

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Master of Business**

**Administration programme**



**The impact of human resources management efficiency "**  
**on the productivity of organizations (a field study of the**  
**Saudi Basic Industries Corporation (SABIC))**

**Preparing students**

**(Team Leader)**

**1- FIRAS KHALED YOUSSEF SAEFAN (232001809)**

**(GROUP )**

**1- SHAIMA KHALED MOHAMMED AWSHAN (232001165)**

**Advisor:**

**Dr. WALEED SULIMAN**

**Dr. FISAL ABUDALHAMID**

**1445HIJRI**



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على إنتاجية المنظمات (دراسة ميدانية للشركة

السعودية للصناعات الأساسية (سابك))

قائد الفريق:

(1) فراس خالد يوسف سعيغان (232001809)

أعضاء الفريق:

(2) شيماء خالد محمد عوشان (232001165)

المشرف:

د. وليد سليمان

د. فيصل عبد الحميد

العام الجامعي 1445 هـ

# فهرس محتويات الدراسة

## الفهرس

### المحتويات

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 2  | الفهرس                     |
| 4  | مقدمة عامة                 |
| 5  | مشكلة الدراسة              |
| 5  | أهمية الدراسة              |
| 6  | الأهمية العلمية            |
| 6  | الأهمية العملية التطبيقية: |
| 7  | اهداف الدراسة:             |
| 7  | أسئلة الدراسة              |
| 8  | فرضيات الدراسة             |
| 9  | حدود الدراسة:              |
| 9  | منهج الدراسة               |
| 10 | أدوات الدراسة              |
| 10 | المصطلحات والمفاهيم        |
| 13 | الدراسات السابقة:          |
| 20 | الخاتمة:                   |
| 21 | المراجع والمصادر المقترحة- |

الفصل الأول:  
الإطار العام للدراسة

## مقدمة عامة

إن إدارة الموارد البشرية بمجمل وظائفها لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعملية الإنتاجية في المؤسسات، وهذا ما يجعل العديد من المؤسسات لا توليها اهتماماً كافياً، ولكن ما لا يعرفه هؤلاء أن لإدارة الموارد البشرية تأثير مباشر على الإنتاج في أي مؤسسة سواء أكانت إنتاجية أو خدمية. إن الأداء السليم والوافي لمهام إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاج، وهذه ما أثبتته العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي أكدت وجود علاقة وتأثير إيجابي بين أداء إدارة الموارد البشرية والإنتاج، حيث أظهرت هذه الدراسات أنه كلما كان أداء إدارة الموارد البشرية شاملاً ومتقناً كان انعكاسه في إرتفاع الإنتاج في الشركة، والعكس صحيح من خلال إنخفاض الإنتاج في المؤسسات التي يكون فيها أداء إدارة الموارد البشرية ضعيفاً (الأمين، 2016).

تعمل إدارة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع الإدارات كافة في المنظمة، فتقدم المشورة الى والنصح لكل مدير أو موظف؛ وهي بذلك تدخل في صميم عمل كل مدير أو مشرف يوجه، ويخطط، وينظم عمل الآخرين، ولكن ذلك لا يعني أن واجبات تلك الإدارة أقل أهمية، ومسؤولياتها أقل اتساعاً؛ مما يتطلب أن يكون لها استراتيجيات خاصة بها تتفق مع استراتيجيات المنظمة العامة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى مثل الأقسام الانتاجية كما لا بد أن يكون لها برامج تنفيذية تسهم في تطبيق تلك الاستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة العنصر البشري بفعالية وكفاءة أكبر تركز الموارد البشرية على حسن استخدام الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، ولوضع هذه الخطة أو لتحقيق الكفاءة المطلوبة لتحقيق مستوى عالي من الانتاجية، وأن تتبنى الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً خفض التكاليف لتحافظ على قدراتها التنافسية وسط منافسات شديدة، وتحديات أدت بالشركة وقسم الموارد البشرية إلى الاهتمام بمواردها البشرية فأصبحت تستخدم برامج تنفيذية جديدة تسهم في تخفيض العمالة أو ما يعرف أحياناً بالتصحيح ولتحقيق هذا الربط بين إدارة الموارد البشرية ونجاح الشركة في زيادة الإنتاجية عن طريق الإدارة الكفاء لمواردها البشرية المتاحة احسن استغلال ممكن لا بد أن يصبح دور إدارة الموارد البشرية استراتيجياً وأن يتحدد وضع الموارد البشرية بما يتفق مع الحاجات لتعظيم الكفاءة الإنتاجية وتعظيمها في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً (الحجي، 2019).

## مشكلة الدراسة

يعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الهامة والرئيسية والأكثر حيوية في أي دولة، والتي تعتبر من أهم المتطلبات الأساسية اللازمة للمشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبالرغم من ذلك يعاني القطاع الصناعي من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تواجه المنظمات على اختلاف انواعها واحجامها فقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات والمؤسسات والهيئات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي. ولنجاح الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً في مواجهة هذه التغيرات فإن هذا يتطلب وجود تخطيطاً استراتيجياً جيداً حيث تقوم إدارة الموارد البشرية على تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها الإنتاجية على مواجهة المشكلات والتغلب على المنافسين لها بغرض الحصول على مزايا تنافسية نسبية وتحقيق الاستمرارية في تقديم خدماتها ومنتجاتها. وفي ضوء محدودية الموارد والتحديات المعاصرة، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها. وفي تحقيق الإنتاجية المطلوبة من المنتجات والخدمات وبذلك يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي:

(ما هو أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على إنتاجية المنظمات (دراسة ميدانية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابقاً))

## أهمية الدراسة

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية الشاملة، ليس على مستوى الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً فحسب، بل على مستوى المجتمع بأكمله، لذلك تأتي أهمية التعرف على هذا المورد حتى يمكن توجيهه والاستفادة منه للحصول على أقصى طاقاته ومهاراته.

## الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- قلة الأبحاث التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في اعداد المخططات الاستراتيجية.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على إدارة الموارد البشرية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق محل البحث في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية.
- أهمية المتغيرات محل البحث والمتمثلة في أ- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في استراتيجية الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.
- الأهمية الكبيرة في الفكر الإداري المعاصر بضرورة تكامل وتفاعل استراتيجية الشركة ككل، وما يحيط بها من بيئة خارجية وكيفية مواجهتها للمتغيرات المختلفة.
- أن هناك ندرة إلى حد ما في الدراسات التي تناولت اعتبار الموارد البشرية أحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن من خلالها استخدام بعض المفاهيم

## الأهمية العملية التطبيقية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- محاولة دراسة مدى جدوى استخدام عناصر التخطيط الاستراتيجي في دعم القدرة التنافسية باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي هو أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد.
- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية، ومكانها في المشروع أو الهيكل الإداري وما يمكن أن تؤديه في قطاع معين.
- التعرف على أهمية استراتيجية الموارد البشرية ودورها على إنتاجية المنظمات بالشركة
- التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة، ومستوى أداء الموارد البشرية.
- بيان جوانب القوة والضعف، والتي قد تحول دون الوصول بالموارد البشري إلى التنمية المطلوبة لمواجهة متطلبات وتحديات الظروف الحالية التي يواجهها المجتمع.

## اهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها ولأختبار فروضها لابد من تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية على إنتاجية المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية للشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.
- ٢- قياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق تطبيق التخطيط لكفاءة الموارد البشرية للشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق وتكنولوجيا المعلومات.
- ٣- الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تطبيق التخطيط لرفع كفاءة الموارد البشرية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق وتكنولوجيا المعلومات.
- ٤- التعرف على مقومات تطبيق زيادة الإنتاجية بالاعتماد على كفاءة الموارد البشرية ومدى توفر هذه المقومات في للشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.
- ٦- التوصل إلى بعض النتائج والتقدم ببعض التوصيات والمقترحات التي تأمل مجموعة البحث أن تساهم في زيادة الإنتاجية وفعالية أنشطة الموارد البشرية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق

## أسئلة الدراسة

تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها الإشكالية الأساسية على النحو التالي:

- ما هي معوقات التخطيط لرفع كفاءة الموارد البشرية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية؟
- ما هو تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على دعم القدرة التنافسية اللازمة لزيادة الإنتاجية؟
- ما منافع المتوقعة من زيادة كفاءة الموارد البشرية وتكاليفها؟ وهل يمكن مقارنتهما؟
- ما أهم الخيارات والبدائل المتاحة للموارد البشرية لمواءمة البديل الأمثل مع واقع مستوى الإنتاجية الحالي؟
- ما أنسب استراتيجية موارد بشرية التي تعد أكثر توافقاً مع المستوى المطلوب في تحقيق تعظيم الإنتاجية؟

## فرضيات الدراسة

تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة تعرف الفرضية بأنها: "تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)".

أولاً: - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: - المتغير المستقل: إنتاجية المنظمات بالشركة.

وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية كفاءة إدارة الموارد البشرية على إنتاجية الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك))

الفرضية الأولى:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أساليب كفاءة إدارة الموارد البشرية على إنتاجية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك السعودية.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية استراتيجية إدارة الموارد البشرية على زيادة إنتاجية الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

الفرضية الثالثة: يوجد توافق ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك في المملكة العربية السعودية

الفرضية الرابعة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية كفاءة إدارة الموارد البشرية على إنتاجية الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (السن – الوظيفة- سنوات الخبرة)

### حدود الدراسة:

حدود مكانية: الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك في المملكة العربية السعودية.

حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على إنتاجية المنظمات (دراسة

ميدانية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

حدود زمنية: 1445هـ

حدود بشرية: العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك في المملكة العربية السعودية.

### منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث وذلك عن طري الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان. اعتمد فريق البحث على نوعين من البيانات على النحو التالي:

### أنواع البيانات:

- البيانات الثانوية: تضمنت البيانات الثانوية الخاصة بالدراسة أنواع البيانات التالية:

١- المراجع العلمية في علوم الادارة وبحوث العمليات والاحصاء.

٢- البيانات المتوفرة في المراجع والدراسات العربية والأجنبية المنشورة في الدوريات العلمية المرتبطة بموضوع

الدراسة.

## البيانات الأولية:

١- تصميم استمارة استقصاء (الاستبانة) لاختبار عينة البحث والمكونة من أعضاء الادارة العليا ومديري ادارة الموارد البشرية وأعضاء الادارة التنفيذية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق متضمنة عدة أنواع من الأسئلة بغرض الاستفادة من مزايا كل نوع وتجنب التحيز.

## أدوات الدراسة

هي الأداة أو مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وطرق تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بدراسته، ويوجد العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات وقد تم استخدام الاستبانة كاده لجمع المعلومات عن طريق الاستبانة الالكترونية.

## المصطلحات والمفاهيم.

### إدارة الموارد البشرية:

هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

### النمو الوظيفي:

يتحقق هذا النمو بإشراك وتدريب وعمل دورات تدريبية وورشات عمل سواء كانت فردية أو جماعية لموظفي الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق السعودية بالرياض التحفيز: هي عبارة عن مؤثرات أو أدوات تستخدمها الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق السعودية بالرياض في إثارة دوافع الفرد ولها دور كبير وهام لإشباع الحاجات لدى الموظف في العمل بتحريك دوافعه نحو العمل.

## الخطة الاستراتيجية:

وهي خطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة عن كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعدد من الجوانب التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا، ويتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة (الهلال، 2008).

## ويعرف التخطيط الاستراتيجي:

أيضا على أنه عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على الوضع الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها. فالتخطيط الاستراتيجي يركز على أربع جوانب، يمكن إجمالها على النحو التالي: التعامل مع المستقبل، وفهم البيئة المحيطة التي تحيط بالمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة، والقدرة على استخدام المعلومات المجمعة.

## بيئة العمل:

هو مبنى الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق السعودية بالرياض والدوائر التابعة لها في مختلف الإدارات المكونة لها والذي يعتبر بمثابة المنزل الثاني للموظف والذي يقضي فيه أوقات طويلة ويحب الموظف بأن تكون بيئة العمل جيدة لأن ذلك يشعره بالسعادة مما يجعله يقدم أفضل ما لديه ويساهم في رفع أداء وكفاءة الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق السعودية ورفع إنتاجيتها بفعالية مما ينعكس على تطور الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق السعودية بالرياض وتميزها.

### المهام الوظيفية:

هي عبارة عن استمارة مكتوبة يتم تسليمها أي موظف جديد من قبل دائرة تنمية الموارد البشرية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقك السعودية بالرياض ومكتب فيها عن مضمون ومهام الوظيفية التي يستلمها ليقوم بإنجازها حسب ما هو مطلوب منه.

### الأداء المؤسسي:

هو عبارة عن تقرير تصدره الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقك السعودية بالرياض نهاية كل عام ومكتوب به نتائج أداء الشركة.

### نوعية العمل:

هو العمل الذي يكلف به الموظف من قبل رئيسه المباشر الردي يعمل تحرت إدارته في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقك السعودية بالرياض ويتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

### كمية العمل المنجز:

هو عبارة عن مقدار العمل الذي يستطيع الموظف بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقك السعودية بالرياض بإنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

## الدراسات السابقة:

دراسة (عبد الله جفري 2022):

بعنوان (دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي "جامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبانة الكتروني تحتوي على 45 عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من 1085 موظف وموظفه، وتحقيقاً للأهداف الدراسة فقد ا عشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة ال جدة، وتمت معالجة ا باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية البيانات احصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء على الوزن النسبي الذي بلغ جاء بدرجة أهمية متوسطة بناء 71,8 %، و مستوى تميز الأداء المؤسسي وبوزن نسبي قدره في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستو 71,4%)، ويوجد دور للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية 0.000. كما أنه ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة ب(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة). وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: استمرار العمل

على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من مواردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

دراسة (فارس الطعان، 2020):

تناولت الدراسة الحالية "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي" إذ يحظى موضوعي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي باهتمام متزايد لكونهما من المواضيع المهمة والحديثة نسبياً، والتي لها تأثير كبير على مستقبل المنظمات. هدف الدراسة هو الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، و فيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي و لهذا الغرض صيغت الفرضية الاتية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية بين المتغيرين: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (بإبعاده) إستراتيجية تحليل الوظيفة، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقويم الأداء (والنجاح الاستراتيجي بإبعاده) إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، إبداع، رضا الزبون(، ولتحقيق اختبارات الفرضيات استخدمت الدراسة الميدانية و طبقت على عينة من المدراء و معاونهم و رؤساء الأقسام في وزارة النقل، والمدراء و معاونهم في بعض شركات وزارة النقل (كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني، الشركة العامة للسكك الحديد، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للنقل البحري، و بلغ عدد أفراد العينة 42 و لقياس رضا الزبون تم اخذ عينة من القطاع الجوي وسكك الحديد و بلغ عدد أفراد العينة لرضا الزبون 46، و تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، و الزيارات الميدانية، و المقابلات الشخصية و بعض الوثائق الرسمية الاستكمال بيانات الدراسة. كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، لغرض وصف العينة، والانحدار الخطي البسيط الإختبار صحة التأثير وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات التأثير الإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك كانت جميعها ذا دلالة معنوية. مما يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل وصياغة وتنفيذ وتقويم" استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية في وزارة النقل والشركات التابعة لها على أن ترفع تقريرها إلى الوزير كل 6 أشهر تذكر به عن النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم، كما أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بإبعاد النجاح الاستراتيجي وتفعيلها داخل الوزارة.

دراسة(سليمان،2020):

بعنوان " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الكفاية الإنتاجية بمنظمات الأعمال " تناولت الدراسة الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كأهم عنصر في منظمات الأعمال وتأثيرها على الكفاية الإنتاجية. تكمن مشكلة الدراسة في عدم تبني المؤسسات لهذه الاستراتيجيات بالاهتمام المطلوب، مما يؤدي إلى إعاقة فعاليتها وقدرتها الإنتاجية وتحجيم المورد البشري من المساهمة الفاعلة والاضطلاع بدوره الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية وتأثير الاستراتيجية الشاملة في نجاح منظمات العمل، وعلى الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الاستراتيجية الشاملة وصولاً إلى الكفاية الإنتاجية والجودة وتعزيز الميزة التنافسية وتعظيم الربحية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي أسلوباً أساسياً. حيث قامت باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ مائة وعشرة (110) من المبحوثين العاملين بشركة مفارما للأدوية المحدودة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية. خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها وجود علاقة موجبة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الكفاية الإنتاجية بالشركة، وعلاقة موجبة بين استراتيجيات تدريب وتخطيط القوى العاملة وتحقيق الكفاية الإنتاجية بالشركة. وتوصي الدراسة بضرورة إشراك العاملين في جميع مراحل الاستراتيجية الشاملة للشركة، وضرورة وضع استراتيجية لتخطيط الموارد البشرية بهدف تجويد الأداء وخفض تكلفة الإنتاج حتى يتسنى لها تحقيق الكفاية الإنتاجية وتعزيز الميزة التنافسية وتعظيم الربحية.

#### دراسة (العطار، 2019):

بعنوان " قياس تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية" استهدفت الدراسة قياس تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتطبيقها على بعض المنظمات الصناعية، وذلك بعد التعرف على مستوى الإدراك والوعي لدى متخذي القرارات في المنظمات الصناعية المصرية أهمية قياس تأثير الموارد البشرية. بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية للتعرف على م مكانيات ومتطلبات ملائمة وقياسها في المنظمات المقترحة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان جمعت بالمقابلة، فردا "وهي عدد تضمينت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات العينة المكونة من 384 الاستثمارات الصحيحة التي تم استردادها "تجاه متغيرات الدراسة. واعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وقد أجرى الباحثون تحليل البيانات باستخدام اختبار كروس كال والس لكل سؤال من أسئلة قائمة الاستقصاء الإختبار فروض الدراسة باستخدام عينة الدراسة. وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن تطبيقها على المنشآت محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى الأثر الإيجابي لتنمية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. كما توصى الدراسة بما يلي: استخدام النظريات الحديثة وبصفة تدريجية في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية. أهمية تنمية الموارد البشرية في زيادة قدرة المنظمات التنافسية والتي بدورها تدعم تحقيق المزايا التنافسية.

#### دراسة (غسان الصديقي 2019):

يهدف هذا البحث إلى مناقشة أثر التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على المنظمات وخاصة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات إلى رفع الداخلية والخارجية والفردية، والتي تؤثر بدورها في ق ا ر ارت المديرين سعيا إلى استيعاب أرض عملية مستوى فعالية أداء العنصر البشري وكفاءته، كما يهدف أيضا التخطيط للموارد البشرية، ودراسة الخيارات المتاحة أمامها، بغية اختيار الاستراتيجية الأنسب، والبرامج المصاحبة لها، والتي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنشأة ووحدات الأعمال. ويجب البحث على عدة تساؤلات وهي: هل يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وهل هناك أثر للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي

والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وقد كان تطبيق الدراسة على شركة صافولا السعودية باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في صناعة الأغذية كدراسة حالة للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وتوصل البحث إلى وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية العربية السعودية، وأن هنالك آثاراً في الشركات المساهمة المملكة لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الموظفين وعلى ربحية الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. ويوصي البحث بضرورة التخطيط الاستراتيجي للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية أو التي تعمل في الدول النامية ووضع خطط واستراتيجيات للموارد البشرية أن التغيير في مجال الأعمال أصبح ضرورة أساسية؛ إذ المنبثقة منها، خصوصاً يمكن أن شركة أن تعزل نفسها عن العالم الخارجي، وما يحدث فيه من عولمة، ومنافسة على النطاق الدولي والمحلي، ناهيك عن أثر التكنولوجيا الحديثة (تكنولوجيا عندما تعمل في المعلومات)، ولجوء الشركات إلى تعديل هياكلها التنظيمية خصوصاً بيئة تنافسية شديدة، إن التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن المركزية، وبيروقراطية الإجراءات، والاهتمام بتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة بما في ذلك تطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمنظمات، واستراتيجيات موارد بشرية منبثقة عنها، وال يمكن أن يحدث هذا إلا بوجود رؤية واضحة للمستقبل تعرف الشركات من خلالها استراتيجياتها البشرية التي ستعزز قوتها التنافسية.

#### دراسة (حسن إسماعيل 2018):

بعنوان " أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي " يهدف البحث إلى دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي بأبعاده: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات يمثل مجتمع البحث عدداً من المستشفيات الخاصة بمدينة دمشق، أما عينة البحث فهي مجموعة إدارية عليا ومتوسطة وإشرافية في هذه المستشفيات، ويبلغ حجم العينة 45 فرداً، وتحليل إجاباتهم تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبعد العمليات الداخلية عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة. - وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد

البشرية والبعد المالي عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة. - وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبعد العملاء عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبعد التعلم والنمو عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة. - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة. - وجود أثر ذي علاقة تكاملية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة. في الجانب التطبيقي اعتمد بحثنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور تصب في فكرة فرضيات البحث وقد تم توزيعه على مستوى مدينة دمشق؛ بحيث تم البحث على عينة شملت مستشفيات خاصة، واختبار فرضيات التساؤلات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وبالنتيجة خلص البحث إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة لمدينة دمشق.

## دراسة (الشوابة 2016):

بعنوان " أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية "تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استطلاع آراء المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات الوسطى ومدراء ورؤساء أقسام الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية، وقد قام الباحث بإجراء دراسة مسحية استطلاعية لجميع الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية، وتقديم خدمات الاتصالات الأرضية المحلية والدولية والخلوية والأنترنت وتعقب المركبات، وكان عددها 34 كما قام بتوزيع الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 160 استبانة وتم استرجاع 130 استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل، وتوصل الباحث إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمارس تأتي ار معنويا في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية)، و وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية). توصي الدراسة الشركات أن تقوم بتدريب الموظفين باستمرار وذلك ليكونوا قادرين على التكيف والتعامل بمهارات عالية مع التغيرات البيئية، وتوصي الباحثين بعمل دراسات أخرى في قطاعات الصناعة المختلفة.

## الخاتمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات الانتاجية وتمكين الشركات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالمراد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للشركة إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً لذلك لا بد من القيادات العربية بالنظر إلى رأسمالها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر من المردود من معارف وقدرات وابداعات ما صار يعرف واستغلال كل هذه القدرات لصالح زيادة الانتاجية

أما على الصعيد الفردي فهنا تنكشف طبيعة علاقة الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً بعامليها، لتقوم إدارة الموارد البشرية لاحقاً بتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تطرأ في صفوف القوى العاملة، والأخذ بها عند صياغة الاستراتيجية، لهذا نجد أن التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية المشتقة من الاستراتيجيات العامة للشركة أو حتى استراتيجيات وحدات الأعمال الإنتاجية أمر ضروري كما تناول البحث ميزات التخطيط لرفع كفاءة الموارد البشرية، والخيارات الاستراتيجية العديدة المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية لتختار منها؛ مثل وضع خطط للتوظيف، وأخرى للتدريب، وتقييم الأداء وحدد أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تناسب الاستراتيجيات الموضوعية لزيادة الإنتاجية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً ووحدات الأعمال. بالشركة.

## المراجع والمصادر المقترحة-

- 1- احمد المصري 2010م (الجودة الشاملة مخرج الكفاية الانتاجية) ابريل 2010
- 2- رباح محمد الأمين 2016م - تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية-2016.
- 3- الحجي سومر ماجد 2019 "دور تقانة المعلومات في تسهيل عمل إدارة الموارد البشرية
- 4- حريم حسين ومنصور ياسر 2006 إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي.
- 5- حمد ماهر (٢٠٠٢) (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" الدار الجامعية الإسكندرية
- 6- خالد أبو الغنم 2018 العلاقة بين نظم دعم القرارات والفاعلية.
- 7- عيسى إيهاب 2020م الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمفني مفهومه عوامله نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمفني في العمل.
- 8- عبد الوهاب حسن ع شماوي 2014 دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري.
- 9- عشور السعيد 2011م (إدارة المنظومات الإنتاجية تخطيط تنظيم تحليل تحكم)
- 10- صلاح الدين محمد عبد الباقي 2008م السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر مصر.
- 11- عبد الوهاب 2015 دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
- 12- عمارة كهينة 2015م أهمية نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المورد البشري
- 13- نايف بن سليمان الفالح (٢٠٠١م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا
- 14- نوره محمد البليهد 2014. مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.
- 15- وليد حميد رشيد الأميري 2016م تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين عمان الأردن.
- 16- السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل حرفوش 2010. "إدارة الموارد البشرية" مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

17- حمود حسين سهيل احمد والوادي، 2010 مبادئ الإحصاء للاقتصاد والعلوم الإدارية"، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

18- الطائي، يوسف، الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي 2006، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

19- عامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور 2017، "الإدارة والإعمال"، داروائل للنشر والتوزيع، عمان.

20- ماهر احمد 2019 "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

21- فريد النجار، 2016، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع

22- ويزه، فرحات 2016: دور رأس المال الفكري في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الأسمنت عين التوتة

23- عبد الحميد، عفاف السيد بدوي: رؤية 2012 استراتيجية ل رأس المال الفكري ودوره في تحقيق المزايا التنافسية.

24- مرهج، ماهر محسن 2016: تأثير رأس المال الفكري على اداء الابتكار في الجامعات السورية، دراسة ميدانية

25- محلب، فايزه: 2015 تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء المزايا التنافسية المؤسسة الاقتصادية،

26- يحيايوي، الرزقة 2013 الإبداع كمدخل الاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال) دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة.

27- حمد نبيل فرحات 2013م (قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها) ديسمبر 2013

المراجعة الأجنبية المقترحة:

- 1- Farah B. N. (2019) "Local area networks \_ is there a standard"?
- 2- Farhana F. (2019) "Building employee performance" International review of international journal of scientific and engineering research.
- 3- Fireman H. Dastgir M And Hashem N (2019) "Evaluation of the
- 4- Hailu, T. 2014. The Impact of Information System IS on Organizational Performance: With Special Reference to Ethio-Telecom Southern Region,
- 5- Kenneth Jackson, "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018
- 6- Khan H. and Raza H. A. Ulhas A. (2017) "Impact of information technology
- 7- Kuwait Y. (2020) "The effect of motivation on employee performance" Lai Kee-Hung