاص، ١٣٥ - ١٥٣.
- جبريل، وسام محمد موسى، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠١٧). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1015563>
- جبريل، وسام محمد موسى، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠١٨). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج ٢، ١٤، ١٣٧ - ١٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1091947>
- الجعبري، علي محمد أمين أحمد الجعبري، (٢٠٢١)، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- جمعة، أحمد. (٢٠١٥). أخلاقيات مهنة المحاسبة والتحكيم المؤسسي، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الجنيدى، الاء (٢٠١٨). أثر إدارة المواهب في نجاح المشاريع الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية، دراسة في شركات الاتصالات الأردنية [اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- دهليز، خالد عبد السلام، وعنبر، هشام محمود (٢٠١٧) اثر المجالات المعرفية لادارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، ٢٥ (٢)، ٢١-١
- السرحان، عبدالله محمد حنيان، و العواودة، وليد مجلي. (٢٠٢٢). استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٢، ٢٤، ٩١ - ١١٢.
- الشوابكة، روان عودة خلف العبادي، عير فوزان عارف، وارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم (٢٠٢٠) التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع الدور الوسيط لرأس المال الفكري دراسة ميدانية في

مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير "كأدي". مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٤١، (٦٧)،

١٠٨ - ٦٧

- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عيبر فوزان عارف، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (٢٠٢٠).
التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية
في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير "كأدي". مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٤١، ٦٧

108- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1043220>

- العباني، حنان معمر أبو عجيبة. (٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة
ميدانية في شركة ليبيا للتأمين. مجلة جامعة الزيتونة، ٣٣، ١٧٢ - ١٩٥.

- عبدالرحيم، عبدالسلام محمد عبدالجواد، و العبيدي، سليمان سالم جمعة النعاس. (2023).
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على الشركات
الصناعية الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج ٦، ع ٣، ٥٣، 81 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1417756>

- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (٢٠٢١). علاقة الابتكار والإبداع في
نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة
الدولية للتنمية، مج ١٠، ع ١، ١١، 28 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1472277>

- علي، أحمد علي عطية، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (٢٠١٨). أثر تكامل سلسلة التوريد على
نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/101524>

- المغربي، عباس بابكر علي أحمد. (٢٠٢٢). أثر السلوك الإبداعي على إدارة الموارد البشرية: دراسة بنك
فيصل الإسلامي - السودان (٢٠١١-٢٠٢١ م). مجلة القلزم العلمية، ع ٢٣، ٤٥، 62 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1299669>

- الياس، عبدالله الواحد، و محمد، الشيخ محمد الخضر. (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني ٢٠١٩ م. مجلة كلية التنمية البشرية، ٩٤، ١٧، 42- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1253897>
- الخصاونة، زياد محمد فائق سعيد، و العون، سالم سفايح. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الشروقي، خليفة. (٢٠١٨). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة، مملكة البحرين.
- الضاوية، حرمة و خليل، منال، (٢٠٢١)، جودة حياة العمل وأثرها على تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية للمؤسسة السونلغاز، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر.
- العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد (٢٠٠٧)، فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد ١٣ ، العدد ٤٥.
- القرشي، سوزان بنت محمد والقحطاني، سامية مذكر. (٢٠١٨). أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية للفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٧، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ١١٧-١٣٦، (٥)٢.
- خضر، حرز الله محمد، (٢٠١٥)، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة السودان.
- سلمان، فاضل ومهاوي، رافد. (٢٠١٦). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢(٩٤)، ص ١٨٣-٢٠٣.
- سمايلي، محمود وعمارة، سعيدة (٢٠١٧) البعد الاستراتيجي لتنمية و إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ١(٣)، ١٨١-١٦٦.

- عامر، سعاد (٢٠١٥)، أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد ٣، العدد ٦، ١١٢-١٢٣.
- فرح، خالد عبد الحميد محمد (٢٠١٦)، اثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات الأعمال تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة ، رسالة دكتوراه، جامعة دنقلا.
- لبيس، عماد وربيعه، خطاش . ٢٠١٨. واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٣٤)، ١٥٢-١٣٥.
- مصطفى، أسامة عبدالحليم و البنوي ، مها محمد و العوضي ، سارة محمد العوضي،(٢٠٢١)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، ٤٣(١)، ١١٩-١٥٣.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Fawaara, Hani, and Melhem, Yahya Salim Farhan. (2020). Strategic Human Resources Management and Work Engagement Outcomes (Unpublished master's thesis). Yarmouk University, Irbid.
- Dahie, A., Osman, A., & Omar, A. (2017). The Role of Project Management in achieving project success: Empirical study from Local NGOs in Mogadishu-Somalia Australian. Journal of Science and Technology, 1(2), 29-45.
- Dasani, R. M., Patel, V., & Soni, N. (2015). Sustainable Tourism Development: A Critique of the South African Approach. Journal of Sustainable Tourism, 23(1), 18-37.
- Dhawan, A., Sharma, K., & Trivedi, M. K. (2022). Simulated Annealing- Based Time-Cost Trade-Off Model for Construction Projects. In Artificial Intelligence and Sustainable

Computing (pp. 33-43). Springer, Singapore. Artificial Intelligence and Sustainable Computing Algorithms for Intelligent Systems https://doi.org/10.1007/978-981-16-1220-6_4

- Elmezain, M., Baduruzzaman, W. H. W., & Khoiry, M. A. (2021). The impact of project manager's skills and age on project success, *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 18(4), 1-16. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.017>
- Ferrat, I. (2020). The Reality of Human Resources Management in Algerian Public Establishment: Case Study National Agency for Dams and Transfers "ANBT". *Journal of Economics and Human Development*, Volume 11, Issue 2, 120-135.
- Kerzner, H. (2015). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (11th ed.). Wiley.
- Kerzner, H.R. (2013). *Project management: a systems approach to Planning, Scheduling, and controlling* (10th ed.). John Wiley & Sons.
- Klein, G. (2023). The Entwinement of Project and Information Technology Research Editorial. *Project Management Journal*, <https://doi.org/10.1177/87569728231169415>
- Ktaish, B., & Hajdu, M. (2022). Success Factors in Projects. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 1218, (1), P012034). IOP Publishing.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2012). *Project Management: A Managerial Approach* (8th ed.). Wiley
- Obaidat, Abida Sami Salama, and Abu Dawla, Jamal Daoud. (2021). The Impact of Green Human Resource Management on Environmental Performance: A Focus on Recruiting, Selection and Training Practices (Unpublished master's thesis). Yarmouk University, Irbid.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

- Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project management success factors. *Procedia engineering*, 196, 607-615. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>

- Suliiman, A. M. H., and Masaud, K. A. R. (2023). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: A Field Study in Libyana Mobile Phone Company, Tripoli - Libya. *Journal of Human Research and Studies*, vol. 5, no. 18, 1-28.

- Sun, H., Tang, W., Duffield, C. F., Zhang, L., & Hui, F. K. P. (2022). How to get international construction projects delivered on time: from Chinese contractors' perspective. *Journal of Civil Engineering and Management*, 28(2), 134-149. <https://doi.org/10.3846/jcem.2022.16381>

- Abazeed, R. A.M.2017. Impact of human resources management strategies on job satisfaction of the employees of the social security corporation in Jordan *Global journal of Management and Business Research : E Marketing*, 17 (1), version (1), AL al-Bayt University, p 36-46.

- Noe, R. A., Gerhart, B. A., Heldke, L. M., Hollenbeck, J. R., Leitch, A., Pilcher, J. M., & Wright, P. M. (2015). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع

دراسة تطبيقية على شركات الدعاية والإعلان بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة ☐ ٤٠ - أقل من ٥٠ عام ☐ من ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتورة
- ٤- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من ٥ - أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ - أقل من ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة
- ٥- المسي الوظيفي ☐ مدير ☐ مدير فرع ☐ موظف ☐ عامل

ثانيا محاور الاستبيان

- المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التوظيف والتعيين					
تعتمد الشركة على معايير واضحة ودقيقة لاختيار الموظفين المناسبين للمشاريع الإعلانية.					
تأخذ الشركة في الاعتبار المهارات الإبداعية عند تعيين الموظفين الجدد في فرق العمل.					
تساهم سياسات التوظيف في جذب المواهب المتميزة في مجال الدعاية والإعلان.					
تُجرى مقابلات التوظيف بطريقة احترافية لضمان اختيار الكفاءات المناسبة لكل مشروع.					
يتم توفير برامج توجيهية للموظفين الجدد لمساعدتهم على الاندماج في بيئة العمل الإعلانية.					
تعتمد الشركة على استراتيجيات استقطاب فعالة لتوظيف أفضل الكفاءات في مجال الإعلان.					
يتم تحديث معايير التوظيف والتعيين وفقًا لاحتياجات السوق الإعلاني وتطوراتهِ.					

					تسهم عملية التوظيف الفعالة في تحسين جودة العمل الإبداعي وزيادة نجاح المشاريع الإعلانية.
التدريب والتطوير					
					توفر الشركة برامج تدريبية متخصصة في مهارات الإعلان والتسويق الرقمي.
					يتم تنظيم ورش عمل دورية لتعزيز المهارات الإبداعية لموظفي الشركة.
					تحرص الشركة على تطوير مهارات موظفيها بما يتناسب مع تطورات صناعة الإعلان.
					يتم إشراك الموظفين في دورات تدريبية حديثة لمواكبة أحدث التقنيات في مجال الإعلان.
					توفر الشركة فرصًا تدريبية داخلية وخارجية لتعزيز الكفاءة المهنية للموظفين.
					تسهم برامج التطوير المهني في تحسين أداء فرق العمل ورفع مستوى الإنتاجية.
					تستخدم الشركة أساليب تدريب تفاعلية لتعزيز التفكير الإبداعي والابتكاري لدى الموظفين.
نظام التعويضات					
					توفر الشركة نظام حوافز مادي ومعنوي يعزز رضا الموظفين وتحفيزهم.
					تتبع الشركة سياسة تعويضات عادلة تعكس مساهمات الموظفين في نجاح المشاريع.

					يتم تقديم مكافآت للموظفين المتميزين تقديرًا لجهودهم في الحملات الإعلانية الناجحة.
					تعتمد الشركة على نظام رواتب تنافسي لاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.
					تُمنح مزايا إضافية للموظفين مثل التأمين الصحي والإجازات المدفوعة لتعزيز الاستقرار الوظيفي.
					يتم مراجعة وتحديث هيكل التعويضات لضمان التوافق مع معايير سوق العمل الإعلاني.
					يساهم نظام الحوافز في تعزيز الأداء وتحقيق أعلى مستويات الإبداع في المشاريع الإعلانية.
					يرتبط رضا الموظفين عن نظام التعويضات بزيادة ولائهم للشركة وتحقيق نجاح مستدام للمشاريع.

■ المحور الثاني: نجاح المشاريع ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تنجح الشركة في تحقيق أهداف المشاريع الإعلانية ضمن المدة الزمنية المحددة.
					تلتزم المشاريع الإعلانية بالميزانية المحددة دون تجاوز التكاليف المخططة.
					تحقق المشاريع نسبة عالية من رضا العملاء بناءً على جودة الخدمات الإعلانية المقدمة.
					تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لتقييم نجاح المشاريع الإعلانية.
					يتم تنفيذ المشاريع الإعلانية وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة في المجال.
					تسهم المشاريع الإعلانية في تعزيز الصورة الذهنية للعملاء وزيادة ولائهم للعلامة التجارية.
					تتمتع فرق العمل بالكفاءة والمهارات اللازمة لإنجاز المشاريع بشكل احترافي.
					يتم تسليم المشاريع في الوقت المحدد دون تأخير يؤثر على رضا العملاء.
					تعتمد الشركة على الابتكار والإبداع في تنفيذ الحملات الإعلانية لجذب الجمهور المستهدف.

				تحقق المشاريع الإعلانية معدلات تفاعل ومشاركة عالية على المنصات الرقمية.
				يتم استخدام أدوات وتقنيات حديثة في تنفيذ المشاريع لضمان الكفاءة والجودة.
				تساهم المشاريع في تحقيق عائد استثماري إيجابي للشركة والعملاء.
				تُجرى مراجعات وتحليلات دورية لتقييم أداء المشاريع وتحسينها مستقبليًا.
				يتم إشراك العملاء في مراحل تطوير المشاريع لضمان توافقها مع احتياجاتهم وتوقعاتهم.
				تحافظ الشركة على تنافسيتها في سوق الدعاية والإعلان من خلال تنفيذ مشاريع متميزة.
				يتم تطوير استراتيجيات الإعلان بناءً على تحليلات السوق لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.
				تعكس المشاريع الإعلانية هوية وقيم العلامة التجارية بشكل فعال وجذاب.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of project management



**The Impact of Human Resource Management Practices on Project
Success: An Empirical Study on Advertising Companies in Riyadh**

Preparation:

Nwayyer dokhi Albogami

241000090

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025

