

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين : دراسة حالة فندق  
دامال في هرجيسا صوماليلاند

أسم الطالب  
أمل عثمان عبيدي

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | 4     |
| المقدمة                              | 5_6   |
| 1.2. مشكلة الدراسة                   | 7     |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري      | 7     |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي    | 7     |
| 1.3. أهمية الدراسة                   | 8     |
| 1.3.1. على المستوى النظري            | 8     |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي          | 8     |
| 1.4. أسئلة الدراسة                   | 9     |
| 1.5. أهداف الدراسة                   | 9     |
| 1.6. فرضيات الدراسة                  | 9_10  |
| 1.7. نموذج الدراسة                   | 10    |
| 1.8. منهجية الدراسة                  | 11    |
| 1.9. الدراسة الميدانية               | 13    |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح           | 14    |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة    | 15    |
| 2.1. المقدمة                         | 16    |
| 2.2. المتغير المستقل                 | 16    |
| 2.2.1. المقدمة                       | 16    |
| 2.2.2. التطور                        | 16_17 |
| 2.2.3. الأبعاد                       | 17_18 |
| 2.2.4. النظريات                      | 18_20 |
| 2.2.5. الدراسات السابقة              | 20_21 |

|             |                                                       |
|-------------|-------------------------------------------------------|
| 21.....     | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 21_22.....  | 2.3.1 المقدمة.....                                    |
| 22.....     | 2.3.2 التطور.....                                     |
| 22_24.....  | 2.3.3 الأبعاد.....                                    |
| 24_25 ..... | 2.3.4 النظريات.....                                   |
| 26_27.....  | 2.3.5 الدراسات السابقة.....                           |
| 27.....     | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 27_28.....  | 2.4.1 المقدمة.....                                    |
| 28_29.....  | 2.4.2 الدراسات السابقة.....                           |
| 29 .....    | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 29.....     | 2.5.1 الآثار المستقبلية.....                          |
| 30_33 ..... | قائمة المراجع.....                                    |

## 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من اهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة أو منشأة سياحية كانت ام فندقية، إذ يمكن زيادة قيمة وفعالية المورد البشري من خلال الاستثمار في تنمية مهاراته وقدراته، وايضا الاستثمار في تنمية دافعيته للعمل

وتشمل ادارة الموارد البشرية ادارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنشأة السياحية والفندقية بموظفيها، بما يكفل الحصول على افضل النتائج والانجازات للمنشأة، وايضا الاحتفاظ بقوة عمل مناسبة كماً ونوعاً، لتحقيق انتاجية عالية للمنشأة السياحية والفندقية.

ويمثل الموظف في المنشأة السياحية والفندقية الوحدة الاساسية التي تحدد سلوك المنشأة، وفي ضوء السلوك الذاتي للموظف تستطيع المنشأة السياحية والفندقية تحقيق اهدافها الادارية والاقتصادية والاجتماعية ..... الخ.

إن قدوم الموظف للعمل وانصهاره فيه واستجابته لمتطلباته وتفاعله مع زملائه، واستخدامه لمواد ومعدات وادوات العمل، ورضاه عن عمله، ومجمل علاقاته ونشاطاته، جميعها تُعد مصدراً أساسياً لتدعيم العمل الفندقي وازدهاره بما يتناسب مع مستوى الخدمة المطلوب تأديتها. (الجميل، 2009، ص25)

تركز ادارة الموارد البشرية في العصر الحالي على موردها البشري، باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة بدءاً من عمليات البحث واستقطاب العناصر الفعالة والكفوة إلى التنمية والتطوير والتشجيع والتحفيز على تحسين الأداء إلى المكافأة والمتابعة، وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من تقييم وقياس أداء هذا المورد، وتطويره وتحسينه، وتحديد الاحتياجات من هذه العناصر من خلال تحديد فجوة الأداء وتحديد مخزون المهارات والمطلوب منها، وكيفية سد تلك الفجوة. (محمد، 2015، ص15)

وإدارة الأفراد هي النشاط الخاص بتخطيط وتوجيه ورقابة أداء مجموعة الأنشطة وعمليات التشغيل المتعلقة بأداء العنصر البشري في المنظمات.

لا شك أن هناك اتفاقاً بين الكتاب والأكاديميين والباحثين والدارسين برجال الأعمال والتنفيذيين على أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية يكون لها تأثير كبير على المنظمة على النمو والأزدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها خاصة في بيئة العمل الحالية التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد سواءً على المستوى المحلي أو المستوى العالمي. (العلوان و آخرون، 2014)

ورغم الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك حاجة ماسة إلى دراسة مدى فاعلية ممارساتها داخل الفنادق المحلية، خصوصًا في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في هرجيسا وتشير الأدبيات إلى وجود فجوات تتعلق بضعف تطبيق سياسات التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة للزلاء.

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في فندق دامل، من خلال التعرف على ممارسات الإدارة الحالية وتقييم أثرها على الأداء الفردي والجماعي، وصولاً إلى تقديم مقترحات عملية تسهم في تطوير كفاءة الأداء الفندقي .

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين ورفع جودة الخدمات في الفنادق، إلا أن العديد من الفنادق في مدينة هرجيسا تواجه تحديات تتعلق بفجوات في تطبيق ممارسات فعالة في هذا المجال. يشمل ذلك فجوات في برامج التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء، ما ينعكس سلبيًا على أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للزلاء.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

برز ندرة الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في هرجيسا، مما يجعل الإطار المعرفي المتعلق بهذا الموضوع محدودًا وغير متكامل.

كما أن العديد من الدراسات السابقة لم تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الأساسية – مثل التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء – وبين أداء الموظفين ضمن نموذج نظري شامل يوضح طبيعة العلاقة وتأثيرها المباشر في بيئة العمل الفندقية.

بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ غياب المقارنات بين الممارسات النظرية والتطبيقات الواقعية في قطاع الفنادق، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج السابقة على السياق المحلي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

فتشير الأدبيات إلى ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق المحلية، ولا سيما فيما يتعلق ببرامج التدريب المستمر، وآليات التحفيز الفعالة، ونظم تقييم الأداء العادلة، الأمر الذي انعكس سلبيًا على مستوى أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للزلاء.

كما تعاني بعض إدارات الموارد البشرية من نقص في الكفاءات الإدارية المؤهلة لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة، وغياب الخطط التطويرية المستدامة التي تضمن رفع كفاءة الأداء وتحسين رضا الموظفين.

وانطلاقًا من هذه الفجوات، تبرز مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في فندق دامال ؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تجلى أهمية هذا البحث في إبراز الدور المحوري الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين والارتقاء بمستوى الخدمات في قطاع الفنادق، والذي يُعد من القطاعات الحيوية الداعمة للاقتصاد المحلي في مدينة هرجيسا. وتكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بضعف تناول موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الفنادق المحلية، حيث تندر الدراسات التي تناولت هذا المجال في هرجيسا تحديداً.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال سعيها إلى تحليل واقع الممارسات الإدارية في فندق دامال وتقييم مدى فعاليتها في تحسين أداء الموظفين، وصولاً إلى تقديم مقترحات عملية وتوصيات واقعية يمكن أن تساعد إدارات الفنادق الأخرى في هرجيسا على تطوير أساليبها الإدارية وتعزيز كفاءة مواردها البشرية، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع رضا النزلاء.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

1. سد الفجوة البحثية المحلية: تسهم الدراسة في توفير إطار معرفي حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق بمدينة هرجيسا، بما يملأ النقص في الدراسات السابقة التي تناولت هذا المجال.
2. تعزيز الفهم النظري: تساعد الدراسة في توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية – مثل التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء – وأداء الموظفين، ضمن نموذج نظري شامل يربط بين هذه المتغيرات.
3. تقديم مرجع أكاديمي محلي: تتيح الدراسة للمستقبلين والباحثين إمكانية الاستفادة من نتائجها لتطوير الدراسات المستقبلية في بيئة العمل الفندقية المحلية.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تحسين الأداء الوظيفي: تساعد نتائج الدراسة إدارات الفنادق في التعرف على الفجوات في ممارسات إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات لتطوير أداء الموظفين.
2. رفع جودة الخدمات: من خلال تطبيق التوصيات المقترحة، يمكن تعزيز كفاءة الموظفين وبالتالي تحسين مستوى الخدمات المقدمة للنزلاء.
3. تطوير السياسات الإدارية: توفر الدراسة مقترحات عملية يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية في الفنادق على تصميم برامج تدريب وتحفيز فعالة، ووضع نظم تقييم أداء عادلة ومستدامة.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

##### السؤال الرئيسي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في فندق دامل؟

##### الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تُطبق إدارة الموارد البشرية في فندق دامل ممارساتها المتعلقة بالتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء؟
2. ما أثر برامج التدريب التي تقدمها إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين في فندق دامل؟
3. كيف تسهم سياسات التحفيز في رفع مستوى رضا وكفاءة الموظفين في فندق دامل؟
4. ما دور نظام تقييم الأداء في تطوير أداء الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة في فندق دامل؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في سعيها لتحسين أداء الموظفين في فندق دامل؟

#### 1.5 أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لممارساتها في مجالات التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء في فندق دامل.
2. تحليل أثر برامج التدريب على تحسين أداء الموظفين في فندق دامل.
3. توضيح دور سياسات التحفيز في رفع مستوى رضا وكفاءة الموظفين داخل الفندق.
4. دراسة تأثير نظام تقييم الأداء على تطوير أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للزلاء.
5. الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في فندق دامل.

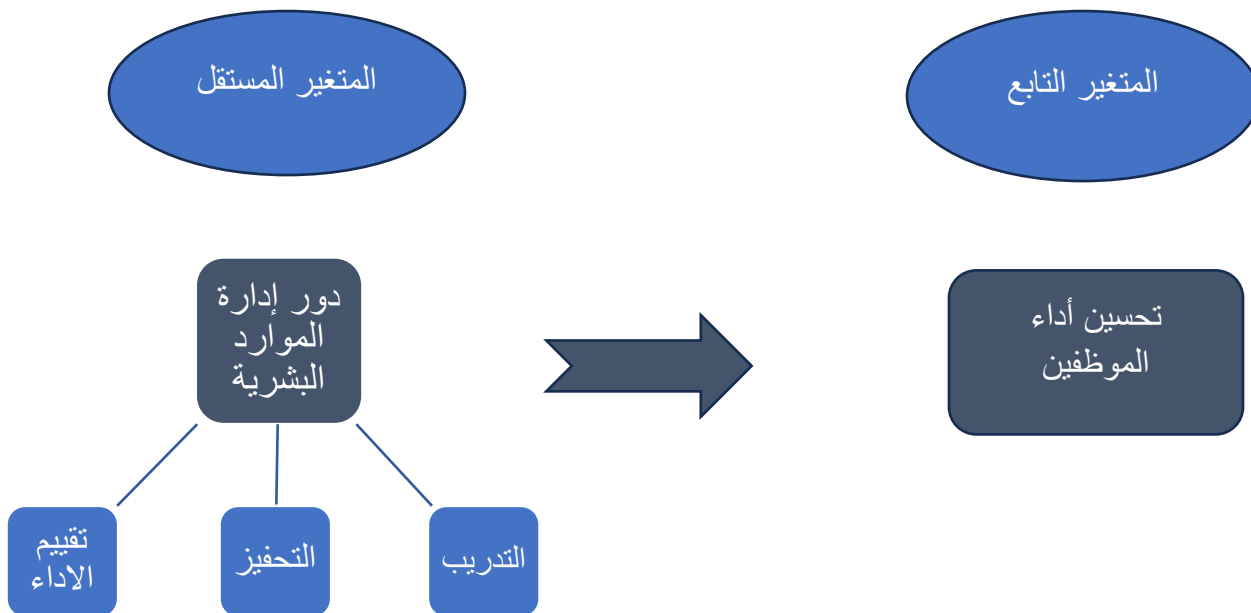
#### 1.6 فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء) وبين تحسين أداء الموظفين في فندق دامل.

- لبرامج التدريب التي تقدمها إدارة الموارد البشرية تأثير إيجابي على تحسين أداء الموظفين في فندق دامال.
- تسهم سياسات التحفيز في رفع مستوى رضا وكفاءة الموظفين في فندق دامال.
- لنظام تقييم الأداء دور إيجابي في تطوير أداء الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة في فندق دامال.
- تؤثر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية سلبًا على قدرتها في تحسين أداء الموظفين في فندق دامال.

## 1.7 نموذج الدراسة

شكل 1: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (أمل عبيدي)

## 1.8 منهجية الدراسة

### • فلسفة البحث: الوضعية

تعتمد هذه الفلسفة على المعلومات الرقمية والحقائق الميدانية بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن قياسها وتحليلها علمياً.

### • منهج البحث: استنتاجي

يقوم هذا المنهج على الانطلاق من النظريات والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ثم اختبارها عملياً لمعرفة مدى تأثيرها على أداء الموظفين داخل المؤسسة.

### • استراتيجيات البحث: دراسة الحالة

تم تطبيق البحث في فندق دامل بهدف الحصول على نتائج واقعية تعكس طبيعة بيئة العمل الفعلية داخل المنظمة.

### • طبيعة البيانات: كمية

تم اعتماد البيانات الرقمية بهدف تحقيق نتائج قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

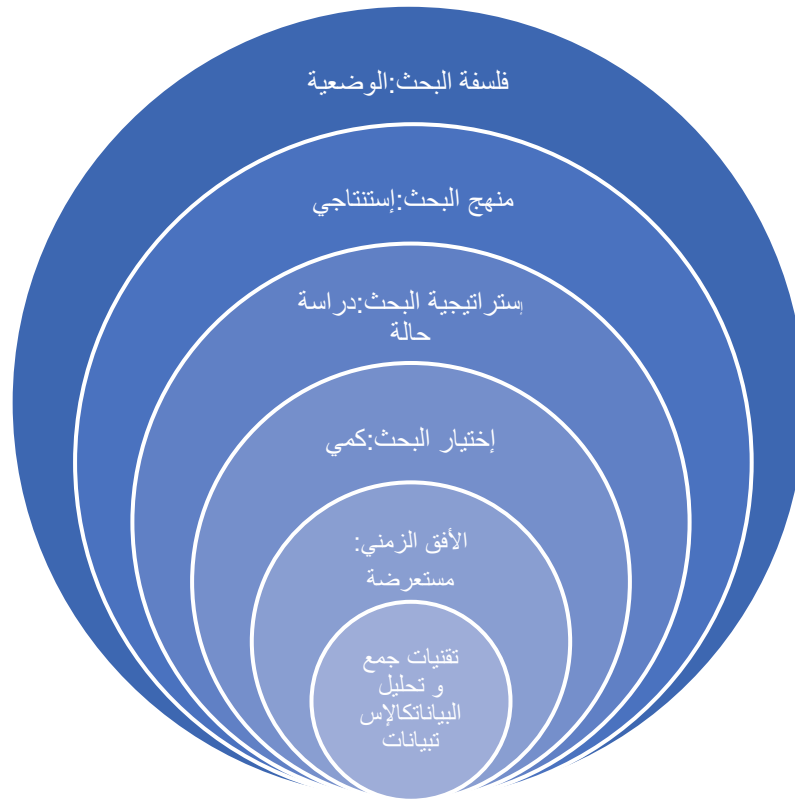
### • تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

تم توزيع استبيانات على الموظفين لمعرفة آرائهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء داخل الفندق، وتم تحليل البيانات لاستخلاص النتائج.

### • الأفق الزمني: مقطعي

تم جمع البيانات خلال فترة زمنية واحدة، وذلك من شهر أكتوبر إلى ديسمبر سنة 2025، دون تتبع التغيرات المستقبلية مع مرور الوقت.

## الشكل 2: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (أمل عدي)

## 1.9 الدراسة الميدانية

لحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين داخل فندق دامال بمدينة هرجيسا، وذلك من خلال دراسة ممارسات الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء، ومدى انعكاسها على تطوير مهارات العاملين ورفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للنزلاء.

الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي 2025 – 2026م.

الحدود البشرية:

تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي وعاملي الأقسام الإدارية والخدمية في فندق دامال بمدينة هرجيسا، وتشمل موظفي الاستقبال، التدبير الفندقي، المطعم، الإدارة، والموارد البشرية.

الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة في فندق دامال بمدينة هرجيسا – جمهورية الصومال

يعد فندق دامال أحد الفنادق الرائدة في مدينة هرجيسا، حيث يقدم خدمات فندقية وسياحية لنزلاء محليين ودوليين، ويتميز بموقعه الاستراتيجي وقربه من المرافق الحيوية في المدينة. يوفر الفندق بيئة عمل تضم أقسامًا متنوعة تشمل الاستقبال، الإدارة، خدمات الغرف، الأمن، والمطعم، ويضم كوادر بشرية ذات خبرات مختلفة. كما يسعى الفندق إلى تطوير موظفيه من خلال التدريب وتحسين بيئة العمل لضمان تقديم خدمة عالية الجودة، مما يجعله نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في القطاع الفندقي.

## 1.10 مخطط المشروع المقترح

لفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة:

يُعدّ دور إدارة الموارد البشرية من المحاور الأساسية التي تناولتها العديد من الدراسات الحديثة، نظرًا لأثره المباشر في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة المنظمات. فقد ركّزت البحوث على كيفية مساهمة ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء، واستقطاب الكفاءات في تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الالتزام الوظيفي. كما ناقشت الدراسات العلاقة بين سياسات الموارد البشرية وبيئة العمل، ودورها في خلق مناخ تنظيمي داعم ينعكس إيجابًا على أداء الأفراد. وتُظهر مراجعة الدراسات السابقة تنوّعًا في الأساليب والمنهجيات، إلا أنها تتفق على أن إدارة الموارد البشرية تُعدّ أداة استراتيجية لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات.

## 2.2 المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

### 2.2.1 المقدمة:

عدّ إدارة الموارد البشرية أحد المحاور الأساسية في الإدارة الحديثة نظرًا لدورها المباشر في تنمية الأفراد وتحسين أداء المنظمات. وقد أصبحت اليوم مجالًا متعدد التخصصات يجمع بين الإدارة والاقتصاد والسلوك التنظيمي، نظرًا لأهمية العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيس لأي عملية تطوير أو نمو. وتشير الأدبيات إلى أنه لا يمكن تحقيق التنمية دون الاستثمار في الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب إدارة استراتيجية فعّالة تُعنى بالتخطيط والتوظيف والتطوير والتحفيز لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

كما تؤكد الدراسات الحديثة، أن التطور في الفكر الإداري أسهم في تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة استراتيجية تتجاوز الأعمال التقليدية لتشمل التحليل والتفسير واتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، والربط بين ممارسات الإدارة ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء من خلال اتباع منهجيات علمية وتطبيقية تسهم في تحقيق التكامل بين الفرد والمنظمة ضمن إطار تنظيمي متطور. (حديدي، 2021)

### 2.2.2 التطور:

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً عبر العقود، وأصبح يُنظر إليه في الوقت المعاصر باعتباره أحد أهم المرتكزات الأساسية في تحقيق التنمية داخل المنظمات والدول. فقد ارتفع الاهتمام العالمي بالعنصر البشري مع اتساع دور المعرفة وأهمية الكفاءات البشرية في تعزيز القدرة التنافسية، مما دفع الحكومات والمؤسسات إلى تبني سياسات وبرامج تهدف إلى تطوير الإنسان بوصفه المحرك الرئيس لعجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي.

وقد أوضح تقرير البنك الدولي حول تحديات التنمية أن العقود الأخيرة شهدت تقدماً كبيراً في الجهود الرامية إلى تحسين نوعية الحياة من خلال التعليم والرعاية الطبية، وتحسين التغذية، وتنظيم الأسرة، وتوسيع فرص الحصول على الخدمات الصحية. وأسهم هذا التقدم في رفع مستويات الاستثمار في رأس المال البشري، الأمر الذي جعل تنمية الموارد البشرية هدفاً محورياً لسياسات الدول والمنظمات على حد سواء.

ومع تزايد الوعي العالمي بأهمية الاستثمار في البشر، توسع دور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات ليشمل جوانب أكثر عمقاً من مجرد التوظيف والرواتب. فقد أصبحت هذه الإدارة مسؤولة عن استقطاب الكفاءات، وتطوير المهارات، وتحسين بيئة العمل، وبناء القدرات، بما يسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق التميز التنظيمي. ولم يعد الاهتمام بالعنصر البشري محصوراً في الجوانب الإنسانية فقط، بل بات يُنظر إليه كاستثمار إستراتيجي يسهم مباشرة في تحسين الأداء وتعزيز العائد الاقتصادي.

وتشير التحولات الحديثة في الإدارة إلى أن العنصر البشري هو الفاعل الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المنظمات، وأن مستوى كفاءته واستعداده يعكس حجم قدرة المنظمة على المنافسة والابتكار. ولذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً في التخطيط وصنع القرار، مع تركيزها على تطوير قدرات العاملين واستثمار إمكاناتهم بما يعزز فعالية المنظمة واستدامة نجاحها. (السلمى، 2013)

### 2.2.3 الأبعاد:

#### التدريب:

يعرّف التدريب بأنه عملية منهجية تهدف إلى زيادة معارف ومهارات وقدرات العاملين بما يرفع من كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، ويسهم في تمييز العامل المدرب عن غيره ممن يعتمد فقط على الخبرة المتراكمة عبر سنوات العمل. ويُعد التدريب أحد أهم أدوات التطوير التي تُوجّه العامل نحو تحسين أدائه المستقبلي من خلال تزويده بالمهارات والمعارف الضرورية لأداء وظيفته الحالية والمستقبلية، ويتم إعداد برامجه بما ينسجم مع متطلبات العمل في الوقت الراهن ويعزز قدرات العامل وإنتاجيته. وتُعد مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين العامل والإدارة العليا في المنظمة؛ إذ يتحمل العامل مسؤولية ذاتية في تنمية معارفه ومهاراته ومتابعة أحدث المعلومات والبيانات ذات الصلة بعمله، بينما تتحمل الإدارة مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التي تحقق أهداف المنظمة وترفع من كفاءة مواردها البشرية. ويُعد التدريب من العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية نظراً لدوره في رفع كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم والمساهمة في تحسين الأداء العام للمنظمة. (عبد الحميد و السيد و صالح، 2017)

#### التحفيز:

تُعد الحوافز من الأدوات الأساسية التي تستخدمها الإدارة لرفع مستوى أداء العاملين من خلال توفير مجموعة من العوامل التي تستثير قدراتهم وتوجّه سلوكهم نحو تحقيق أهداف العمل. وتمثل الحوافز كل ما من شأنه إثارة الدوافع الداخلية والخارجية لدى الفرد، وتعزيز طاقته الذهنية والجسدية، بما ينعكس على زيادة كفاءته وإنتاجيته. كما تُعد وسيلة مهمة لدعم الرضا الوظيفي وترسيخ الولاء للمؤسسة.

وتنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين:

## 1. الحوافز المادية

وهي الحوافز التي تأخذ طابعًا ماليًا أو نقديًا، وتهدف إلى إشباع الحاجات الأساسية للعامل، مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت التشجيعية، والمشاركة في الأرباح. وتُعد من أكثر الحوافز تأثيرًا في دفع الأفراد للعمل بجد وإخلاص، خاصة عندما تكون عادلة وقادرة على تلبية احتياجاتهم. أما انخفاض الأجور أو عدم تناسبها مع الجهود المبذولة، فيؤدي غالبًا إلى انخفاض الأداء وضعف الإنتاجية.

## 2. الحوافز المعنوية

وهي العوامل غير المادية التي تُسهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، مما يعزز شعوره بالتقدير والانتماء والاحترام داخل بيئة العمل. وتشمل هذه الحوافز الاعتراف بالإنجاز، الثناء، منح المسؤوليات، وفرص التطور والترقي. وتُسهم الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين تعاونهم وأدائهم العام

### تقييم الأداء :

يُعد تقييم الأداء إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى التأكد من قيام الموظف بمهامه بكفاءة وفق المعايير المطلوبة. ويسهم هذا التقييم في رفع معنويات العاملين، وتعزيز العدالة في بيئة العمل، كما يُستخدم كأداة مهمة لتحسين سياسات الاختيار والتدريب، ودعم الرقابة والإشراف، وترسيخ الالتزام والانضباط داخل المنظمة.

ولكي تحقق عملية تقييم الأداء نتائجها المرجوة، ينبغي اعتماد معايير واضحة وعادلة تُطبق على جميع العاملين دون استثناء، وأن يُنظر إلى التقييم باعتباره وسيلة للكشف عن نقاط الضعف بهدف تصحيحها لا لمجرد رصد الأخطاء. كما يتطلب ذلك اختيار الأسلوب المناسب للتقييم، ومراجعة تقاريره من أكثر من جهة لضمان الدقة والموضوعية والشمولية.

ويُعرف تقييم الأداء بأنه عملية الحكم على مدى مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف العمل، من خلال قياس كفاءته وفاعليته المهنية وفق معايير محددة مسبقًا، بما يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات والنقل والجزاءات. وبذلك يُعد تقييم الأداء عملية شاملة لتحليل أداء الموظف وخصائصه المهنية والشخصية، بما في ذلك مهاراته الفنية والفكرية وسلوكياته في بيئة العمل. (محمد وأمل، 2020)

## 2.2.4 النظريات:

### رأس المال البشري :

ي القرن الماضي، ركّز الاقتصاديون على رأس المال المادي كعنصر أساسي للنمو والتنمية الاقتصادية، إلا أن تطور الدراسات والمفاهيم الاقتصادية أبرز أهمية رأس المال البشري باعتباره المفتاح الرئيسي للتنمية، لكونه المسيطر على رأس المال المادي ويشكل عنصرًا حيويًا في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة. وقد باتت المؤسسات المعاصرة تولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير استراتيجيات تضمن مساهمتها لمحيطها سريع التغير، من خلال التركيز على رأس المال غير الملموس القائم على المعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات.

وقد انعكس هذا الاهتمام على تطوير رأس المال البشري عبر وسائل متعددة مثل التعليم والتدريب، والرعاية الصحية، والتأمين الاجتماعي، وغيرها من السياسات التي تعزز كفاءات العاملين. ونتيجة لذلك أصبح رأس المال البشري أحد أهم موجودات المؤسسة، إذ يقع على عاتقه تحقيق التميز والوصول إلى نتائج تدعم قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء في السوق.

ويجب على مسيري المؤسسات إدراك أن بقاء المؤسسة مرتبط بقدرتها على التكيف والتفاعل مع بيئة غير مستقرة، وأن تحقيق الميزة التنافسية هو السبيل الوحيد للحفاظ على مكانتها وتميزها عن المنافسين. وتتحقق هذه الميزة من خلال التميز في التكلفة، أو تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة، أو التركيز على شريحة معينة في السوق لتلبية احتياجاتها الخاصة. وفي جميع الأحوال، يصبح الاعتماد على رأس المال البشري وتطويره هو الأساس الذي يخلق الفجوة بين المؤسسات المنافسة، ويعزز قدرتها على مواجهة تقلبات السوق وضمان استمرارها في صدارة المنافسة.

وعليه، يظهر جلياً أن هناك علاقة وثيقة بين رأس المال البشري وقدرة المؤسسة على المنافسة، حيث يسهم رأس المال البشري في تحقيق مزايا تنافسية تشمل رفع الربحية، خفض التكاليف، تحسين الجودة، وزيادة الحصة السوقية، وذلك من خلال إعداد الأفراد بشكل يضمن كفاءتهم وفعاليتهم في مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المؤسسة. (مفتاح، 2017)

الدافعية:

ستخدم علماء النفس مصطلح *الدافع* للدلالة على حالة داخلية—جسمية أو نفسية—تعمل كقوة محركة للسلوك والتعلم، ويتأثر هذا الدافع بظروف معينة ويستمر أثره حتى يحقق هدفه. فمثلاً، قد يدفع الطالب إلى الدراسة رغبةً في النجاح أو التفوق، أو بسبب الشعور بالواجب أو الحصول على مكانة اجتماعية معينة. ولا يمكن ملاحظة الدوافع مباشرة، بل يتم استنتاجها من الاتجاه العام للسلوك؛ فإذا اتجه السلوك نحو الطعام، استنتجنا وجود دافع الجوع، وإذا اتجه نحو الشرب دلّ ذلك على العطش، وإذا اتجه نحو الناس فغالباً يكون الدافع اجتماعياً.

أما مصطلح *الدافعية* فيشير إلى العلاقة الديناميكية بين الكائن الحي وبيئته، ويشمل العوامل الفطرية والمكتسبة، الشعورية وغير الشعورية، الداخلية والخارجية، وكل ما يحرك النشاط الجسدي أو العقلي. وهي ليست حالة ثابتة، بل تتغير بحسب المواقف المختلفة، لأن الكائن الحي يستجيب بطرق متنوعة تبعاً للظروف. وتشمل الدافعية الحوافز والميول والرغبات الواعية وغير الواعية، وتشكل أساساً للسلوك الإنساني أو الحيواني، إذ لا يحدث السلوك من تلقاء نفسه، بل يقوم على اختيارات واعية أو غير واعية تحكمها دوافع داخلية. (مراد، 2025)

العلاقات الإنسانية:

عدّ الإنسان كائنًا اجتماعيًا بطبيعته، لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، فهو يرتبط بمجموعة من العلاقات الإنسانية المتنوعة منذ طفولته، بدءًا بعلاقته بوالديه وأفراد أسرته داخل المنزل، مرورًا بعلاقاته مع المعلمات والأطفال داخل مؤسسات رياض الأطفال.

وتتبع أهمية هذه العلاقات من دورها الكبير في تهيئة الطفل للنمو النفسي والاجتماعي السليم، إذ تُسهم في بناء شخصيته، وتعزيز شعوره بالأمان، وترسيخ قيم التعاون والتفاعل الإيجابي.

وتؤكد المبادئ الدينية والتربوية أن العلاقات الإنسانية الإيجابية أساس التعامل بين الأفراد، فهي تقوم على التسامح واللين والاحترام، وتشكل ركيزة أساسية في نجاح العملية التربوية داخل المؤسسات. ولذلك فإن تطوير العلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال يُعد شرطاً مهماً لتحقيق بيئة تربوية صحية، تسمح بالتواصل الفعال، والعمل المشترك، والتكامل بين البيت والروضة، بما يدعم الطفل ويُسهم في تنشئته تنشئة متكاملة.

ومن هنا تتضح ضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية داخل رياض الأطفال باعتبارها مدخلاً مهماً لتنظيم الحياة داخل المؤسسة، وتحقيق الانسجام بين الطفل ومحيطه، وبناء ممارسات تربوية راقية تُسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية.(الشناوي,2022)

## 2.2.5 الدراسات السابقة:

نتائج دراسة (2023,Ochieng)

- تؤكد الدراسة أن إدارة الموارد البشرية عنصر أساسي لنجاح المؤسسات لأنها تطور وتوظف العنصر البشري كأصل استراتيجي.
- أظهرت أن الأنظمة الفعالة في الاستقطاب والتحفيز وتطوير الأداء ترفع إنتاجية الموظفين وتحسن الأداء التنظيمي.
- بينت أن وظائف الموارد البشرية متعددة وتعد ضرورية لضمان كفاءة إدارة العاملين.
- أوضحت أنه يمكن للمؤسسات التي لا تمتلك قسمًا متخصصًا للموارد البشرية تحقيق مستوى جيد من الأداء عبر توزيع المهام أو الاستعانة بجهات متخصصة.

نتائج دراسة برييتو وبيريز-سانتانا (2014)

أظهرت الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة ترتبط إيجابياً بسلوك العمل المبتكر لدى الموظفين، كما بينت أن هذا الارتباط يتعزز من خلال الدور الوسيط لبيئة العمل الداعمة، سواء من جانب الإدارة أو الزملاء. وخلصت النتائج إلى أن تبني ممارسات موارد بشرية داعمة يُسهم في رفع مستوى الابتكار داخل المؤسسات، مع الإشارة إلى وجود بعض القيود التي تستدعي إجراء دراسات مستقبلية أكثر تفصيلاً.

نتائج دراسة كومار وراج (2025)

أظهرت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرًا أساسيًا لنجاح الشركات، خاصة الصغيرة منها التي تعاني غالبًا من نقص في الكفاءات المتخصصة في هذا المجال. بينت النتائج أن محدودية الموارد البشرية تجعل عملية إدارة الموظفين تحديًا كبيرًا، حيث قد يتولى هذه المهام موظف واحد أو حتى المدير التنفيذي. كما أكدت الدراسة أن وعي أصحاب الشركات بهذه التحديات يمثل خطوة ضرورية لمعالجتها مع توسع

أنشطتهم. وقد أوصت الدراسة بعدد من الإجراءات التي يمكن أن تساعد المؤسسات الصغيرة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين فعاليتها.

نتائج دراسة (ستيفينسن وآخرون، 2019)

توضح الدراسة أن أغلب أبحاث إدارة الموارد البشرية ركزت على السياسات والممارسات والأنظمة، بينما أهمل دور المديرين الذين يصممون ويطبّقون هذه الممارسات. بعد مراجعة الدراسات التجريبية، وجدت الدراسة أن المديرين بمختلف مستوياتهم—من المشرفين والمديرين المتوسطين إلى مديري الموارد البشرية والإدارة العليا ومجالس الإدارة—لهم تأثير مهم ومباشر على:

1. محتوى إدارة الموارد البشرية (ما يتم تصميمه واعتماده من ممارسات).

2. عمليات إدارة الموارد البشرية (كيفية تنفيذ وتفعيل السياسات).

3. نتائج الموارد البشرية مثل الأداء، السلوكيات، والالتزام.

كما أشارت النتائج إلى أن تأثير المديرين يختلف باختلاف المستوى الإداري، وأن البحث المستقبلي يحتاج إلى دراسة هذا الدور بشكل أعمق، خصوصاً كيفية تفاعل مستويات الإدارة المختلفة في تشكيل وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية

تبيّن دراسة وود (1999)

أن فكرة وجود ممارسات موارد بشرية موحدة يمكنها تحسين أداء جميع المنظمات غير مؤكدة. فالنتائج بين الدراسات كانت متناقضة، وتوضح أن فعالية ممارسات الإدارة عالية المشاركة تعتمد على سياق المنظمة واستراتيجيتها، وليست فعالة في كل الظروف. وتشير الدراسة أيضاً إلى أن الأداء يتحسن أكثر عندما تتكامل هذه الممارسات مع أنظمة أخرى مثل إدارة الجودة الشامل

## 2.3 المتغير التابع: تحسين أداء الموظفين:

### 2.3.1 المقدمة:

عدّ تحسين أداء الموظفين من أهم المحاور التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية. فالأداء الفعال للعاملين يُعدّ انعكاساً مباشراً لمستوى كفاءتهم المهنية، وقدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة. ولأنّ العنصر البشري يمثل أساس العملية الإنتاجية، فإن رفع مستوى أدائه أصبح ضرورة استراتيجية تتطلب تبني برامج تدريبية فعّالة، ونظم تقييم موضوعية، إضافة إلى توفير بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والالتزام.

وتزداد أهمية الاهتمام بالأداء الوظيفي في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى موظفين قادرين على التكيف والابتكار وتحسين مهاراتهم باستمرار، مما يدعم نجاح المؤسسة وفعالية عملياتها التشغيلية والإدارية. (بن بوية و خصاوي، 2022)

### 2.3.2 التطور:

يُعدّ تطوير الموظفين عملية متكاملة تهدف إلى رفع مستوى مهارات العاملين ومعارفهم وتعزيز كفاءتهم الوظيفية من خلال برامج تدريبية وورش عمل وتوجيهات مهنية متخصصة. وتشمل هذه العملية مختلف أنواع التطوير سواء كان فنيًا أو قياديًا أو سلوكيًا، وذلك بهدف تمكين الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، وتحفيزهم على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. ويسهم هذا التطوير في رفع رضا الموظفين، ودعم جاهزيتهم للوفاء بمتطلبات المؤسسة وتحديات السوق. (Mago، 2024)

### 2.3.3 الأبعاد:

لتدريب والتطوير المهني :

يُعدّ التدريب والتطوير من أهم الممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات بهدف الارتقاء بقدرات مواردها البشرية، وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة أعلى. ويُنظر إلى التدريب على أنه عملية منهجية تهدف إلى تحسين أداء الموظف، إمّا عبر تعليمه مهارات جديدة، أو تعزيز معارفه الحالية، أو تعديل سلوكياته واتجاهاته بما يتناسب مع متطلبات العمل.

أما التطوير، فيتجاوز حدود التدريب ليشمل النمو الشامل لقدرات العاملين وتوسيع آفاقهم المهنية بما يساعدهم على مواجهة التغيرات المستقبلية داخل المؤسسة. ويهدف التطوير إلى إعداد الأفراد ليكونوا أكثر استعدادًا لتحمل مسؤوليات أكبر، إضافة إلى رفع مستوى الابتكار والفعالية في بيئة العمل.

وبذلك يشكل كل من التدريب والتطوير عنصرين تكمليين يضمنان تعزيز أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستمرارية. (بلازي و خادمهم، 2018)

التدوير الوظيفي :

يُعدّ تحسين أداء العاملين في القطاع الخدمي ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في توظيف مواردها البشرية وتعظيم قدراتها. ومع التطور المتسارع في بيئات العمل، برزت

مجموعة من الأساليب الحديثة الهادفة إلى تعزيز أداء الموظفين، ومن أبرزها التدوير الوظيفي والتمكين الوظيفي.

فالتدوير الوظيفي يُعدّ أحد الأساليب التدريبية الفعّالة التي تسهم في تحديث الأعمال وتطوير الإدارات، إذ يمنح الموظفين خبرات متنوعة تقلّل من الجمود الوظيفي وتدعم قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة. كما يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات العامة عبر ترسيخ مبدأ الالتزام بالوظيفة العامة وتجاوز الاعتقاد الخاطئ بأن الوظيفة ملكٌ للموظف، وهو ما قد يؤدي أحياناً إلى تعطيل خطط التنمية الإدارية.

أما التمكين الوظيفي، فيُعتبر أحد أهم الأدوات المعاصرة لتحسين الأداء، حيث يؤكد على منح الموظفين المعلومات اللازمة، وإتاحة حرية إبداء الرأي، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يعزز قدرتهم على تقديم أفضل ما لديهم. وتبرز أهمية التدوير والتمكين خصوصاً عندما تواجه المؤسسات تحديات مثل ضعف التنسيق بين الإدارات، تقادم مهارات العاملين، انتشار المحسوبية، أو ظهور حالات من الجمود الوظيفي.

وبذلك، فإن قدرة الإدارة على مواجهة مشكلات العمل وتحسين الأداء تعتمد بدرجة كبيرة على توظيف أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية، وفي مقدمتها التدوير والتمكين الوظيفي، لما لها من دور جوهري في تنمية مهارات العاملين وتعزيز كفاءتهم (عبد الشافي خالد منصور، 2022)

#### بيئة العمل :

حظي مفهوم بيئة العمل باهتمام متزايد بوصفه أحد المفاهيم الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المتواصلة. وتعد بيئة العمل الداخلية، بما تتضمنه من عناصر مادية وتنظيمية وإنسانية، عاملاً مؤثراً في سلوك العاملين داخل المنظمة، ويظهر ذلك من خلال مدى استعدادهم لبذل الجهد وتحقيق الولاء المهني عندما تكون هذه البيئة واضحة المعالم ومتوازنة. ونظراً لأهمية بيئة العمل وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي، فقد تناولها الباحثون بتعريفات متعددة، إذ ينظر بعضهم إليها على أنها المكان الجغرافي الذي يُستخدم لإنجاز المهام ويتضمن المكاتب والمباني ومستوى الضوضاء وكل ما يحيط بالعامل أثناء أداء عمله. بينما يركز آخرون على طبيعتها الاجتماعية بوصفها مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الموظفين وأرباب العمل، والتي قد تكون إيجابية تعزز الدافعية وتحقيق الذات، أو سلبية تؤدي إلى ضعف الالتزام وتراجع السلوك الإنتاجي. كما تُعرّف بيئة العمل بأنها كل ما يحيط بالفرد داخل موقع العمل ويؤثر في سلوكه وميوله، سواء الظروف المادية مثل الإضاءة والنظافة والحرارة والتهوية، أو

الظروف الاجتماعية المتعلقة بالتعامل الإنساني والإشراف والاندماج مع فريق العمل والشعور بالراحة النفسية. وتمتد بيئة العمل أيضًا لتشمل العناصر التنظيمية مثل الهيكل الإداري، وأنماط الاتصال، والقيادة، إضافة إلى العناصر المادية كالأجهزة والأدوات ومبنى العمل، وهي بذلك تشكل الإطار الفيزيقي والتنظيمي الذي ينعكس مباشرة على أداء العاملين وجودة عملهم. (جاد و كعوش وآخرين، 2025)

#### 2.3.4 النظريات :

##### نظرية التوقع:

تُعد نظرية التوقع من أبرز النظريات التي فسّرت الدافعية والأداء، حيث ظهرت أولاً في أعمال أتكينسون (Atkinson, 1957)، ثم طُوّرت لاحقاً من قبل إكليس وزملائها (Eccles et al., 1983)، وفيذر (Feather, 1992)، إضافة إلى دراسات وِغفيلد وإكليس (Eccles, 1992 & Wigfield). وتمثل هذه النظرية إطاراً شاملاً لفهم أداء الأفراد وخياراتهم في مختلف المهام، إذ تفترض أن اختيار الفرد لمهمة معينة واستمراره في أدائها يعتمد على توقعه للنجاح في هذه المهمة، والقيمة التي يوليهها لنتائج ذلك النجاح. وترى النظرية أن خيارات الفرد لا تتأثر فقط بالسمات الإيجابية للمهمة، بل كذلك بالخصائص السلبية المرتبطة بها، بما في ذلك التكاليف المتوقعة لأدائها. وبناءً على ذلك، فإن القيمة النسبية للمهمة إلى جانب احتمالية النجاح يمثلان المحددين الأساسيين لقرارات الفرد بشأن اختيار المهام، ومقدار الجهد المبذول، ودرجة المثابرة في الإنجاز. (محمد وعبدالحميد وآخرون، 2019)

##### نظرية السلوك المخطط

تُعد نظرية السلوك المخطط (Theory of Planned Behavior – TPB)، التي قدمها أجزن (Ajzen, 1985)، إحدى أهم النظريات التي تُستخدم في التنبؤ بالسلوك الفردي اعتماداً على معتقدات الشخص ومواقفه. وقد تم تطبيق هذه النظرية على نطاق واسع في مجالات متعددة مثل علم النفس، والطب، والتسويق، والتربية البدنية، والسياحة (Rivis et al., 2009). ومع ظهور جائحة كوفيد-19، ازدادت الحاجة إلى دراسة العوامل النفسية المؤثرة في قرارات الأفراد المتعلقة بممارسة الأنشطة السياحية في ظل الظروف الصحية المتغيرة.

وتفترض هذه النظرية أن السلوك البشري يتحدد من خلال ثلاثة مكوّنات رئيسية هي: الاتجاهات (المواقف) نحو السلوك، المعايير الذاتية التي تمثل الضغط الاجتماعي المدرك، والتحكم السلوكي المدرك الذي يعكس مدى قدرة الفرد على أداء السلوك. وتعمل هذه المتغيرات مجتمعة على تشكيل النية السلوكية، التي تُعد العامل الأكثر مباشرة في توجيه السلوك واتخاذ القرارات، خصوصاً في السياقات التي تنطوي على مخاطر مثل السياحة خلال فترات الأزمات (Pahrudin et al., 2021).

وترتكز النظرية على أن جميع السلوكيات ترتبط ارتباطاً مباشراً بنوايا الأفراد، وأن هذه النوايا تمثل مؤشراً على مدى استعدادهم للمحاولة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ السلوك. وتظل النية كامنة حتى تتوفر الظروف والفرصة المناسبة لترجمتها إلى فعل فعلي (Ferdous, 2010). وباختصار، تؤكد نظرية السلوك المخطط أن النية السلوكية هي المفتاح الرئيس لفهم السلوك الإنساني، وأنها أقرب العوامل المؤدية مباشرة للسلوك الظاهر. (قاعود و مروة وآخرون، 2022)

#### نظرية العدالة

قدّم جون رولز في كتابه الصادر سنة 1971 تصوراً جديداً للعدالة، جعل منه أحد أبرز الفلاسفة السياسيين في القرن العشرين. انطلق رولز من سؤال مركزي يتمثل في: كيف يمكن بناء مجتمع ديمقراطي حديث قائم على مبادئ عادلة تنظّم توزيع خيرات المجتمع ومؤسساته؟ ويرى أن تحقيق العدالة لا يتم عبر المساواة المطلقة، وإنما من خلال مجموعة من القيم الأخلاقية المشتركة التي تتسجم مع احتياجات المواطنين وتضمن لهم فرصاً عادلة للعيش المشترك.

يطرح رولز تمييزاً بين ما هو مرغوب The Desirable وما هو ممكن التحقيق Feasible، مؤكداً أن النظرية السياسية لا يجب أن تكون مجرد نموذج مثالي منفصل عن الواقع، بل ينبغي أن تعكس قيم المجتمع وظروفه وسلوك أفراده، حتى تكون قابلة للتطبيق وفعّالة. لذلك حاول رولز تجنّب الطابع المثالي المفرط للنظريات السابقة، فاعتمد مقاربات معرفية متعددة من الفلسفة والسياسة والاقتصاد وعلم النفس، مما جعل نظريته تحظى باهتمام كبير في الفكر السياسي المعاصر.

ورغم وضوح المبادئ العامة التي بنى عليها رولز نظريته، فإن تعدّد النقاشات النقدية وتنوع المدارس الفلسفية التي تناولت عمله جعل فهم النظرية أعمق وأكثر تعقيداً. وقد دفع ذلك رولز إلى إصدار كتاب جديد عام 1999 لتوضيح مقاصده وإعادة صياغة بعض أفكاره، خصوصاً بعد اتساع الجدل الذي أثارته نظريته في العدالة التوزيعية. (الكشو، 2021)

#### 2.3.4 الدراسات السابقة:

نتائج دراسة سولارمي وآخرين (2025)

تبين الدراسة أن الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية تمثلان عاملين أساسيين في تحسين أداء الموظفين، إذ يسهم كل منهما بصورة إيجابية وذات دلالة إحصائية في رفع فعالية العاملين وتعزيز سلوكياتهم الوظيفية. كما تشير النتائج إلى أن الرضا الوظيفي هو المتغير الأقوى تأثيراً في الأداء، نظراً لدوره في تلبية احتياجات الموظفين وتعزيز انتمائهم. وتوضح الدراسة وجود تأثيرات غير مباشرة للثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية على الأداء من خلال الرضا الوظيفي بوصفه وسيطاً، مما يؤكد الترابط بين هذه العوامل في بناء بيئة داعمة لأداء أفضل. وبشكل عام، تؤكد النتائج أن هذه المتغيرات الثلاثة تشكل منظومة متكاملة تسهم في تطوير الموارد البشرية داخل شركات التمويل المتعدد.

نتائج دراسة بوديامان وآخرين (2025)

تبين الدراسة أن إدارة المعرفة وتمكين الموظفين يسهمان إيجاباً في تعزيز القدرات الديناميكية والرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس على قدرة المؤسسة في التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل. كما توضح النتائج أن التمكين هو المتغير الوحيد الذي يمارس تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين، في حين لا يظهر لإدارة المعرفة تأثير مباشر يُذكر. وتؤكد الدراسة أن القدرات الديناميكية والرضا الوظيفي يشكلان عاملين مهمين في دعم الأداء، إضافة إلى دور القدرات الديناميكية كوسيط يعزز تأثير إدارة المعرفة والتمكين على الأداء. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن إدارة المعرفة والتمكين يسهمان بصورة مباشرة وغير مباشرة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

نتائج دراسة وامبورا (2025)

تبين الدراسة، بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات، أن التدريب يُعدّ من أهم العوامل التي تعزز أداء الموظفين، انسجاماً مع نظرية رأس المال البشري التي تؤكد أن الاستثمار في تطوير مهارات العاملين ينعكس مباشرة على تحسين أدائهم. وتشير الأدبيات إلى أن التدريب يسهم في تعزيز المعرفة والمهارات الفنية والسلوكية، ورفع الدافعية، وتقليل القلق الوظيفي، وزيادة الالتزام والولاء التنظيمي. كما توضح الدراسة أن أساليب التدريب مثل التوجيه، والتناوب الوظيفي، والتدريب أثناء العمل، والإرشاد المهني تترك أثراً إيجابياً واضحاً على الأداء. وتوصي بضرورة منح التدريب أولوية استراتيجية في المؤسسات، مع اعتماد أساليب تتوافق مع

الثقافة والهيكل والاحتياجات، واستخدام معايير منهجية في تصميم البرامج التدريبية واختيار المدربين وتحفيز المشاركين.

نتائج دراسة لين وآخرين (2025)

تكشف الدراسة أن الاستكشاف يسهم بشكل إيجابي في تعزيز المرونة الشخصية والابتكار الفردي، مما يبرز أهمية تشجيع الموظفين على التجريب وتبني أساليب عمل جديدة. وفي المقابل، يظهر أن الاستغلال يؤثر سلبيًا في الابتكار، إذ إن الاعتماد على الأساليب الروتينية يحد من قدرة الموظفين على تطوير أفكار إبداعية. كما توضح النتائج أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تُضعف أثر الاستكشاف على المرونة والابتكار؛ فزيادة التوجيه المعرفي قد تقلل من الفوائد المتوقعة للأنشطة الاستكشافية. وتشدد الدراسة على ضرورة الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال باعتبارها عملية أساسية لتحسين المرونة والابتكار، بما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي. وتشير النتائج إلى أن تعزيز التعلم المتقن مع مراعاة دور القيادة يسهم في رفع مستويات الأداء

نتائج دراسة روليانتني ونوربريادي (2025)

تشير الدراسة إلى أن بيئة العمل والتحفيز والانضباط تمثل عوامل مؤثرة بصورة مباشرة في أداء موظفي شركة PT Katolec Indonesia. فقد بيّنت النتائج أن تحسين بيئة العمل يسهم في رفع كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم، بينما يعزز التحفيز مستوى التزامهم واندماجهم في العمل. كما أوضحت الدراسة أن الانضباط الوظيفي يلعب دورًا أساسيًا في ضمان الالتزام بالمعايير، مما ينعكس إيجابًا على الأداء. وتخلص الدراسة إلى أن الاهتمام المتكامل بهذه العوامل الثلاثة يساعد المؤسسات على تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

## 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### 2.4.1 المقدمة:

صبح من المسلم به أن الموارد البشرية تمثل أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة، إذ يُعد الإنسان العنصر الرئيس والمفكر في عمليات الإنتاج والخدمات، وهو الوسيلة والغاية في آن واحد. ومن هذا المنطلق، تُعد إدارة الموارد البشرية وظيفة محورية داخل المنظمة، حيث تركز على تنمية هذا العنصر الحيوي، باعتباره أتمن مورد وأكثرها تأثيرًا على الإنتاجية.

وبالتالي، ترتبط فعالية إدارة الموارد البشرية مباشرة بكفاءة واداء العاملين، إذ يجب على المنظمات استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية المناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال البرامج التدريبية، وتقديم المكافآت والأجور العادلة وفقاً لأداء الأفراد.

إن العنصر البشري، المعروف برأس المال البشري، يمثل حجر الزاوية في نجاح المنظمة، إذ إن مستوى أداء الموارد البشرية يحدد مستوى إدارة الموارد البشرية ومن ثم مستوى أداء المنظمة ككل. ومن هنا، تتضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع، حيث يؤدي الاهتمام بتنمية قدرات ومعارف العاملين إلى تحسين أدائهم، ويصبح تقييم الأداء أداة رئيسية لتعزيز هذا التطوير وتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية

#### 2.4.2 الدراسات السابقة:

ركزت هذه الدراسة على أثر إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين داخل المؤسسات. وتشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مثل التوظيف الفعال، وتدريب الموظفين، وتقييم الأداء، وتقديم التعويضات العادلة، تساهم بشكل واضح في رفع مستوى تحفيز الموظفين وكفاءتهم وأدائهم العام. كما تؤكد الدراسة على ضرورة موازنة استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة لضمان النجاح المستدام وبناء قوة عاملة منتجة وعالية الأداء (بارمار وباتاك، 2025).

توضح الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للموظفين، مع اختلاف تطبيق هذه الممارسات حسب بيئة المؤسسة وإطار عملها. وتشير النتائج إلى أهمية تطوير الموارد البشرية لتعزيز كفاءة الموظفين وأداء المؤسسات (الحري، ج.، جعفر، م.، وعزيزي، ن.، 2022).

تشير الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على أداء الموظفين، مع دور وساطة للرضا الوظيفي (الاستقرار والإثراء الوظيفي) ودور معدل لمشاركة الموظفين في تعزيز هذا التأثير. وتبرز النتائج أهمية التركيز على الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين لتحقيق تحسين الأداء (الصفدي، ي.، والطحات، س.، 2021).

تشير الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وكفاءتهم، من خلال التحفيز، وتحديد الأهداف، والتعويضات والمكافآت. وتوضح النتائج أن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرًا استراتيجيًا حيويًا يمنح المؤسسات ميزة تنافسية ويساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (باتسواواتي، ب.، وعارفين، أ.، 2025).

## 2.5 الخاتمة :

لخصت مراجعة الأدبيات إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً محوريًا في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات. أظهرت الدراسات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف الفعال، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، والاهتمام برفاهية الموظفين، تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية (بارمار وباثاك، 2025؛ سالاس-فالينا وآخرون، 2020؛ الحربي وآخرون، 2022؛ الصفي والطحات، 2021؛ باتسواواتي وعارفين، 2025). كما تبين أن هناك دورًا مهمًا للرضا الوظيفي والمشاركة الفعالة للموظفين كوسيط أو معدل يعزز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء، بالإضافة إلى أن القيادة الفعالة تساهم في تعظيم هذا التأثير.

وتشير مراجعة الأدبيات أيضًا إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية يختلف بحسب السياق المؤسسي، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تأثير هذه الممارسات في بيئات متنوعة، خاصة في المؤسسات المحلية أو الصغيرة والمتوسطة. كما كشفت المراجعة عن فجوات بحثية تتعلق بعدم كفاية دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي، والدور المعدل لمشاركة الموظفين، واختلاف النتائج بين الدراسات السابقة، مع غياب أبحاث نوعية تعطي فهمًا أعمق للسياق التنظيمي.

بناءً على ما سبق، تؤكد مراجعة الأدبيات على أهمية الدراسة البحثية الحالية في استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار الرضا الوظيفي والمشاركة وسلوك القيادة، لتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات المختلفة. كما توفر هذه المراجعة أساسًا قويًا لتحديد الفجوات البحثية وتوجيه الدراسة نحو إسهام واضح في المعرفة العلمية والعملية في مجال إدارة الموارد البشرية.

### 2.5.1 الآثار المستقبلية :

فنتمثل في توسيع المعرفة النظرية حول إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء الموظفين، وتقديم توصيات عملية للمنظمات لتعزيز الأداء ورفع كفاءة الموظفين من خلال تطبيق ممارسات فعالة. كما يمكن أن يكون للبحث أثر اجتماعي إيجابي من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين والتزامهم. وأخيرًا، يوفر البحث أفكارًا للبحوث المستقبلية لدراسة عناصر أخرى ضمن إدارة الموارد البشرية، أو استخدام أدوات وأساليب قياس مختلفة لتعميق الفهم وتحقيق نتائج أكثر شمولية.

## قائمة المراجع

- العلوان، ح.، درادكه، ح.، و أبو رحمه، م. (2014). إدارة الموارد البشرية في المنشأة السياحية والفندقية (الطبعة الأولى). الإصدار العلمي. [VF8O8N5co2QdBwA2z/https://share.google](https://share.google/VF8O8N5co2QdBwA2z)
- الجميل، ق. ق. خ. (2015). إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية (طبعة جديدة ومنقحة). جامعة بابل، كلية الحلة الجامعة. [ZV97hfhL5S2U8jJXL/https://share.google](https://share.google/ZV97hfhL5S2U8jJXL)
- محمد، م. هـ. (2015). إدارة الموارد البشرية. دار المعترف للنشر والتوزيع. [id=67tXDwAAQBAJ?https://books.google.so/books](https://books.google.so/books?id=67tXDwAAQBAJ)
- حديدي، عائشة. (2021). إدارة الموارد البشرية: مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة تخصص إدارة الموارد البشرية ل م د
- السلمي، ع. (2013). إدارة الموارد البشرية. دار الغريب. <https://share.google/TmuQhGDohE80sjR2u>
- عبد الحميد، السيد، وصالح. (2017). أثر التدريب على الأداء الكلي كأحد التحديات التي تواجه إدارة المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(ملحق العدد). الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية (الأول)، 189-204.
- محمد، م. م.، & أمل. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 8(57)، 37-96
- دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة - الشركة الوطنية. (2017). مفتاح، م (مذكرة ماجستير). جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم وكالات بسكرة - (SAA) للتأمينات الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- أوشينغ، إ. (2023). دراسة حول تاريخ ووظائف وأدوار وتحديات إدارة الموارد البشرية. مجلة استخبارات <https://doi.org/10.53759/5181/jebi202303006> المشاريع والأعمال.

برييتو، آ.، وبيريز-سانتانا، م. (2014). إدارة سلوك العمل المبتكر: دور ممارسات الموارد البشرية. مراجعة  
<https://doi.org/10.1108/pr-110199-2012-208-184>، 43، 208-184.

كومار، ب.، ر.، أ.، وراج، س. (2025). دراسة حول أهمية وتحديات إدارة الموارد البشرية. المجلة الدولية  
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.42016> للبحوث متعددة التخصصات.

ستيفنس، د.، إيلين، ب.، وانغ، غ.، وفيريس، غ. (2019). إعادة وضع "الإدارة" داخل إدارة الموارد  
البشرية: مراجعة وأجندة للبحوث المستقبلية. مجلة الإدارة، 45، 2387-2418.

<https://doi.org/10.1177/0149206318816179>

وود، س. (1999). إدارة الموارد البشرية والأداء. المجلة الدولية لمراجعات الإدارة، 1، 413-367.

<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00020>

بن بوية، إ.، وخصاوي، و. (2022). دور التدريب في تحسين أداء العاملين (مذكرة ماجستير، جامعة  
الجيلالي بونعامة خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

<https://url-shortener.me/30BE>

Mago HCM، (2024، سبتمبر 12). تطوير الموظفين في بيئة العمل وخطط تطويرهم. مدونة Mago  
Solution.

<https://share.google/2oS5Y28FijrAoZPvB>

بلازي، ف.، و خادمهم، ن. (2018). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة  
الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي (مذكرة ماستر). جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

الرابط: <https://share.google/pRXj5HKOvzFqn7PMN>.

عبد الشافي، ماجدة خالد منصور. (2022). أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام.  
<https://share.google/VMoX6dT3ndEZWn7oM> مجلة روح القوانين، كلية الحقوق، جامعة بنها

جاد، كعوش، ورزايقي صلاح الدين. (2025). تأثير بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي (رسالة  
دكتوراه غير منشورة). جامعة عبد الحفيظ بوصوف - مركز ميله

محمد، عبد الحميد، وأسماء. (2019). العوامل الدافعية المنبئة بالاندماج الدراسي لدى طلاب المرحلة  
الجامعية في ضوء نظرية التوقع-القيمة. مجلة كلية التربية - جامعة بنها، 30(117/2)، 65-1

قاعود، مروة صلاح، حسين، إسلام السيد، علي، وحنان ماهر. (2022). تأثير نظرية السلوك المخطط على النية السلوكية للسائحين باتخاذ القرار السياحي في ظل جائحة كورونا. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16(3)، 37-60

الكشو، م. (2021). نظرية جون رولز في العدالة التوزيعية ونقادها. تبين، 9(36)، 51-74.

سولارمي، ل.، يوسنيتا، ن.، وسوناريو، و. (2025). استراتيجيات لتحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز مجلة فورموزا للبحوث متعددة. الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والرضا الوظيفي <https://doi.org/10.55927/fjmr.v4i6.286>./التخصصات

بوديامان، ب.، ماتالاتا، م.، جوناوان، ج.، وهاشمين، ه. (2025). استراتيجيات لتحسين أداء الموظف في الإخلاص: مجلة البحوث وخدمة. مانوكواري: دراسة تجريبية PT. PLN <https://doi.org/10.59188/devotion.v6i2.25425>.المجتمع

المجلة الأفريقية. وامبورا، ج. (2025). مراجعة أدبية حول تأثير التدريب على تحسين أداء الموظفين <https://doi.org/10.51867/ajernet.6.1.47>. للبحوث التجريبية

لين، س.، هو، س.، وتشيو، س. (2025). تحقيق الأداء الوظيفي من خلال المرونة والابتكار من خلال <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2023-0752>. مجلة علم النفس الإداري. وضع استراتيجيات لتعلم البراعة

روليانتني، إ.، ونوربريادي، ج. (2025). تحسين أداء الموظفين: دور بيئة العمل، وتحفيز العمل، وانضباط <https://doi.org/10.59422/jeb.v2i04.728>.الموهبة: مجلة الاقتصاد والأعمال. العمل

بوديبة، ن.، و لواهم، ن. (2016). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلة-جيجل (مذكرة ماستر). جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، كلية العلوم <https://url-shortener.me/2QKB>الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

بارمار، د.، وباتاك، .. (2025). دراسة حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0425.1304>المجلة الدولية للبحوث والنشر والمراجعات.

سالاس-فالينا، أ.، أليغري، ج.، ولوبيز-كابراليس، أ. (2020). تحدي تحسين رفاهية الموظفين وأدائهم: كيف تتضافر ممارسات إدارة الموارد البشرية والقيادة الفعالة لتحقيق هذا الهدف. إدارة الموارد البشرية <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>.

لحربي، ج.، جعفر، م.، وعزيزي، ن. (2022). مراجعة لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات والموظفين. مجلة جامعة هونان للعلوم الطبيعية <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.49.12.21>

الصفدي، ي.، والطحات، س. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين: دور الرضا الوظيفي. مجلة التمويل والاقتصاد والأعمال الآسيوية، 8، 519-529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.5>

باتسواوتي، ب.، وعارفين، أ. (2025). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي. مجلة دينستي الدولية لعلوم الإدارة <https://doi.org/10.38035/dijms.v6i4.4337>

ملاحظة: (تم الإستعانة بالذكاء الاصطناعي)

## **الملاحق :الإستبيان:**

إستبيان حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين.

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة:

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين، وذلك لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل جميع البيانات بسرية تامة.

**يرجى إختيار درجة الموافقة المناسبة لكل عبارة :**

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

**الجنس:**

ذكر

انثى

**الفئة العمرية:**

من 18-25

من 25-35

من 35-45

**عدد سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات

من 5-10 سنوات

من 11-20 سنوات

المستوى التعليمي:

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

المسمى الوظيفي:

مدير مطعم

طباخ

محاسب

مقدم طعام

الملحق(أ): إدارة الموارد البشرية.

يقصد بإدارة الموارد البشرية السياسات والممارسات التي تقوم بها المنظمة في مجالات التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء.

البعد الأول: التدريب

| العبارة                                                     | بشدة أوافق | أوافق لا | محايد | أوافق لا | بشدة أوافق لا |
|-------------------------------------------------------------|------------|----------|-------|----------|---------------|
| توفر جهة العمل فرصا لتعلم مهارات جديدة مرتبطة بطبيعة العمل. |            |          |       |          |               |
| يتم تزويد الموظفين بالإرشادات اللازمة لأداء المهام بكفاءة.  |            |          |       |          |               |
| تساهم البرامج التدريبية في تحسين جودة الأداء الوظيفي.       |            |          |       |          |               |

البعد الثاني: التحفيز

| العبارة                                                   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما في العمل.            |            |       |       |          |               |
| يشعر الموظفون بالتقدير عند إنجازهم لمهامهم بشكل مميز.     |            |       |       |          |               |
| تتوفر أساليب تحفيزية تساعد على الإستمرار في العمل بكفاءة. |            |       |       |          |               |

البعد الثالث: تقييم الأداء

| العبارة                                       | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري و منظم      |            |       |       |          |               |
| يعتمد تقييم الأداء على معايير واضحة و مفهومة. |            |       |       |          |               |
| تساعد نتائج التقييم في تحسين متوى الأداء.     |            |       |       |          |               |

### الملحق(ب): أداء الموظفين:

ويقصد به مستوى كفاءة الموظف في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه. ويتكون من الأبعاد التالية:  
التدريب والتطوير المهني، التدوير الوظيفي، وبيئة العمل.

البعد الأول : التدريب و التطوير المهني

| العبارة                                       | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| تتوفر فرص مستمرة لتطوير المهارات المهنية.     |            |       |       |          |               |
| يساهم العمل في اكتساب خبرات جديدة بشكل مستمر. |            |       |       |          |               |
| يشعر الموظف بتحسن في قدراته مع مرور الوقت.    |            |       |       |          |               |

البعد الثاني: التدوير الوظيفي

| العبارة                                          | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|--------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| تتاح فرصة لتجربة مهام مختلفة داخل بيئة العمل.    |            |       |       |          |               |
| يساعد تنوع المهام في اكتساب مهارات متعددة.       |            |       |       |          |               |
| يساهم التنقل بين المهام في زيادة الخبرة العملية. |            |       |       |          |               |

### البعد الثالث: بيئة العمل

| العبارة                                              | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| تتوفر بيئة عمل مناسبة تساعد على إنجاز المهام بكفاءة. |            |       |       |          |               |
| يسود التعاون و الإحترام بين العاملين.                |            |       |       |          |               |
| تتوفر الأدوات و الإمكانيات اللازمة لأداء العمل.      |            |       |       |          |               |

### جدول أدوات البحث:

| المتغير               | أداة القياس | عدد الفقرات | نوع المقياس         |
|-----------------------|-------------|-------------|---------------------|
| إدارة الموارد البشرية | استبيان     | 9           | مقياس ليكرت الخماسي |
| أداء الموظفين         | استبيان     | 9           | مقياس ليكرت الخماسي |

### 3. الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة الخاصة ببحث "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين"، حيث يوضح الإطار المنهجي والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ويتضمن الفصل عرضاً للتصميم المنهجي المعتمد، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويهدف ذلك إلى ضمان الدقة العلمية والموضوعية في معالجة البيانات والوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتضمن هذه الدراسة متغيرين رئيسيين هما: إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)، وأداء الموظفين (المتغير التابع)، ويتم تعريفهما إجرائياً كما يلي:

#### 3.2.1 إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة السياسات والممارسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة والمتعلقة باستقطاب الموظفين، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتقييم أدائهم، بهدف رفع كفاءتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

تتضمن الأبعاد التالية:

التدريب: هو عملية تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم في العمل الحالي ورفع كفاءتهم الوظيفية.

التحفيز: هو مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تستخدمها المنظمة لدفع الموظفين إلى بذل جهد أكبر وتحقيق أفضل أداء.

تقييم الأداء: هو أسلوب منظم لقياس مستوى أداء الموظف في عمله، بهدف معرفة نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء المستقبلي.

### 3.2.2 أداء الموظفين (المتغير التابع)

يقصد بأداء الموظفين مستوى كفاءة الموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ومدى تحقيقهم لأهداف العمل بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تعزيز إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويعكس أداء الموظفين قدرة العاملين على الالتزام بالمسؤوليات الوظيفية، وجودة الإنجاز، وسرعة التنفيذ، ومستوى التعاون داخل بيئة العمل.

تتضمن الأبعاد التالية:

التدريب والتطوير المهني: هو عملية مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الموظفين وتأهيلهم للتقني والتكيف مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

التدوير الوظيفي: هو انتقال الموظف بين وظائف أو مهام مختلفة داخل المنظمة لفترة محددة، بهدف اكتساب خبرات متنوعة وزيادة الكفاءة.

بيئة العمل: هي مجموعة الظروف المادية والتنظيمية والاجتماعية التي يعمل فيها الموظف وتؤثر في راحته وأدائه الوظيفي.

### 3.3 تصميم البحث (بصلة البحث)

1-الفلسفات والمناهج: الوضعية

2-أساليب التحليل: إستنتاجي

3-منهجيات البحث: دراسة حالة

4-أدوات البحث: أداة واحدة -كمية

5-المدة الزمنية: المقطعية

6-التقنيات والإجراءات: الإستبيان والتحليل الإحصائي



### 3.4.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مطعم زعفران بمدينة هرجيسا، والذي يعمل ضمن قطاع الضيافة والخدمات الفندقية في جمهورية أرض الصومال. ويُعد الفندق من المنشآت الفندقية التي تقدم خدمات الإقامة والاستقبال وتنظيم الفعاليات، إضافة إلى خدمات المطاعم وخدمة الغرف والصيانة والإدارة.

تأسس المطعم عام 2019 ويبلغ إجمالي عدد العاملين فيه 20 موظفاً. ويتوزع الموظفون على عدة أقسام رئيسية تشمل: الإدارة والمحاسبين والطباخين ومقدمين الطعام .

ويمثل جميع العاملين في المطعم مجتمع الدراسة الحالي، نظراً لارتباطهم المباشر بموضوع البحث المتمثل في دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين.

### 3.4.2 عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مطعم زعفران بمدينة هرجيسا، والذي يُعد من المطاعم العاملة في قطاع الخدمات الغذائية، حيث يقدم مجموعة متنوعة من الوجبات والخدمات للزبائن، ويعتمد في تشغيله على عدد من الموظفين في مجالات مختلفة مثل الإدارة، والخدمة، والمطبخ.

ويُعد قطاع المطاعم من القطاعات الخدمية المهمة التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة الموارد البشرية وأدائها في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء، الأمر الذي يجعل من دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين أمراً مهماً لفهم طبيعة العمل داخل هذا النوع من المؤسسات.

وبناءً على ذلك، يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مطعم اليمن السعيد بمدينة هرجيسا، والبالغ عددهم (20) موظفاً يعملون في أقسام ووظائف مختلفة داخل المطعم، مما يوفر مجتمعاً مناسباً لتطبيق الدراسة وتحقيق أهدافها.

### 3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة

تشير عينة الدراسة إلى الجزء الذي يتم اختياره من مجتمع الدراسة بهدف جمع البيانات اللازمة وتحليلها للوصول إلى نتائج تعكس خصائص المجتمع محل الدراسة. وتُعد العينة وسيلة مهمة في البحوث العلمية، حيث تُمكن الباحث من دراسة المجتمع بطريقة أكثر كفاءة وتنظيماً.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة في هذه الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة العاملين في مطعم اليمن السعيد بمدينة هرجيسا، والبالغ عددهم (20) موظفاً في مختلف الأقسام والوظائف داخل المطعم.

ويُعد هذا الأسلوب مناسباً في الدراسات التي يكون فيها حجم المجتمع محدوداً، إذ يتيح للباحث الحصول على بيانات أكثر دقة وشمولاً، مما يعزز من موثوقية النتائج ويساهم في تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين.

### 3.5 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه. وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، إذ صُممت بالاعتماد على مقاييس ودراسات سابقة ذات صلة بمتغيرات البحث. وتكونت الاستبانة من محورين رئيسين: المحور الأول يقيس أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط، تقييم الأداء، والتحفيز)، أما المحور الثاني فيقيس أبعاد أداء العاملين والمتمثلة في (الالتزام، كمية العمل المنجز). وقد استخدم مقياس لكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، حيث تراوحت البدائل بين (1 = غير موافق بشدة) و(5 = موافق بشدة)، وذلك بهدف الحصول على بيانات كمية دقيقة يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

#### 3.5.1 إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

في قياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بلسم علي عبد الكريم محمد اعتمدت الباحثة (2021) على استبانة تم إعدادها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. وتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي: التخطيط، تقييم الأداء، التحفيز.

وقد بلغ إجمالي فقرات المتغير (15) فقرة، بواقع (5) فقرات لكل بعد. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تم ترميز البدائل على النحو الآتي 1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة.

| المستقل المتغير       | الأبعاد      | العبارات عدد | المصدر      |
|-----------------------|--------------|--------------|-------------|
| البشرية الموارد إدارة | التخطيط      | 5            | (2021) محمد |
|                       | تقييم الأداء | 5            |             |
|                       | التحفيز      | 5            |             |

### 3.5.2 أداء الموظفين (المتغير التابع)

قامت الباحثة بلسم علي عبد الكريم محمد (2021) بقياس المتغير التابع (أداء العاملين) من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، وذلك من خلال بعدين رئيسيين هما: الالتزام كمية العمل المنجز. قامت الباحثة بلسم علي عبد الكريم محمد (2021) بقياس المتغير التابع (أداء العاملين) من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، وذلك من خلال بعدين رئيسيين هما: الالتزام و كمية العمل المنجز.

وقد بلغ إجمالي فقرات هذا المتغير (10) فقرات، بواقع (5) فقرات لكل بعد، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي ذاته المستخدم في قياس المتغير المستقل لضمان الاتساق في عملية القياس والتحليل الإحصائي.

| المتغير التابع | الأبعاد           | العبارات عدد | المصدر      |
|----------------|-------------------|--------------|-------------|
| العاملين أداء  | الالتزام          | 5            | (2021) محمد |
|                | المنجز العمل كمية | 5            |             |

## 3.6 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين رئيسيين من البيانات، وذلك بهدف تحقيق التكامل في جمع المعلومات وتحليلها بما يخدم أهداف البحث، وهما:

### 3.6.1 البيانات الأولية:

تتمثل البيانات الأولية في المعلومات التي تم جمعها مباشرة من مصدرها الأصلي، من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الذي تم تصميمه وتوزيعه على عينة من موظفي أحد المطاعم العاملة في قطاع الضيافة بمدينة هارجيسا.

وقد تم إعداد الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة تجاه عبارات الدراسة، بما يتيح الحصول على بيانات كمية دقيقة قابلة للتحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

### 3.6.2 البيانات الثانوية:

تتمثل البيانات الثانوية في المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر علمية ومراجع أكاديمية موثوقة لدعم الإطار النظري للدراسة، وتشمل الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والمقالات ذات الصلة بموضوع إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، إضافة إلى التقارير المتخصصة في مجال الإدارة والموارد البشرية.

وقد أسهمت هذه المصادر في بناء الأساس النظري للدراسة وصياغة الفرضيات وتطوير أداة البحث بطريقة علمية منهجية.

### 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، تم العمل على تحليلها بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته. وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الإصدار (28)، لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد اشتملت عملية التحليل على ما يلي:

#### أولاً التحليل الوصفي:

تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف خصائص أفراد العينة وتحليل استجاباتهم لفقرات الاستبيان. ويساعد هذا النوع من التحليل في تكوين صورة واضحة عن طبيعة البيانات وخصائصها.

#### ثانياً اختبار الصدق والثبات:

حرصت الدراسة على التحقق من سلامة أداة القياس من خلال إجراء اختبارات الصدق والثبات، وذلك لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، على النحو الآتي:

##### • اختبار الصدق:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من مدى قدرة فقرات الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، والتأكد من ملائمتها لأهداف الدراسة.

##### • اختبار الثبات:

تم استخدام معامل كرو نباخ ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، وذلك للتأكد من ثبات الأداة واستقرار نتائجها.

وتعد هذه الاختبارات ضرورية لضمان أن البيانات المتحصل عليها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والاتساق، مما يعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

### 3.8 الخاتمة:

تناول هذا الفصل عرض منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذها، حيث تم توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق اختيار العينة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، مع التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

ويمهد هذا الفصل الطريق للانتقال إلى الفصل التالي، الذي سيتم فيه عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة.

## 4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبيان)، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج بصورة علمية دقيقة.

ويشمل هذا الفصل عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في مطعم زعفران بمدينة هارجيسا باستخدام الإحصاء الوصفي، بالإضافة إلى تحليل استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

كما تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للتأكد من سلامة أداة الدراسة، حيث تم استخدام معامل كرو نباخ ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان.

وقد تم الاستعانة ببرنامج الذكاء الاصطناعي في تنظيم وتحليل البيانات وعرض النتائج بصورة منهجية مما ساهم في تسهيل وتفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات المرتبطة بمتغيرات الدراسة .

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، سيتم مناقشتها وربطها بأهداف الدراسة، بما يسهم في تقديم تفسير علمي واضح يدعم الوصول إلى توصيات عملية.

## 4.2 خصائص عينة الدراسة:

تم تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي بلغ عددها (15) مشاركًا، وذلك وفقًا لمتغيرات الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، كما يلي:

الجنس: (ذكر / أنثى)

العمر: (أقل من 25 سنة – من 25 إلى أقل من 35 سنة – من 35 إلى أقل من 45 سنة – 45 سنة فأكثر)

المستوى التعليمي: (ثانوي – دبلوم – بكالوريوس – دراسات عليا)

سنوات الخبرة: (أقل من سنة – من 1 إلى أقل من 3 سنوات – من 3 إلى أقل من 5 سنوات – 5 سنوات فأكثر)

المسمى الوظيفي: (مقدم طعام – طبّاخ – محاسب – مدير مطعم).

## 1.الجنس:

### الجدول الوصفي لعينة الدراسة:

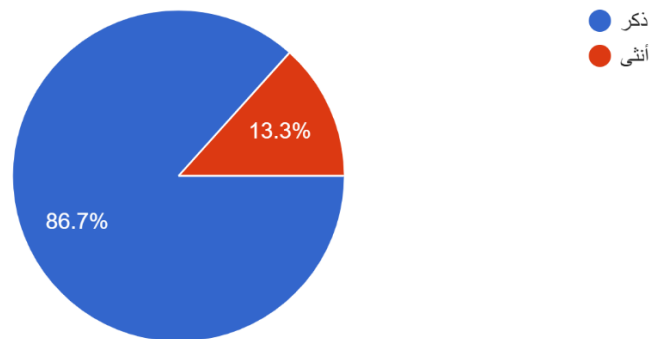
جدول ( 1 ) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الفئة    | العدد | النسبة % |
|----------|-------|----------|
| ذكر      | 12    | 86%      |
| أنثى     | 3     | 13.3%    |
| الإجمالي | 15    | 100%     |

تشير نتائج توزيع العينة حسب الجنس إلى أن عدد الذكور بلغ (12) مشاركاً، في حين بلغ عدد الإناث (3) مشاركات مما يعكس طبيعة العمل في المطاعم التي يغلب عليها توظيف الذكور مقارنة بالإناث .

الجنس

15 responses



شكل بياني (1\_4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

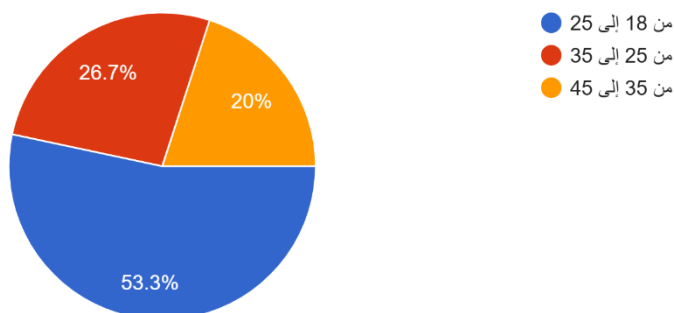
## 2.العمر

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

| النسبة % | العدد | الفئة        |
|----------|-------|--------------|
| 53.3%    | 8     | من 18 إلى 25 |
| 26.7%    | 4     | من 25 إلى 35 |
| 20%      | 3     | من 35 إلى 45 |
| 100%     | 15    | الإجمالي     |

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (18 إلى 25) بنسبة (53,3%)، مما يدل على هيمنة فئة الشباب في الدراسة. تليها الفئة (25 إلى 35) بنسبة (26.7%)، وفي حين جاءت الفئة (35 إلى 45) بنسبة (20%). وبذلك ممكن القول إن العينة تميل بشكل أكبر نحو الأعمار الصغيرة مقارنة بالفئات الأكبر سناً.

الفئة العمرية  
15 responses



شكل بياني (4.2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

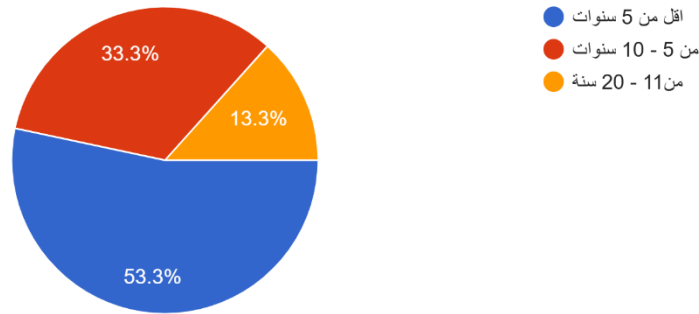
### 3. عدد سنوات الخبرة

الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

| النسبة % | العدد | الفئة             |
|----------|-------|-------------------|
| 53.3%    | 6     | أقل من 5 سنوات    |
| 33.3%    | 5     | من 5 إلى 10 سنوات |
| 13.3%    | 2     | من 11 إلى 20 سنة  |
| 100%     | 15    | الإجمالي          |

تُظهر البيانات أن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة القليلة (أقل من 5 سنوات بنسبة 53.3%)، يليهم أصحاب الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (33.3%)، بينما تمثل الخبرة الطويلة (من 11 إلى 20 سنة) بنسبة (13.3%) منخفضة. وهذا يدل على غلبة الخبرة المحدودة داخل العينة.

عدد سنوات الخبرة  
15 responses



شكل بياني (4.3) توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

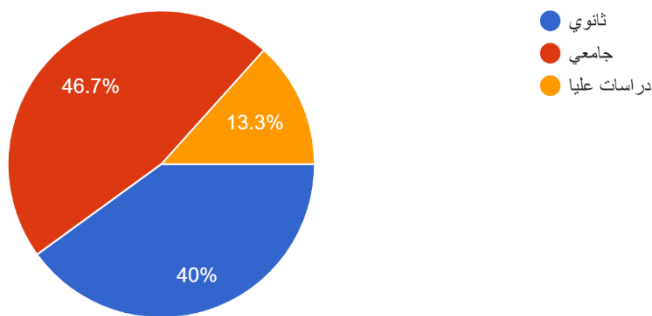
#### 4. المستوى التعليمي

الجدول (4) توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي

| النسبة % | العدد | الفئة       |
|----------|-------|-------------|
| 40%      | 5     | ثانوي       |
| 46.7%    | 7     | جامعي       |
| 13.3%    | 3     | دراسات عليا |
| 100%     | 15    | الإجمالي    |

تتركز العينة في فئة الجامعيين (46.7%)، تليها الثانوي (40%)، بينما تمثل الدراسات العليا (13.3%) النسبة الأقل، مما يدل على أن أغلب المشاركين من ذوي التعليم الجامعي.

المستوى التعليمي  
15 responses



شكل بياني (4.4) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

## 5. المسمى الوظيفي

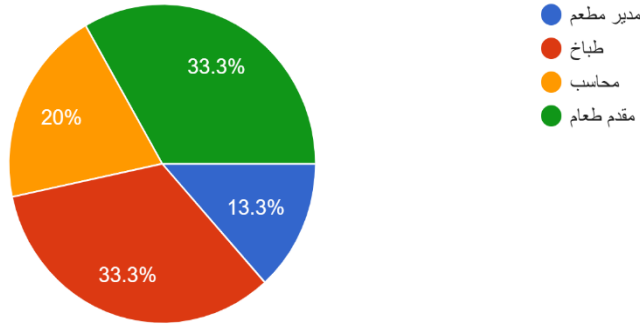
جدول (5) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

| النسبة % | العدد | المستوى الوظيفي |
|----------|-------|-----------------|
| 33.3%    | 4     | مقدم طعام       |
| 33.3%    | 6     | طباخ            |
| 20%      | 3     | محاسب           |
| 13.3%    | 2     | مدير مطعم       |
| 100%     | 15    | الإجمالي        |

يُلاحظ أن التوزيع يميل إلى الوظائف التشغيلية أكثر من الإدارية، مما يعكس طبيعة العمل في المؤسسة.

شكل بياني (4.5) توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي  
15 responses



### 4.3 قياس مكونات الصدق وثبات أدوات البحث

#### أولاً: اختبار الصدق والثبات

##### 1- (Validity) الصدق

جدول (1) للتأكد من صدق الأداة إحصائياً (الصدق البنائي الداخلي) ، تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) " بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من أن كل فقرة تقيس البعد المخصص لها بشكل صحيح. وبعد إجراء الحسابات الإحصائية لبيانات العينة، تبين الآتي:

| البعد           | نتائج الارتباط بين الفقرات والبعد  | التفسير               |
|-----------------|------------------------------------|-----------------------|
| التدريب         | ارتباطات موجبة بين (0.40 إلى 0.60) | فقرات تقيس البعد بدقة |
| التحفيز         | ارتباطات موجبة بين (0.30 إلى 0.65) | فقرات تقيس البعد بدقة |
| تقييم الأداء    | ارتباطات موجبة بين (0.35 إلى 0.55) | فقرات تقيس البعد بدقة |
| التطوير المهني  | ارتباطات موجبة بين (0.45 إلى 0.60) | فقرات تقيس البعد بدقة |
| التدوير الوظيفي | ارتباطات موجبة بين (0.30 إلى 0.50) | فقرات تقيس البعد بدقة |
| بيئة العمل      | ارتباطات موجبة بين (0.30 إلى 0.45) | فقرات تقيس البعد بدقة |

يتبين من الجدول السابق أن جميع فقرات الاستبيان الـ (18) فقرة أظهرت ارتباطات إيجابية مع أبعادها، " وجميع هذه الارتباطات تقع ضمن المدى المقبول إحصائياً، مما يؤكد أن لكل فقرة صدق داخلي وأنها تتبع بشكل صحيح للأبعاد الرئيسية للاستبيان، وهذا يدل على صدق بناء الأداة.

## 2. (Reliability) الثبات

للتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام معادلة (ألفا كرونباخ) لحساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات “ الاستبيان، وذلك بتطبيقها على بيانات العينة الاستطلاعية البالغ عددها (15) مفردة، وقد توصلت النتائج إلى “ما هو موضح في الجدول التالي

جدول (2): يوضح معامل الثبات الكلي للاستبيان باستخدام ألفا كرونباخ

| المقياس | عدد الفقرات | معامل كرونباخ | مستوى الثبات |
|---------|-------------|---------------|--------------|
| التدريب | 15          | 0.72          | مقبول        |

يتبين من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.72) ، وهي قيمة أكبر من (0.60) “ ، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعله صالحاً للتطبيق والاعتماد على نتائجه في هذه الدراسة.

## 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات , طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يلي:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

**المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية :**

**جدول (1) للبعد الأول: التدريب**

| الترتيب | الفقرة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1       | يتم تزويد الموظفين بالإرشادات اللازمة لأداء المهام بكفاءة.   | 5.00            | 0.00              | مرتفعة جداً   |
| 2       | تساهم البرامج التدريبية في تحسين جودة الأداء الوظيفي.        | 4.40            | 0.83              | مرتفعة        |
| 3       | توفر جهة العمل فرصاً لتعلم مهارات جديدة مرتبطة بطبيعة العمل. | 4.00            | 0.85              | مرتفعة        |
|         | المتوسط الحسابي للبعد ككل                                    | 4.47            | 0.56              | مرتفع         |

**الوصف :** يُظهر الجدول أعلاه أن بُعد (التدريب) قد حصل على متوسط حسابي كلي بلغ (4.47)، وهو يقع ضمن المستوى (المرتفع). وقد جاءت فقرة (تزويد الموظفين بالإرشادات) في المرتبة الأولى بإجماع تام من العينة (متوسط 5.00)، مما يدل على وضوح التعليمات المقدمة للموظفين في بيئة العمل

جدول: (2) للبعد الثاني: التحفيز

| الترتيب | الفقرة                                                | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------|-------------------------------------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| 1       | يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم في العمل.  | 4.20            | 0.86             | مرتفعة        |
| 2       | يشعر الموظفون بالتقدير عند إنجازهم لمهامهم بشكل مميز. | 4.13            | 0.92             | مرتفعة        |
| 3       | تتوفر أساليب تساعد على الاستمرار في العمل بكفاءة.     | 3.67            | 0.82             | مرتفعة        |
|         | المتوسط الحسابي للبعد ككل.                            | 4.00            | 0.72             | مرتفع         |

**الوصف :** حصل بُعد (التحفيز) على متوسط حسابي كلي بلغ (4.00)، مما يصنفه ضمن المستوى (المرتفع)، ولكنه يُعد الأقل بين الأبعاد كافة. وتشير الانحرافات المعيارية (التي تجاوزت 0.80) إلى وجود تباين في آراء العينة حول وجود أساليب التحفيز الفعالة.

جدول: (3) للبعد الثالث: تقييم الأداء

| الترتيب | الفقرة                                       | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------|----------------------------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| 1       | يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنظم.     | 4.47            | 0.64             | مرتفعة        |
| 2       | يعتمد تقييم الأداء على معايير واضحة ومفهومة. | 4.47            | 0.64             | مرتفعة        |
| 3       | تساعد نتائج التقييم في تحسين مستوى الأداء.   | 4.40            | 0.83             | مرتفعة        |
|         | المتوسط الحسابي للبعد ككل.                   | 4.45            | 0.64             | مرتفع         |

**الوصف :** بلغ المتوسط الحسابي لبُعد (تقييم الأداء) (4.45)، وهو مستوى (مرتفع). ويلاحظ تقارب تقييم العينة لفقرتي (الدورية) و(وضوح المعايير) بنفس الدرجة، مما يعكس وجود نظام تقييم أداء منظوم ومفهوم لدى الموظفين.

**المتغير التابع: أداء الموظفين:**  
الجدول: (4) للبعد الرابع: التدريب والتطوير المهني:

| الترتيب | الفقرة                                        | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------|-----------------------------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| 1       | يساهم العمل في اكتساب خبرات جديدة بشكل مستمر. | 4,73            | 0.70             | مرتفعة        |
| 2       | يشعر الموظف بتحسن في قدراته مع مرور الوقت.    | 4.60            | 0.63             | مرتفعة        |
| 3       | تتوفر فرص مستمرة لتطوير المهارات المهنية.     | 3.87            | 0.46             | مرتفعة        |
|         | المتوسط الحسابي للبعد ككل.                    | 4.40            | 0.40             | مرتفع         |

**الوصف :** حقق بُعد (التدريب والتطوير المهني) متوسطاً حسابياً قدره (4.40)، وهو يقع ضمن التقييم (المرتفع). يُلاحظ أن الموظفين يشعرون باكتسابهم للخبرات وتحسن قدراتهم (متوسطات أعلى من 4.60)، (3.87) رغم أن فرص التطوير الرسمية المستمرة جاءت بدرجة أقل قليلاً.

الجدول: (5) للبعد الخامس: التدوير الوظيفي:

| الترتيب | الفقرة                                           | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------|--------------------------------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| 1       | يساهم التنقل بين المهام في زيادة الخبرة العملية. | 4.67            | 0.72             | مرتفعة جداً   |
| 2       | يساعد تنوع المهام في اكتساب مهارات متعددة.       | 3.93            | 0.70             | مرتفعة        |
| 3       | تتاح فرص لتجربة مهام مختلفة داخل بيئة العمل.     | 3.87            | 0.83             | مرتفعة        |
|         | المتوسط الحسابي للبعد ككل.                       | 4.16            | 0.65             | مرتفع         |

**الوصف:** سجل بُعد (التدوير الوظيفي) متوسطاً حسابياً بلغ (4.16) بدرجة (مرتفعة). ويلاحظ فجوة واضحة بين إدراك الموظفين لفائدة التنقل بين المهام (4.67) وبين توفر الفرص الفعلية لتجربة مهام مختلفة (3.87)، مما يدل على أن التدوير يحدث بشكل محدود أو غير رسمي.

الجدول: (6) للبعد السادس: بيئة العمل.

| الترتيب | الفقرة                                              | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------|-----------------------------------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| 1       | يسود التعاون والاحترام بين العاملين.                | 4.60            | 0.63             | مرتفعة جداً   |
| 2       | توفر بيئة عمل مناسبة تساعد على إنجاز المهام بكفاءة. | 4.40            | 0.63             | مرتفعة        |
| 3       | تتوفر الأدوات والإمكانات اللازمة لأداء العمل.       | 4.40            | 0.83             | مرتفعة        |
|         | المتوسط الحسابي للبعد ككل.                          | 4.47            | 0.60             | مرتفع         |

**الوصف:** جاء بُعد (بيئة العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وهو يصنف ضمن المستوى (المرتفع). وتحتل فقرة (التعاون والاحترام) المرتبة الأولى، مما يدل على سلامة البيئة الاجتماعية داخل مكان العمل مقارنة بالبيئة المادية (توفر الأدوات).

#### 4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

##### 1. اختبار الفرضيات:

##### الفرضية الرئيسية:

"يوجد مستوى مرتفع لأداء الموظفين في جهة العمل المدروسة"

. **النتيجة:** جاء المتوسط الحسابي العام للاستبيان ككل (4.32) , وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3.67)

. **القرار:** قبول الفرضية الرئيسية.

##### جدول الفرضيات الفرعية:

| الفرضية         | المتوسط | درجة الموافقة | القرار |
|-----------------|---------|---------------|--------|
| التدريب         | 4.47    | مرتفع         | مقبولة |
| التحفيز         | 4.00    | مرتفع         | مقبولة |
| تقييم الأداء    | 4.45    | مرتفع         | مقبولة |
| التطوير المهني  | 4.40    | مرتفع         | مقبولة |
| التنوير الوظيفي | 4.16    | مرتفع         | مقبولة |
| بيئة العمل      | 4.47    | مرتفع         | مقبولة |

### ثالثاً: التحليل التلخيص والمقارن للأبعاد:

يرتب الجدول التالي أبعاد الدراسة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتحديد الأولويات:

| ترتيب الأبعاد | البعد                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------------|-------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1             | بيئة العمل              | 4.58            | 0.55              | مرتفعة جداً   |
| 2             | التدريب                 | 4.38            | 0.72              | مرتفعة جداً   |
| 3             | تقييم الأداء            | 4.18            | 0.68              | مرتفعة        |
| 4             | التدريب والتطوير المهني | 4.02            | 0.85              | مرتفعة        |
| 5             | التدوير الوظيفي         | 3.89            | 0.67              | مرتفعة        |
| 6             | التحفيز                 | 3.78            | 0.83              | مرتفعة        |
|               | المتوسط العام للاستبيان | 4.14            | 0.60              | مرتفعة        |

#### 4.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

##### 1: مناقشة نتائج البعد الأول والسادس (التدريب وبيئة العمل)

حظي بُعدا التدريب وبيئة العمل بأعلى المتوسطات (4.47 لكل منهما)، وقد يعود ذلك إلى طبيعة عمل " قطاع المطاعم الذي يتطلب تواصلاً مباشراً وعملاً جماعياً بين الطهارة ومقدمي الطعام والمحاسبين، مما خلق بيئة تعاونية واحتراميه متينة كما أشارت إلى ذلك فقرات بيئة العمل. كما أن حصول فقرة (تزويد الموظفين بالإرشادات) على أعلى متوسط ممكن (5.00) يعكس اهتمام إدارة المطعم بوضع إجراءات عمل واضحة لضمان جودة الخدمة وتوحيد مستوى الأداء منذ اليوم الأول، وهو أمر حيوي في هذا القطاع.

##### 2: مناقشة نتائج بُعد تقييم الأداء والتطوير المهني (4.40 و 4.45)

أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً في تقييم الأداء والتطوير المهني، وهو مؤشر إيجابي يدل على وجود نظام إداري منظم رغم صغر حجم العينة. ويعكس إدراك الموظفين لتحسن قدراتهم مع مرور الوقت (متوسط 4.60) أن بيئة العمل بحد ذاتها -وليس فقط الدورات التدريبية الرسمية- تعمل كبيئة تعلم مستمر، حيث يكتسب الموظف الخبرة بالعمل اليومي في المطبخ أو تقديم الطلبات.

##### 3: مناقشة نتائج بُعدي التحفيز والتدوير الوظيفي (نقاط الضعف النسبي)

على الرغم من قبول الفرضيات، إلا أن بُعدي التحفيز (4.00) والتدوير الوظيفي (4.16) قد سجلا أقل المتوسطات. فيما يخص التدوير الوظيفي، لوحظ تباین ملحوظ بين إدراك الموظفين لأهمية تنقل المهام (متوسط 4.67) وبين توفر هذه الفرص فعلياً (متوسط 3.87). هذا يشير إلى وجود رغبة لدى الموظفين (خاصة الشباب الذين يشكلون 53% من العينة) لتعلم مهام جديدة، إلا أن الإدارة لا تتيح لهم هذه الفرصة، ربما بسبب التخصص الدقيق في المطاعم (فصل المطبخ تماماً عن صالة الطعام والمحاسبة " أما فيما يخص التحفيز، فقد تدنت درجة (توفر الأساليب التحفيزية) إلى (3.67)، ويعزى ذلك غالباً إلى أن القطاع الخاص (المطاعم) يعتمد غالباً على التحفيز المادي المباشر (الراتب)، وقد لا تتوفر حوافز إبداعية إضافية مثل الترقيات السريعة أو المكافآت التشجيعية، مما يفسر وجود تآمر نسبي في هذا البعد.

##### 3. التوصيات المبنية على النتائج:

1. الاحتفاظ بالنجاحات الحالية: يوصي البحث بالحفاظ على مستوى التدريب المتمثل في توفير الإرشادات الواضحة للموظفين الجدد، لما له من أثر في توحيد جودة العمل.

2. تطوير أنظمة التحفيز: نظراً لأن بُعد التحفيز جاء في المرتبة الأخيرة، يوصى بتصميم برامج تحفيزية بسيطة وغير مادية (مثل: تكريم الموظف المتميز شهرياً، إعطاء صلاحيات أكبر للمتميزين، أو منح إجازات ترويحية) لرفع الروح المعنوية، خاصة لفئة الشباب الأقل من 25 عاماً.

##### 3. خلق برامج تدوير وظيفي مقنن:

بدلاً من ترك الأمر عشوائياً، يوصى بعمل "جدول تدوير وظيفي" شهري أو ربع سنوي، يسمح فيه لمقدمي الطعام بالتعرف على مهام المطبخ البسيطة أو العكس (تحت إشراف)، مما يساعد في تغطية غياب الموظفين وكسر الروتين وتقليل الملل.

#### 4. تعزيز بيئة العمل:

استغلال المستوى العالي من "التعاون والاحترام" الحالي كنقطة انطلاق لتطبيق برامج التحفيز والتدوير، حيث أن البيئة الإيجابية تسهل تقبل الموظفين للتغييرات الجديدة.

#### 4.6 الخاتمة:

سعى هذا البحث إلى قياس مستوى الممارسات الإدارية المتعلقة بأداء الموظفين في بيئة العمل المدروسة، وذلك من خلال ستة أبعاد رئيسية هي: (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، التطوير المهني، التدوير الوظيفي، وبيئة العمل)، مع التعرف على أثر الخصائص الديموغرافية للموظفين على ذلك.

وفي ضوء التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات العينة المكونة من (15) فرداً. واختبار فرضيات الدراسة، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها في الآتي:

##### 1. قبول الفرضية الرئيسية:

أظهرت النتائج أن المستوى العام للممارسات الإدارية وأداء الموظفين جاء بدرجة "مرتفعة"، بمتوسط حسابي بلغ (4.32)، مما يدل على بيئة عمل منظمة وإدارية واعية بشكل عام.

##### 2. تميز التدريب وبيئة العمل:

حظي بُعدا (التدريب) و(بيئة العمل) بأعلى المتوسطات (4.47 لكل منهما)، وهو ما يعكس نجاح الإدارة في توفير الإرشادات الواضحة للموظفين، وخلق جو من التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين، وهو أمر حيوي في قطاع المطاعم.

##### 3. نقاط الضعف النسبية:

رغم ارتفاع جميع المتوسطات، إلا أن بُعدي (التحفيز) و(التدوير الوظيفي) سجلا أقل المعدلات (4.00 و 4.16 على التوالي)، مما يكشف عن فجوة بين رغبة الموظفين (خاصة الفئة الشبابية التي تشكل غالبية العينة) في الحصول على حوافز وتنوع في المهام، وبين الواقع الفعلي المقدم لهم.

##### وخلاصة القول:

أثبتت هذه الدراسة أن الجهة المدروسة تمتلك أسساً جيدة وهياكل تنظيمية صحيحة تتمثل في التدريب وتقييم الأداء، ولكن لضمان استدامة هذا الأداء المتميز ومنع الرتابة الوظيفية، فإن الأمر يتطلب الانتقال من مرحلة "التوجيه والإرشاد" إلى مرحلة "التحفيز الفعلي والتطوير الذاتي" عبر تبني برامج تحفيزية مبتكرة وتوسيع دائرة التدوير الوظيفي بين الأقسام المختلفة، ليكون الموظف محفزاً للبقاء والعطاء بشكل مستمر.