

أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة
(دراسة تطبيقية على شركة أكوا باور)

**The impact of human resources management on public
administration**

(An applied study on ACWA power company)

الإعداد: وائل حسن أحمد نجمي

الإشراف: د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي: 2024 م

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن

الجزء الأول: التمهيد

إِهْدَاء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛
فلقد كان له الفضل الأَوَّل في بلوغي التعليم العالي
(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،
وراعتني حتى صرت كبيرًا
(أُمي الغالية).
إلى زوجتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي.
إلى جامعتي العزيزة؛ التي لم تتردد في تقديم كل العون والدعم الدائم والغير منقطع.
أُهدي إليكم بحثي هذا

شكرًا

ليس لي إلا أن أحمد الله سبحانه وتعالى على نعمته الكبرى التي أنعم بها عليّ، وأن أشكر والدي الغاليين على كل ما بذلاه من تضحية وجهد لرفعتي وسعادتي منذ طفولتي حتى هذا الوقت المبارك.. أنتم يا أبي وأمي دعامة نجاحي ومصدر فرحتي وكل ما في حياتي من خير، وأود أن أقدم شكرًا عظيمًا لكل من كان له دور في إرشادي أو توجيهي أو مساعدتي بأية طريقة في إنجاز هذا البحث والوصول إلى المراجع والمصادر الضرورية في كل مرحلة من المراحل التي اجتزتها.

أود أن أعبر عن امتناني وتقديري للدكتورة: (أسماء أبو عنزه)، على توجيهه ودعمه وإشرافه المتميز على هذا البحث..

وعلى كافة التسهيلات والإرشادات التي قدمتها لي، فجزاها الله خيرًا وبارك في جهودها. كما أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من إدارة وأساتذة وزملاء في (جامعة ميدأوشن)، خصوصًا قسم (إدارة أعمال) ..

داعيًا المولى عز وجل أن يجعل هذا البحث شاهدًا لهم لا عليهم، وأن يرفع به درجاتهم في الدارين، والحمد لله رب العالمين.

تايوتحملا ةمئاق	
ةحفصلا مقر	ىوتحملا مسا
عزجلا الأول: ديهمتلا	
16-1	ماهتيمهاو ةساردلا ةلكشم :لولا لصفلا
1	ةساردلا ةمدقم
2	ةلكشمالدراسة
2	ةساردلا ةميمها
3	ةساردلا فادها
4	ةساردلا ةلئسا
4	ةقباسلا تاساردلا
11	ةقباسلا تاساردلا ىلء بيقعتلا
12	المنطلقات النظرية للدراسة
12	ةساردلا تايضرف
12	ةساردلا تاريغتم
13	ةساردلا جذومن
14	ةساردلا ةيجهنم
14	ةيئاصحلا بيلاسلا
15	ةساردلا ةنيوعو عمتجم
15	ةساردلا تاودا
16	ةادأ قوصالدراسة
16	ةساردلا تالاجم
16	حر تقملا ثحبلا ميسقت
ةساردلا ىرظنلا راطلا :يئانثلا عزجلا	
23-17	يئانثلا لصفلا : إدارة الموارد البشرية
17	ديهمت
18	أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية
19	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية
20	ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية
21	رابعاً: وظائف الموارد البشرية
23	خامساً: أسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية
34-25	ثلاثا لصفلا: الإدارة العامة مع توضيح أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة
25	ديهمت
26	ثانياً: خصائص الإدارة العامة
29	ثالثاً: أهمية الإدارة العامة
30	رابعاً: وظائف الإدارة العامة
31	خامساً: العلاقة بين الإدارة العامة بالعلوم الأخرى
33	سادساً: الجانب العلمي والفني والمهني

34	سابعاً: أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة
	تيلمعلا تساردلا :بثلاثا عزجلا وإجراءاتها تيجهنملا
39-37	عبارلا لصفلا تصميم البحث وإجراءاته المنهجية.
37	تساردلا تيجهنم
37	تساردلا تنيع
37	تساردلا دودح
38	محاور الدراسة الميدانية
38	تينايدملا تساردلا
39	تساردلا ةادأ
61	لصفلا الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
76	سداسلا لصفلا: تحليل النتائج والتصور المقترح
	تساردلا قحلام :عبارلا عزجلا
79	تغيرعلا عجارملا :لاوأ
82	تئينجلا عجارملا :أيناث
84	قحلاملا
91	صلختسملا
92	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
39	يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ	(1)
40	يوضح المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(2)
41	يوضح معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(3)
42	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الاستقطاب والتعيين والدرجة الكلية للبعد.	(4)
43	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد التخطيط والدرجة الكلية للبعد.	(5)
44	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد تقييم الأداء والدرجة الكلية للبعد.	(6)
45	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للبعد.	(7)
46	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد التحفيز والدرجة الكلية للبعد.	(8)
47	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور الإدارة العامة والدرجة الكلية للمحور.	(9)

48	يوضح التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول الاستقطاب والتعيين	(10)
49	يوضح التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول التخطيط	(11)
50	يوضح التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول تقييم الأداء	(12)
51	يوضح التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	(13)
52	يوضح التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول التحفيز	(14)
53	يوضح التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول الإدارة العامة	(15)
54	يوضح توزيع العينة طبقا للنوع الاجتماعي	(16)
55	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر	(17)
56	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي	(18)
58	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير اجمالي سنوات الخبرة	(19)
59	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي	(20)
61	للفرضية Multiple regressionنتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد الرئيسية	(21)
62	للفرضية Multiple regressionنتائج معادلة الانحدار البسيط الرئيسية	(22)
65	Simple linear Regressionنتائج اختبار تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	(23)
66	Simple Regressionنتائج معادلة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	(24)
67	Simple linear Regressionنتائج اختبار تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	(25)
68	Simple Regressionنتائج معادلة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	(26)
70	Simple linear Regressionنتائج اختبار تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	(27)

70	للفرضية الفرعية Simple Regression نتائج معادلة الانحدار البسيط الثالثة	(28)
72	Simple linear Regression نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	(29)
72	للفرضية Simple Regression نتائج معادلة الانحدار البسيط الفرعية الرابعة	(30)
74	Simple linear Regression نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	(31)
75	للفرضية الفرعية Simple Regression نتائج معادلة الانحدار البسيط الخامسة	(32)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
13	يوضح نموذج الدراسة	(1)
55	يوضح توزيع العينة طبقاً لنزاع الاجتماعي	(2)
56	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(3)
57	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(4)

59	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(5)
60	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(6)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(1)	استمارة الاستبيان	69

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور ، وذلك من خلال توضيح أبعاد إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعادها على الإدارة العامة، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في موظفي ومدرء شركة أكوا باور ، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (196) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أن إدارة الموارد البشرية له أثر على الإدارة العامة، ويوجد دور مؤثر لكل من الاستقطاب والتعيين، والتخطيط، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتحفيز بصورة منفردة على الإدارة العامة، ولقد أوصى الباحث إلى ضرورة وضع شروط قبل عمليات الاختيار والتعيين منعاً للتدخل بواسطة الإدارات العليا والموظفين ذوي النفوذ في

عملية الاختيار، نشر الوعي بين أفراد المؤسسة بخصوص المصداقية في الاختيار واعتماده على أساس التخصص والوظيفي كل حسب تخصصه والحاجة له في المؤسسة، ضرورة استقطاب موارد بشرية متخصصة في الإدارة وتحويل النظام من نظام تقليدي إلى نظام إلكتروني.

Abstract

The research aimed to shed light on the Impact of human resources management on public administration in Acwa power, by clarifying the dimensions of human resources management, in addition to revealing the impact of human resources management in its dimensions on public administration. The researcher relied on the descriptive analytical approach in order to achieve Objectives of the study: The questionnaire was used as a tool for collecting information. This research was applied to a study population represented by Acwa power employees and managers. The research sample consisted of a random sample of (196) individuals. To analyze this information, the statistical analysis program (SPSS) was used. This research has reached a set of Important results, the most prominent of which is that human resources management has an impact on public administration, and there is an influential role for recruitment and appointment, planning, performance evaluation, employee participation In decision-making, and motivation Individually on public administration. The researcher recommended the necessity of setting conditions before selection and appointment processes to prevent interference by senior management and influential employees in the selection process, spreading awareness among members of the institution regarding the credibility of selection and adopting it on the basis of specialization and function, each according to his specialization and need in the institution, the necessity of

attracting human resources specialized in Management and system transformation from a traditional system to an electronic system.

الجزء الثاني

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الإدارة العامة مع توضيح أثر إدارة

الموارد البشرية على الإدارة العامة.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

اصبحت بيئة الاعمال اليوم في القطاعات المختلفة سواء الحكومية منها أو الخاصة تواجه الكثير من التحديات التي تتطلب من المؤسسة أن تعتمد بشكل كبير على قدراتها من الموارد المختلفة خاصة الموارد البشرية، وأن تعمل على توجيهها وفق أسس وضوابط تكفل لها التعامل مع تلك التحديات بصورة فعالة وتزيد من دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ككل، ومع هذه التحديات بات هناك ضرورة من أن يكون لدى المؤسسات إدارة موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفاعلية المناسبين لتلك التحديات، وتطبيق سياسات وإجراءات تدعم دور الأداء البشري بشكل متوافق مع طبيعة تحديات بيئة الاعمال، وتعظيم القيمة المضافة للمؤسسة من مواردها البشرية في ظل تلك المتغيرات المؤثرة التي تحتاج إلى قدرات فعالة من تلك الموارد لمساعدة المؤسسة على تفادي التأثيرات السلبية للمتغيرات التي قد تظهر بشكل مفاجئ (محمد، 2021).

حيث تعتبر الموارد البشرية الكفوة ذات القدرات والإمكانات العالية التي تمكن الشركة من السير بخطى واثقة نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية أحد أهم العوامل الحاسمة في نجاح أي منظمة، كما تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في الشركات، مما أدى بها إلى التوجه نحو إدارة المواهب كتوجه حديث يتكامل مع النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية بالتركيز على ممارسات استقطاب المواهب وتطويرها والحفاظ عليها والتعامل مع الموارد البشرية في ظل البعد الاستراتيجي (صبحي، 2022).

فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات انتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة، فقد شهدت العقود الثلاثة الاخيرة توجهاً يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المعرفي والفكري، فأصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمن النمو والتوسع والابداع وخدمة العملاء، حيث شكلت هذه التداعيات عناصر ضغط على إدارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية، مما استوجب عليها تكيف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية مع تلك الجوانب، سواء ما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين أو التدريب والتطوير أو التحفيز والانتهااء بتقييم الأداء (السعدي، 2018).

مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية مدخلاً إدارياً هاماً تعتمد عليه الشركات العالمية الناجحة في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق في مختلف المجالات، فهي تعتبر مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها، وتشير أيضاً إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة؛ ولذلك على المؤسسات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تتناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها (كرو، 2016).

فالعامل في القطاع الخاص يحكمه العديد من النظريات والمبادئ، وفي طليعتها الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار فيه واكتشاف المواهب وتطويرها والمحافظة عليها باعتبار هذه المواهب والكفاءات أهم عناصر القوة التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية، من منطلق ندرتها وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين، فتعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم المجالات المعرفية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث والتي تأخذ جانب الموارد غير الملموسة للمنظمة وتهتم برأس المال الفكري، والتي من خلالها يتم اعداد أفراد قادرين على تولي مسؤوليات جديدة للنهوض بالمنظمة نحو التقدم والتطور وهو التحدي الأبرز الذي تواجهه حتى الشركات الكبيرة العالمية المعروفة، والتي تجد صعوبة كبيرة في الحفاظ على المواهب وتسلسل القادة لديها (Coff R, W, 1997).

ومن هنا يثار التساؤل الرئيسي حول مشكلة الدراسة وهو:

ما هو أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة بالتطبيق على شركة أكوا باور في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين الأهمية العلمية والعملية، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والأهم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المنظمات مواكبتها باستمرار، فعلم إدارة الموارد البشرية يشكل أهمية كبيرة ويسهم في تحسين إدارة الأفراد واستغلال إمكانياتهم، ويشجع المسؤولين على تبني ممارسات هذا العلم وتطوير أسلوب إدارتهم لموظفيهم وتحفيزهم وتمكينهم من قيادة الموهوبين بفاعلية والاحتفاظ بهم، وتلقي الضوء أيضاً على إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركة حيث تساهم نتائج الدراسة في رفع الأداء لأنها تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية.

ب. الأهمية العملية:

- التوصل إلى المعلومات التي توضح دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة لشركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.
- تطبيق الدراسة على شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية والتي تعد من أكبر الشركات لشؤون الطاقة والماء.
- التوصل إلى نتائج من شأنها أن تساعد المؤسسات والمنظمات في توظيف إدارة الموارد البشرية لديها لتحسين أداء الإدارة العامة الخاصة بها.
- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات في الشركة محل الدراسة ومعرفة مدى تأثيرها على الإدارة العامة الخاصة بالشركة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- ماهية إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة.
- توضيح دور إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.
- إلقاء الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في الشركة.
- بناء نموذج يوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة.
- تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على الشركة وأثرها على الإدارة العامة بها.

أسئلة الدراسة:

يندرج تحت التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي تتمثل في الآتي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة؟

- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تبني شركة أكوا باور لمفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية؟
- ما دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة بالشركة محل الدراسة؟

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (صبحي، 2022)، بعنوان: " دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية".

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في الاستحواذ على المواهب وتطوير المواهب والحفاظ على المواهب في شركة أرامكو السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود مستوى عال من ممارسات إدارة المواهب في الشركة، والتركيز الكبير من قبلها على عمليات التدريب والتطوير المهني لموظفيها، وتوظيف كل هذه الممارسات لتحقيق رؤية وأهداف الشركة الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية توظيف ممارسات إدارة المواهب في الشركات الجزائرية لتحقيق التفوق مع إمكانية اعتبار شركة أرامكو نموذجاً ناجحاً يمكن اتباعه في إدارة وتطوير والاستثمار في الموارد البشرية.

- دراسة (الحربي، 2022)، بعنوان: " أثر إدارة المواهب على التعاقد الوظيفي في القطاع الصحي (دراسة حالة الشؤون الصحية بالرياض)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على عملية التعاقد الوظيفي للموارد البشرية في القطاع الصحي بمدينة الرياض، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة إلكترونية، وتم إرسالها على عدد كبير من العاملين، وكانت نسبة الاستجابة مقبولة حيث بلغت إجمالي عدد الاجابات الواردة (120) إجابة يشكلون عينة الدراسة المشتملة على مختلف التخصصات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب لدى أفراد العينة حيث توجهت الآراء نحو عبارة (محايد) في كل الأبعاد، ولعل من أبرز النتائج المترتبة على ذلك يتمثل في عدم وضوح خطط التعاقد الوظيفي والمسار الوظيفي للعاملين والضعف في تصميم البرامج التدريبية، وعدم فاعلية تقييم الأداء بالمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه، كما توصلت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية

عند ($\alpha < 0.05$) بين استقطاب الموارد وتطويرها والتعاقب الوظيفي ($P = 0.83$) وكذلك ما بين إدارة المواهب والمحافظة عليها والتعاقب الوظيفي ($B = 0.91$).

- دراسة (محمد، 2021)، بعنوان: " أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر (دراسة تطبيقية على بنك القاهرة)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية ببنك القاهرة، حيث تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (384) مفردة توزعت على فروع القاهرة والجيزة وفقاً لنسبة عدد الفروع منسوبة للعدد الإجمالي بالمحافظتين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات تأثير معنوية من كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي، وكذلك فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي وصحة الفرضيات البحثية التي اختبرتها الدراسة.

- دراسة (الزهراني وآخرون، 2021)، بعنوان: " مدى توافر مقومات التدريب الإلكتروني (دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية – أبها)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مقومات التدريب الإلكتروني في شركة أرامكو السعودية بمدينة أبها، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في شركة أرامكو في منطقة أبها والبالغ عددهم (270) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (130) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أنه تتوفر المقومات الداخلية والخارجية للتدريب الإلكتروني في شركة أرامكو السعودية بأبها بدرجة كبيرة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر مقومات التدريب الإلكتروني في شركة أرامكو السعودية بأبها تعود لمتغير (العمر، سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

- دراسة (مصطفى وآخرون، 2021)، بعنوان: " ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين (دراسة ميدانية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، والتي تمثلت في (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، ومستوى الإبداع الإداري)، وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق، وذلك من خلال تطوير أربعة فروض، وباستخدام قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (305) مفردة من العاملين في هذه الإدارات، وباستخدام بعض الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعتي المنصورة والزقازيق منخفض ، وأن مستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق متوسطا، وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، ومستوى الإبداع الإداري) في جامعتي المنصورة والزقازيق ، فيما عدا ممارسة (تقييم الأداء)، بالإضافة إلى أنه اتضح أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز على الترتيب.

• **دراسة (الوكيل، 2019)، بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة (دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات) ".**

هدفت الدراسة الى بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات، وذلك من خلال استهداف بحث العلاقة بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من حيث علاقتها بالعدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيقها بوزارة الاتصالات، وطبقت الدراسة على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري والهيكل في شركة الاتصالات، فقد وصل عددهم إلى (200) مسئول بأسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة كمتغيرات مستقلة والعدالة التنظيمية كمتغير تابع، كما جاءت قيمة معامل الانحدار معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بما يبرهن على صحة علاقة التأثير .

• **دراسة (أبو جليدة، 2018)، بعنوان: " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية ".**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات

الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليبيا) والبالغ عددهم (860) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً، وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ ألفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) إصدار (22) للتأكد من الصدق العاملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما هو متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، وكذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات، بالإضافة إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي، كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب.

• **دراسة (كرو، 2016)، بعنوان: "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (تطبيق عملي على شركة جود)".**

هدفت الدراسة إلى البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، وتمثلت السبع ممارسات في (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من 51 سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية، أما عينة الدراسة والتي بلغت (70) مفردة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (رئيس قسم، موظفون ، مدير إدارة، مساعد مدير، مركز وظيفي آخر) ثم تم توزيع الاستبانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss وذلك باستخدام عدد من التحاليل. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل

وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، أيضاً توصلت الدراسة إلى أن جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Alanazi، 2022)، بعنوان: " The impact of talent management practices on employees' satisfaction and commitment in the Saudi Arabian oil and gas industry."

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية وتقيم تأثيرها على نتائج إدارة المواهب بما في ذلك رضا الموظفين والتزامهم، فعلى الرغم من أن إدارة المواهب هي مفهوم جديد لزيادة رضا الموظفين والتزامهم، إلا أنها أصبحت بسرعة ذات قيمة كبيرة للأكاديميين والمديرين، اعتمدت الدراسة على إجراء استبيان مقطعي عبر الإنترنت مع موظفين من مؤسسات النفط والغاز الكبرى، حيث بلغ إجمالي عينة المشاركين (417) مشاركاً، وتوصلت الدراسة إلى قضايا مختلفة مثل الحاجة إلى اعتماد مناهج رسمية لتحديد المواهب ونقص فرص التطوير الموجودة في ممارسات ذاكرة السفر، بالإضافة إلى ذلك أظهر غالبية المشاركين مستويات رضا منخفضة، ولوحظ نقص الالتزام القوي بين الموظفين الشباب، وبناءً على النتائج التي توصلت إليها استنتج الباحث أن ممارسات إدارة العلامات الضعيفة المعتمدة في صناعات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية قليلة، خاصة فيما يتعلق بتنمية المواهب والاحتفاظ بها من خلال خلق بيئة داعمة من خلال القيادة التحويلية.

• دراسة (Pham and others، 2022) بعنوان: " The Meaning of Public Service Motivation: Human Resource Management Practices in the Public Sector."

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة أداء العمل، والالتزام التنظيمي، وأداء العمل، وتأثير التمكين وخصائص الوظيفة، حيث يعد تحفيز الخدمة العامة (PSM) والأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية من الاهتمامات الأساسية في الحكومة، ونتيجة لذلك، وباستخدام نموذج PSM، تم إجراء هذه الدراسة لتحليل تحفيز الموظفين في القطاع العام، ويعد الالتزام بالمصلحة العامة أحد مكونات النموذج، وقامت الدراسة بتحليل مجموعة بيانات تضم 499 موظفًا حكوميًا في مدينة هوشي بفيتنام، حيث تتميز مؤسسات القطاع العام بثقافة المسافة بين السلطة العالية والجماعية والمستوى العالي من البيروقراطية،

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة القطاع العام تتأثر إيجابياً بالتمكين والخصائص الوظيفية، والتي بدورها يمكن أن تعزز الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بين موظفي القطاع العام، وفي الوقت نفسه، لا يؤثر تنوع المهارات وأهمية المهمة وهوية المهمة والتغذية الراجعة والاستقلالية على الأداء الوظيفي بين موظفي القطاع العام.

• دراسة (Susanti & Hendrakusuma، 2021)، بعنوان: " The Effect of Human Resource Management Practices on Improving Performance and Innovative Behavior of State Civil Apparatus."

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام) على الأداء والسلوك الابتكاري للجهاز المدني للدولة (ASN) سواء بشكل مباشر أو من خلال وسيط متغيرات (الالتزام العاطفي ودافعية الخدمة العامة) في سياق تبسيط البيروقراطية وتغيير نظام عمل ASN بسبب جائحة كوفيد-19 بالوكالة الوطنية لمراقبة الأدوية والأغذية (BPOM)، ومن خلال تحليل بيانات الاستبيان من 219 من المشاركين في ASN BPOM ومن خلال نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام الإصدار الكامل من تطبيق LISREL 8.51، توصلت الدراسة إلى وجود تأثيراً مباشراً وإيجابياً لممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام على أداء الموظفين والالتزام العاطفي وتحفيز الخدمة العامة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين دافعية الخدمة العامة والتزام الموظفين العاطفي وأدائهم وسلوكهم الابتكاري، ومع ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة لم تجد العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام والسلوك الابتكاري للموظفين والعلاقة بين الالتزام العاطفي وأداء الموظفين والسلوك الابتكاري، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام ارتبطت بزيادة أداء الموظفين ولكنها لم تؤثر على زيادة سلوك الابتكار، كما ساهم دافع الخدمة العامة في وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام وأداء الموظفين والسلوك الابتكاري، في حين لم يتوسط الالتزام العاطفي في هذه العلاقة.

• دراسة (Leisink and others، 2021)، بعنوان: " Human Resource Management in a Public-Sector Context."

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت الخصائص المؤسسية للقطاع العام تؤثر على تطبيق ممارسات الموارد البشرية كما هو متوقع من الناحية النظرية، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي والمنهج المقارن لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة من خلال المقارنة مع أواخر التسعينيات، فإن إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة لا تزال تختلف في بعض النواحي عن

إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص، ولكن ليس في جوانب أخرى، ولا يزال الاعتقاد التقليدي بأن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام لا تهدف بشكل مباشر إلى تحقيق الكفاءة والفعالية دائماً، ومن المرجح أن تساهم أخلاقيات الخدمة العامة ومرونة العلاقات الصناعية الجماعية في هذا الأمر؛ ومع ذلك، فإن التوجه التقليدي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام بشأن رفاهية الموظفين أقل تميزاً، مما سيؤثر على الأرجح على وضع المنظمات العامة في سوق العمل.

• دراسة (Arbab A.M., Mahdi M.O.S، 2018)، بعنوان: " HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND "ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN PUBLIC ORGNIZATIONS

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي في المؤسسات العامة السودانية، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة السودانية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (245) موظفاً لتمثيل مجتمع الدراسة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان، وتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات العامة السودانية.

• دراسة (Alshuwairekh، 2016)، بعنوان: " The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance A Case Study for Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC)

هدفت الدراسة إلى جمع وتحليل نتائج الدراسات والتقارير والدوريات والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة الخامس عشر من أجل التحقق من العلاقات بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) على الأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على شركة الصناعات (سابق) في المملكة العربية السعودية؛ من أجل بيان معنى الموارد البشرية الاستراتيجية، ومعنى الأداء التنظيمي، والعلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) وكيف تعمل شركة (سابق) على تعزيز الأداء التنظيمي من خلال استراتيجية الموارد البشرية لديها، وقام الباحث بتكييف أربعة أنواع محتملة لقياس الأداء التنظيمي في سابقك وهم: (1) نتائج الموارد البشرية (دوران الموظفين، التغيب، الرضا الوظيفي)، (2) النتائج التنظيمية (الإنتاجية، الجودة، الخدمة)، (3) نتائج المحاسبة المالية (ROA، الربحية)، (4) نتائج سوق رأس المال (سعر السهم، النمو، العوائد)، وبناء على الدراسة الوصفية، قام الباحث بتحليل أداء شركة سابقك، وتوصلت الدراسة

إلى أن أداء (سابق) جيد بشكل عام بسبب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إلا أن التحسين المستمر مطلوب خاصة انخفاض أسعار النفط في الربع الأخير من عام 2014 والأزمة المالية العالمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إلقاء الاهتمام حول كافة المعلومات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وقد حققت جميعها الإجابة على كافة التساؤلات البحثية التي طرحتها كل دراسة، كما أنها توصلت إلى النتائج التي تؤيد ذلك، إلى جانب اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل توضيح ظاهرة الدراسة، وبيان مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة وذلك بالتطبيق على شركة أكوا باور في المملكة العربية السعودية.

اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول دور إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الإدارة العامة بالتطبيق على شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية، أي أنها تقوم بدراسة الأثر من أبعاد مختلفة، إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية المبادئ الإدارية:

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول وجليليك ويرويك، وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، وتركز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة، كما وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهم كالآتي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة في المعاملة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، روح الفريق والتعاون. فكل هذه المبادئ تعمل على النهوض بالمؤسسة أو الشركة التي تطبق بها وتساعد على تحسين أداء العاملين والهيكل الإداري لديها (الرحمن، 2003).

المنهجية وطرق الدراسة:

1. فرضيات الدراسة:

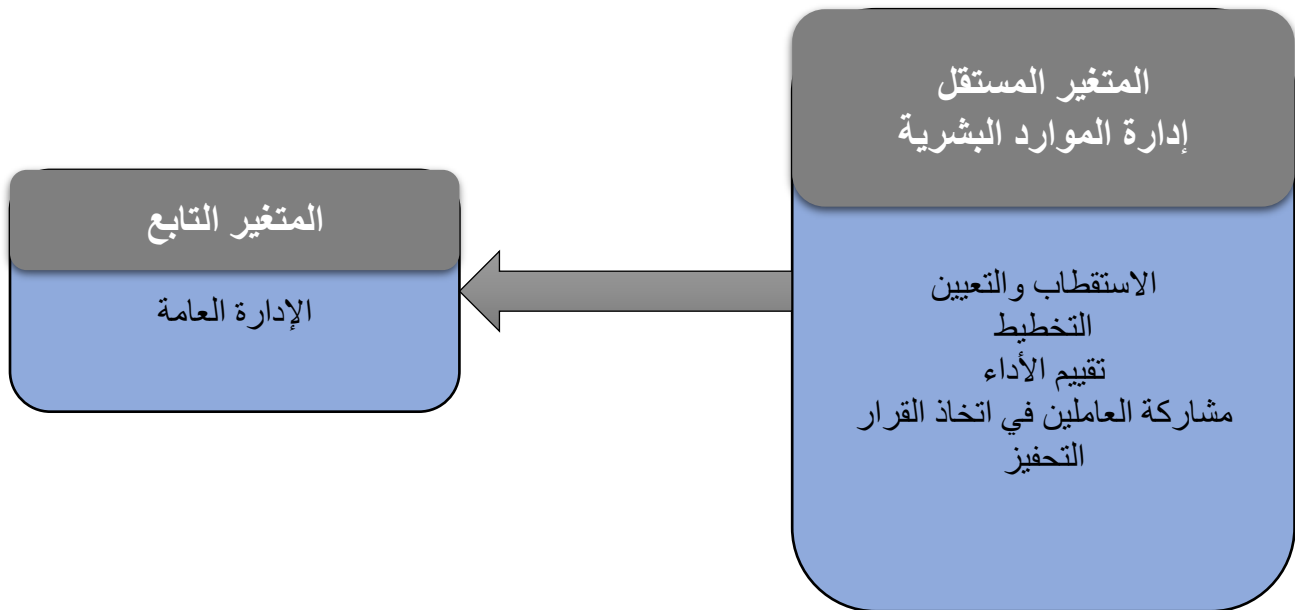
وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

2. نموذج الدراسة:



شكل (1) نموذج الدراسة
(المصدر: من إعداد الباحث)

1. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يعمل هذا المنهج على تفسير وشرح كافة الظواهر المرتبطة بالدراسة مع بيان الملاحظة الدقيقة لنتائج الدراسات السابقة؛ وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أعلى دقة، مع بيان القدرات الفعلية للأدوات البحثية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر واقعية معتمدة على التحليل المنطقي في الدراسة؛ وهذا من أجل الوصول لنتيجة فعلية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة بالتطبيق على شركة أكوا باور في المملكة العربية السعودية.

2. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
2. استخدام الرسوم البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
3. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.
5. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
6. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).
7. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

8. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

3. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة أكوا باور والعاملين بها في المملكة العربية السعودية.

ب. عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع الدراسة، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, 1970)، بواسطة القانون التالي:⁽¹⁾

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره 95%.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها 15%.

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2} = 196 \text{ مفردة من مجتمع الدراسة}$$

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- **المحور الأول:** سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين في عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).

¹ - Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement 30.3 (1970): 607-610.

- **المحور الثاني:** سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس إدارة الموارد البشرية وأبعادها (المتغير المستقل).

- **المحور الثالث:** سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس مستوى الإدارة العامة وأبعادها (المتغير التابع).

صدق أداة الدراسة:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات الأداة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركة أكوا باور في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (196) مفردة من مديري وموظفي شركة أكوا باور في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

الجزء الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تشمل الموارد البشرية كافة البشر على وجه الأرض تحت مظلتها. حيث يعتبر الاستثمار في البشر هو النوع الأكثر أهمية من أنواع الاستثمارات، فهو يمثل استثماراً في العقول، والأذهان، والنفوس. فمهما كانت المنظمة تمتلك من تكنولوجيا، ومواد خام، ومعدات، وآلات، وأراضي، وغيرها من عوامل الإنتاج، فإنه لا يمكن أن تكون لها قيمة حقيقية بدون وجود موارد بشرية متميزة. حيث إن ذلك يعود إلى حقيقة أن إدارة هذه العوامل واستغلالها بشكل أمثل يعتبر أمراً بالغ الأهمية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل ناجح وفعال (حسن، 2009). وهو الأمر الذي ترتب عليه أن تلقى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وفق الدراسات المعاصرة أهمية كبيرة؛ نظراً للدور الذي تلعبه في توجيه وقيادة الأفراد العاملين باعتبارهم عناصر لا غنى عنها في العملية الإنتاجية، ولكونهم ثروة لا يمكن التفريط بها في النواحي المادية والمعنوية (عباس وعلي، 2007). كما نرى أن الاهتمام بالموارد البشرية يعد أهم ظاهرة يمكن أن تشغل بال المسؤولين في شتى الدول المتقدم منها والنامي على حد سواء، وسبب هذا الاهتمام راجع إلى كون الموارد البشرية عنصراً هاماً من موارد

الإنتاج لا غنى عنه في عمليات الإنتاج، والتسويق، والتمويل، وينبع اهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالقوى العاملة إلى عدد من الأسباب أهمها الإحساس بانخفاض الإنتاجية، وانتشار ظاهرة البطالة. ومن هنا تتأتى أهمية دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، وهو الأمر الذي يحتم وجود إدارات أو أجهزة من أفراد متخصصين بمختلف المنشآت؛ لإعداد برامج أفراد فعالة تمكن من زيادة الإنتاجية للعاملين (عبد الباقي، 2001).

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

إن تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية والدور المتوقع منها في ظل التغيرات في البيئة يعكس التباين في آراء العلماء والممارسين. حيث ينتج هذا التباين عن اختلاف خلفياتهم العلمية والعملية، مما يجعل من الصعب الاتفاق على تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية (عبد الوهاب، 2014). وعلى الرغم من هذا التباين إلا أنه يمكن الإشارة إلى بعض التعريفات التي تناولتها الأبحاث والدراسات في هذا المجال، والتي ترى أن إدارة الموارد البشرية هي:

- الإدارة التي تبحث عن الأفراد ذات الكفاءات، وتخطط لإدارة الاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وتنمية المهارات، كما أنها تضع هيكل أو نظام الأجور.
- هي مجموعة الوظائف، والأنشطة، والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة (حسن، 2002-2003).
- هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشتمل ذلك على عمليات التعيين، وتقييم الأداء، والتعويض، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وبحوث الأفراد. (حسن، 2009).
- هي فن جذب العاملين، واختيارهم، وتعيينهم، وتنمية مهاراتهم، وتطوير قدراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف؛ لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء (بربر، 2008).
- أو هي الإدارة التي ترى أن العنصر البشري هو الأساس الذي يبني عليه عمل المنظمة، كما ترى أن سلوك المنظمة يتحدد من خلال مجموع سلوك الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها، وفي نفس الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا يحدث بشكل تلقائي، فالمنظمة نفسها تؤثر في هذا السلوك مثلما تتأثر هي به. (المغربي، 2016)

- وتعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث خبرتهم، وسلوكهم، وتكوينهم، وطموحهم، ويختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية (موساوي، 2014-2015).

ولكن بصفة عامة، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تُعنى بالاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، وتحديد الإجراءات، ووضع البرامج، والقيام بكل ما يلزم لتوفير كل ما تحتاجه المنظمة من الكفاءات البشرية، وما قد يحمله ذلك من استقطاب، واختيار، وتنمية، وتحفيز، وإدارة الأفراد، ومثيلاتها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المؤسسة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لمساعدة المنظمات في تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة (رشيد، 2001).

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتعدد أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة من حيث إعداد وتهيئة الموارد البشرية الأمر الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع. وعليه فيمكن تلخيص أهمية وظيفة الموارد البشرية في:

1. توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، وتنظيم الأجور والرواتب، وتقديم الحوافز، بهدف ضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.
2. التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين، من خلال مناقشة النشاطات مع الإدارات التنفيذية، وذلك لتحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام والإدارات في المؤسسة.
3. المساعدة في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين، والتي قد تؤثر على فعالية المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها.
4. مساعدة المديرين في تحديد الكفاءات التنظيمية وتحسين الأداء، وذلك من خلال توضيح مؤشرات قياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل، والشكاوى، والتأخر، والغياب.
5. مساعدة المديرين في صياغة، وتنفيذ السياسات، وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك من خلال تقديم النصائح والإرشادات في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد، وضمان تطبيق السياسات بشكل فعال وعادل.

هذه النقاط السابقة تبرز أهمية دور وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها بشكل مستدام وفعّال (بولوداني، 2022).

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف بشكل عام من إدارة الموارد البشرية هو التأكد من أن المنظمة تستطيع النجاح من خلال الكوادر البشرية التي تمتلكها، حيث يمكن أن تكون أنظمة إدارة الموارد البشرية مصدرًا للقدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسات من التعلم والاستفادة من الفرص الجديدة (Armstorong, 2006)، كما يرى (Opatha, 2016) أن الهدف العام من إدارة الموارد البشرية هو إنشاء قوة بشرية مناسبة والحفاظ عليها، مما يزيد من فاعلية ونجاح المنظمة، وهو في هذا السياق يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تهتم بتحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية في:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد ذات الكفاءة العالية بهدف تحقيق أهداف المنظمة
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم، وتكريس أنفسهم للعمل وزيادة ولائهم للمنظمة
- تحقيق ميزة تنافسية للكوادر البشرية في المؤسسة.
- توفير ظروف مناسبة وجيدة للعمل للأفراد، وإعطاءهم المكافآت على أعمالهم وإنجازاتهم.
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي (الوهاب، 2008)
- أهداف اجتماعية مثل تطوير المؤسسة والمجتمع، وتحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- أهداف تنظيمية مثل وضع استراتيجية إنتاجية وإنسانية تمكن الشركة من استغلال العنصر البشري بكفاءة، ورفع الكفاءة الإنتاجية (بولوداني، 2022)

رابعاً: وظائف الموارد البشرية

وتنقسم إلى قسمين هما:

1. الوظائف الرئيسية للموارد البشرية (أمين، 2022-2023)

- **تحليل العمل:** وهو يعني التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، ووصفها، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

- **تخطيط القوى العاملة:** وهو يعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع معينة من العمالة، وإعداد العمالة بناءً على هذه الاحتياجات. ويتطلب ذلك تحديد الطلب على العمالة من قبل المنظمة، وتحديد العرض المتاح في السوق، ومقارنتهما لتحديد صافي العجز أو الزيادة في القوى العاملة في المنظمة.
- **الاختيار والتعيين:** فتهتم بالبحث عن العمالة في سوق العمل، وتصفيتهم وفقاً لمتطلبات الوظيفة، من خلال طلبات التوظيف والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- **تصميم هيكل الأجور:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، كما تهتم بالإدارة السليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف.
- **تصميم أنظمة الحوافز:** يهدف إلى منح مقابل عادل للأداء المتميز، سواء كان ذلك للأداء الفردي أو الجماعي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، بالإضافة إلى الحوافز التي تعتمد على أداء المنظمة ككل.
- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** يركز على تقديم مزايا معينة للعاملين مثل المعاشات والتأمينات الصحية والاجتماعية، بالإضافة إلى الخدمات المالية والاجتماعية والرياضية والقانونية، وقد تشمل أيضاً خدمات الإسكان والمواصلات وغيرها.
- **تقييم الأداء:** وتعني مراجعة وتقييم أداء الموظفين بانتظام، ويتم ذلك عادةً من قبل الرؤساء المباشرين بغرض تحديد كفاءة العمل وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.
- **التدريب والتطوير:** يهدف إلى رفع كفاءة ومهارات العاملين، وتوجيههم نحو تحسين أدائهم، وتوجيههم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المروسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة لتقييم فعالية هذا التدريب.
- **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لجميع التحركات الوظيفية للعاملين بالمؤسسة بالأخص الترقية، والتدريب، والنقل، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

2. الوظائف الإدارية (بلخيري، 2018):

- **التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية:** وهو يعد من بين أهم وظائف الإدارة، حيث تبرز أهميته نتيجة للبيئة غير المستقرة التي تخلقها المنافسة المتزايدة على الحصول على مختلف الموارد. حيث تقوم الإدارة العليا بإعداد سياسات وخطط متعددة بهدف تحقيق الأهداف المحددة،

وتتضمن هذه الخطط وسائل الحصول على الموارد المطلوبة وكيفية استقطابها، بالإضافة إلى الطرق والأساليب الفعالة لاستثمار وتوظيف هذه الموارد بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة.

- **تنظيم الموارد البشرية:** يعتبر التنظيم الوظيفي المكمل للتخطيط، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ، فالمؤسسات المحيطة بنا تعمل على هذا النحو منذ بدايتها، بل وبدأت في شكل بسيط وتطورت في المستقبل إلى أشكال أخرى بسبب عوامل النمو والتغير أو الانكماش، وبهذا فإنها مرت عبر خطوات، وذلك بتحدي الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تحتويها كل وحدة من وحدات التنظيم، والفرد والأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل.

- **التوجيه:** تعتبر الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو التي تعمل على نشاط المؤسسة، وتعتبر هذه الوظيفة بمثابة المحرك لجميع الأنشطة التي تقوم بها، باعتبار أنها تكون مباشرة على الأفراد وتتصف أيضاً بأنها مركبة نتيجة لاحتوائها على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري وتفاعلاته المختلفة، و من خلال التوجيهات يتم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلون بها حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، وفق إستراتيجيات المؤسسة مما قد يجعل ذلك يصعب عليهم عملية فهمهم للمجال بطريقة لا تتقاطع مع أهداف التنظيم.

- **الرقابة:** هي عملية ديناميكية مستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وتؤسس هذه الوظيفية عملية الرقابة لكي تتأكد من سير الأحداث على حسب ما هو مخطط له، حيث تقوم على متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتماشى مع أهداف المنظمة، حيث تكون الرقابة على الموارد البشرية كافه وعلى حد سواء مع الموارد المالية والمعلومات أيضاً، هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمن نشاطها وضع معايير رقابية، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حال وجود أي خلل أو انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد أو حتي اذا تواجدت اختلالات في المعايير الرقابية.

خامساً: أسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية

كان هناك تحول كبير في إدراك المنظمات الحديثة لمدى أهمية العنصر البشري مما أدى الي اعتباره كأحد الأسلحة الاستراتيجية، واستخدامه في صراع المنظمات من اجل النمو والإستمرارية، لذا فأسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية هي:

1_ احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة: حيث إن الأفراد في توقعاتهم اهتمام المنظمة بتلبية احتياجاتهم الشخصية على سبيل المثال: رعاية الأطفال، الإجازات، العناية بالمسنين وغيرها من الخدمات الإجتماعية والترفيهية التي تجعل الفرد يشعر بالرضا وباهتمام المؤسسة، لذلك فعلى مديري الموارد البشرية التقليل من التعارض ولإسراف بين متطلبات المنظمة والمتطلبات الخاصة والأسرية بحيث لا تطغى تلك الحاجات الشخصية على حاجات المنظمة، وفي نفس الوقت لا يؤدي تقليل هذه الخدمات على ولاء العاملين.

2_ تشابك المهام الإدارية: أدى ظهور التطور التكنولوجي الكبير وظهور المنافسة الأجنبية والإبتكار والتطوير وعدم الإستقرار البيئي الي تعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتصميم البرامج اللازمة لاستقطاب الكفاءات والمهارات المتميزة والتطوير منها.

3_ تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء: بعد زوال الفواصل بين الوظائف وظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفرادا مختلفين من أقسام مختلفة، واتسمت الوظيفة في المنظمة الحديثة بالتعقد وزيادة المهارات اللازمة لممارستها لهذا السبب قد زاد دور الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع المتطلبات.

4_ شدة المنافسة: بسبب التطور المستمر في المؤسسات ونظم العمل، تطلب ذلك تحسين الموارد البشرية واختيارهم بدقة.

5_ التدخل الحكومي: القوانين والتشريعات الحديثة التي تطالب المؤسسات باستخدام واستقطاب أفضل الموارد، ووضع التشريعات اللازمة لتحديد ساعات العمل والأمن، والعلاقات وغيرها. والمنظمة التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات تخضع للعقوبات.

6_ التطور في نظم معلومات الموارد البشرية: كان من المهم تطوير أنظمة الية للتوصل إلى أفضل سياسات في الأجور، والحوافز، وسياسات العمل، والإنتاج، والخدمات، والمستويات التنظيمية وغيرها، لذا كانت هناك أهمية كبيرة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مدير الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمالة والأنشطة الأخرى.

- 7_ **ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:** وذلك بهدف تحقيق العدالة والتناسق والموضوعية في السلوك والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين، وتدريب، وحوافز، وترقيات، وتقييم الأداء. لذا فإن إدارة الموارد البشرية هي المحور الأساسي في تصميم تلك السياسات والبرامج من أجل ولاء العاملين بالمنظمة.
- 8_ **الاتجاهات العالمية المعاصرة:** كالتطورات العالمية السريعة ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية ومن هذه الاتجاهات: إدارة التغيير ومدي استيعاب الأفراد لها، فلسفة الجودة الشاملة، القدرة التنافسية لها، القيم الثقافية للمنظمة المعاصرة (بو الشرش ومحامدية، 2016).

الفصل الثالث

الإدارة العامة مع توضيح أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة

تمهيد:

إن تقدم الشعوب وتطورها يرتبط ارتباط وثيق بمستوى المعيشة وما يحصلون عليه من خدمات وسلع من الجهاز الإنتاجي، إلا أن الإنتاج المراد تحقيقه لا يتحقق بمجرد إقامة المنظمات المنتجة أو التوسع فيها فقط، بل يتحقق بمى فاعلية الإدارة في هذه المنظمات لتضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاجية وبأقل التكلفة من خلال الاستغلال والاستثمار الأمثل لمواردها.

أي يتحقق بإدارة هذه المنظمات إدارة عملية سليمة خالية من الأخطاء، وتعتمد على وضع الأهداف ورسم السبل والسياسات العلمية لتحقيق هذه الأهداف فهناك بعض المؤسسات التي تعاني من نقص في الموارد كرأس المال أو ندرة المواد الرئيسية، ولكن رغم الظروف تستطيع هذه المنظمات برمجة أعمالها وتكييف وضعها لكي يتناسب مع الظروف التي تحيط بها وبالتالي تحقيق أهدافها بنجاح أكبر من بعض المنظمات التي قد يكون لديها جميع الموارد، ولكن لم تهتم بحسن إدارتها واستغلالها الاستغلال الأمثل.

أولاً: تعريف الإدارة العامة

رغم كثرة التعاريف وكثرة الإجهادات المتعددة لعلماء مختلفين في مجال الإدارة والعلوم الإنسانية من جميع أنحاء العالم، إلا أنه لا يوجد اتفاق صريح بين الباحثين والخبراء على وجود تعريف واحد كامل يشمل جوهر الإدارة حيث كان يعرف باستمرار وفقاً لطبيعة الحاجة لهذا العلم وتفسيراته، على سبيل المثال:

- 1_ في حالة الرواج الإقتصادي كانت تسعى إدارة المشاريع الاقتصادية لتسخير علم الإدارة في إيجاد السبل والطرق لتحسين التنظيم الإداري والإنتاجي لتحقيق كفاءة عالية في الزيادة الإنتاجية.
- 2_ في حالات المنافسة العالية بين إنتاج المشاريع المختلفة كانت تركز جهود الإداريين والفنيين لتطوير وتحسين نوعية المنتج وتقليل تكاليفه لكي تكون له قدرة تنافسية عالية أمام المنتجات المشابهة (بدر؛ الصباغ، 2020).
- 3- لا يوجد اتفاق صريح بين العلماء والخبراء الإداريين على تعريف موحد لمفهوم الإدارة، فالمصطلح غير محدد بدقة ويحمل معان متعددة ومفاهيم مختلفة وذلك بسبب إختلاف نظرة الباحثين والخبراء الى علم الإدارة يختلف بإختلاف فكر كل شخص وبإختلاف الصورة التي تحملها اذهانهم عن دور الإدارة في المجتمع الذي يعيشون فيه وبالتالي فإن التعاريف لن تتوقف ما دامت العملية الإدارية في تطور مستمر وفي العموم يمكن تعريف الإدارة العامة بما يلي:
- 4_ يمكن تعريفها بكونها علم اجتماعي يهدف الي وصف وتفسير بناء ونشاط جهاز الدولة القائم على تنفيذ سياستها العامة بهدف اكتشاف القواعد التي تؤدي الي أفضل تشغيل لهذا الجهاز (هيدي، 1979).
- 5- ومن جهة أخرى عرفها "وودرو ولسون " بكونها: العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق الرخاء لأفراد الشعب.
- 6- وقد عرفها "ليونارد وايت" بكونها جميع العمليات التي دورها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها (قطيش، 2013، ص24).

ثانياً: خصائص الإدارة العامة

الإدارة أداة لتقدم وتطوير المجتمع عن طريق استغلال الموارد المتوفرة لديه حيث يعتمد عليها المجتمع في تحقيق مخططاته التنموية وتدفعه للتقدم والإزدهار والنمو وللإدارة خصائص يمكن اختصارها في النقاط الآتية:

- أنها عملية مستمرة وتعتبر السمة الأساسية بها هي اتخاذ القرارات المناسبة
- نشاط إنساني هادف فالأفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق حسن الأداء فالعمل في فرق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات.
- لتكون إدارة فعالة لابد من استخدام نوع من المعرفة والمهارات والإجراءات.
- تتضمن الإدارة مجموعة من الأنشطة وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
- تتضمن الإدارة مجموعة من الموارد: البشرية، والمادية، والمالية، والإعلامية. (الشريف، 1999)

1- المستويات الإدارية:

- **المستوي الإداري الأول:** ويطلق عليه أيضاً بالإدارة العليا، ويشمل هذا المستوى فئة المديرين العليا الذين يهتمون بعملية صنع القرار في المؤسسات، لذلك يجب ان تختار هذه الفئة بعناية وكفاءة عالية من ناحية القدرات والمهارات الفردية والتنظيمية.
- **المستوي الإداري الثاني:** ويسمى الإدارة التنفيذية، ويحتوي هذا المستوى على المديرين العموميين والمهندسين وغيرهم من الذين يمثلون الإدارة الوسطى، ويقومون بدور تنفيذ السياسات والأهداف فيجب ان تتوفر لدى مديريها الخبرة الكافية، والقدرات، والمهارات الشخصية والفردية.
- **المستوي الإداري الثالث:** ويطلق عليه أيضاً الإدارة المباشرة، ودورها ان تقوم بإنجاز الأهداف وتنفيذ القرارات السياسية وتحتاج للعديد من الكفاءات والقدرات.

2- نشأة وتطور علم الإدارة:

تظهر ابسط صور الإدارة في الأسرة حيث يظهر فيها الكثير من العمليات الإدارية مثل توزيع الأدوار، وتقسيم الأعمال والقيادة والتشاور

وقد أكد مارل ديموك في كتابه (تاريخ الإدارة العامة)، بان الإدارة قديمة مثل الحضارات الإنسانية واهتمت الحضارات المصرية القديمة والإغريقية والصينية في هذا العلم وذلك بسبب ان الإدارة العنصر الأساسي الموجهة في جميع شؤون حياة الإنسان.

وقد بدأ علم الإدارة العامة بالانتشار كعلم له استقلالية مع خمسينيات القرن العشرين بهدف توجيه السياسات العامة الاقتصادية الليبرالية نحو تدخل الإدارة الحكومية في الاقتصاد بعد الحرب العالمية الثانية، كما أسهم تبني دول العالم الثالث المستقلة حديثاً في ذلك الوقت وبالتالي ظهر اول نموذج علم للإدارة العامة وهو نموذج إدارة التنمية.

ولعلم الإدارة تسلسل تاريخي بدأ من بداية الحضارات في فترات ما قبل الميلاد فكان المجتمع المصري الفرعوني على درجة عالية من التنظيم الهرمي، وذلك رمز للتنظيم الإداري، فكان على رأس الهرم فرعون ملك مصر وتحت القمة في تسلسل تنازلي النبلاء ثم كبار الموظفين ثم الحرفيين والكتاب ثم العمال ثم الفلاحين، اما الصين فقد عرفت أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة وانجازها لصور الصين العظيم احتاج لإنجازه أنظمة دقيقة من التخطيط والتنظيم والقيادة وكذلك الحضارة البابلية استعمل البابليون في عهد نبوخذ نصر الرقابة الإدارية على الإنتاج (الطويل، 2001).

فترة حضارات ما بعد الميلاد وتتضمن الاتي: الحضارة الرومانية، عرف الرومانيون بالفكر التنظيمي الجيد فاعتمد الرومان في عهد الامبراطور **ديوكلتان** على اللامركزية في الحكم وفي الحضارة الإسلامية كان التنظيم الإداري يقوم على أساس التدرج الرئاسي وتقسيم العمل حيث مارس الخلفاء نظام مبدأ اللامركزي الإداري وتفويض السلطة واشتهرت الدولة الإسلامية بنظام الشورى في الإدارة والحكم.

فترة التاريخ المعاصر وتنقسم هذه الفترة الى عدت فترات وهي الفترة من أواخر القرن التاسع عشر وحتى الآن ونستعرض الفترة الزمنية على النحو التالي(الكردي، 2011):

- نظرية البيروقراطية، وبير (1864م-1920م).
- نظرية الإدارة العلمية، تايلور (1890م-1925م).
- نظرية الإدارة فايول (1914م-1950م).
- نظرية العلاقات الإنسانية، ماجو (1920م-1950م).
- فترة ترابط الإدارة العلمية والبيروقراطية.
- نظرية العملية الإدارة، (1950م-1970م).
- المدخل السلوكي، هومانز (1950م-1960م).
- نظرية بحوث العمليات (1950م-الآن).
- نظرية اتخاذ القرارات، سايمون (1950م-الآن).
- نظرية الإدارة والمقارنة فارمر (1960م-1980م).
- نظرية المنظمة (1950م-الآن).
- نظرية سلوك تنظيمي (1960م-الآن).
- نظرية مدخل النظم (1965م-الآن).
- نظرية التنظيم التكنولوجي، ورورد (1965م-الآن).
- نظرية الإدارة الموقفة (1970م-الآن).

ثالثاً: أهمية الإدارة العامة

أصبحت الإدارة العامة الناجحة في هذا الوقت من الزمن ضرورة لا غنى عنها بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية خصوصاً بعد ظهور الكثير من الظواهر والمتغيرات والتطورات في

مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وهناك نقطة مهمة يجب توضيحها أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الأساسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات.

ازدادت أهمية الإدارة العامة بفعل مجموعة من العوامل تتمثل في:

- فصل الملكية عن الإدارة: نظرًا لحجم الشركات الكبير وكمية رؤوس الأموال الهائلة التي تمتلكها، أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لدرجة أن مالكيها لا يستطيعون تنفيذها أو تنسيقها بمفردهم، لذا ظهرت فلسفة جديدة في الفكر الإداري تشدد على ضرورة فصل الإدارة عن الملكية. هذا الإجراء أدى إلى ظهور طبقة جديدة من المديرين المتخصصين الذين يعملون على تحقيق أهداف المنظمات ومصالح مالكيها بالإضافة إلى مصلحة أفراد المجتمع وبالتالي، فإن هذا يبرز أهمية كبيرة للإدارة.
- التدخل الحكومي: من بين العوامل البارزة التي أظهرت أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من قبل الحكومات في أعمال التجارة والصناعة، خاصة في البلدان النامية التي تتبنى النهج الاشتراكي. يعتبر هذا التدخل من الحكومات إشارة واضحة لأهمية الإدارة كوسيلة لتنظيم هذا التدخل وضمان سيطرة الحكومة على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والتجارية والخدمات في البلاد. يتم ذلك من خلال وضع القوانين والسياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة لضمان نجاح التدخل الحكومي في الصناعة والتجارة والحياة العامة بشكل عام.
- ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية: بعد الثورة الصناعية، شهدت الدول تطورات اقتصادية هائلة ومع التحولات الحالية التي تمر بها تزداد أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في تنسيق عناصر الإنتاج وتنفيذ خطط التنمية بنجاح، بالإضافة إلى تطوير وتنمية الموارد، وهذا الاهتمام المتزايد دفع الدول وخاصة الدول المتقدمة إلى التركيز على تطوير علوم الإدارة من حيث الأسس والنظريات لضمان قدرة المنشآت الاقتصادية على ممارسة أنشطتها الإدارية بنجاح وعلى أسس سليمة. (دره، 2009).
- تعقد الوظيفة الإدارية: حيث أدى تطور الدولة إلى كبر حجم الأجهزة الإدارية وتركيبها من وزارات، مصالح، مكاتب وسلطات مستقلة ومؤسسات استشارية وتزايد عدد الموظفين إلى أهمية إقامة إدارة عامة منظمة قائمة على أسس علمية حديثة لتسهيل أداء نشاطها (إلهام، 2018_2019).

رابعاً: وظائف الإدارة العامة

تتمثل وظائف الإدارة العامة في الآتي:

1. التخطيط:

هي الوظيفة الإدارية التي تحتوي على تقرير ما يجب عمله في المستقبل ويتضمن تقرير الأهداف والسياسات والاجراءات وغيرها من الخطط التي تتطلبها لتحقيق اهداف المؤسسة ويتطلب ان يفكر المدير في مختلف البدائل للسبل المتاحة له ويستند إلى تجميع وتبويب البيانات وفقاً لما يتطلبه الموقف ويتطلب التفكير قبل ان يتم التنفيذ فهو يتطلع للأمام ويعد نفسه للمستقبل، ويعتبر أساس العمل الإداري باعتباره الطريقة التي يلجأ إليها رجل الإدارة لمواجهة المستقبل، ومواجهة مشكلات الأداء المختلفة(حيدر، 2019/2018).

2. التنظيم:

عملية التنظيم تشمل تخصيص المهام والموارد، وإنشاء الهياكل والأقسام، وتنسيقها بفعالية لتحقيق الأهداف بكفاءة، وتشمل وظائف التنظيم مجموعة من العناصر مثل: تحديد المسؤوليات، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، وتصميم الوظائف، وتنسيق العمل بين الأفراد والوحدات التنظيمية، وإعداد الجداول الزمنية، والتطوير التنظيمي، والإشراف، وإدارة الاجتماعات والتعامل مع الصراعات. يُمكن من خلال التنظيم تحويل الخطط إلى إجراءات فعّالة وتنفيذها من خلال توجيه الموارد ودعم الفرق بالتكنولوجيا والموارد اللازمة(القيوتي، 2001).

3. صنع القرار:

يتم هذا الدور من خلال تحليل المشكلات واختيار البدائل الأمثل لحلها، حيث يبدأ العمل بتحديد المشكلة بدقة وجمع وتحليل البيانات ذات الصلة كخطوة أولى. يُعتبر ذلك الخطوة التمهيديّة التي تُمهّد الطريق نحو اختيار البديل الأمثل. بعد ذلك، يتم مقارنة البدائل المتاحة وفقاً لمعايير محددة. ونتيجة لهذه المقارنة، يتم اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة. بعد اتخاذ القرار، يتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية الراجعة لتقييم نجاح القرار ومدى فعاليته في حل المشكلة، وذلك من أجل التأكد من جودة تنفيذ القرار ومساهمته الفعّالة في حل المشكلة.

4. القيادة:

تعتبر القيادة أداة توجيهية فعّالة للمدير، حيث تمكنه من تأثير إيجابي على المرؤوسين وتحفيزهم للعمل بحماس وثقة نحو تحقيق الأهداف الموكّنين بها. القيادة تشكل مجموعة من العمليات التي تسعى إلى جمع أفراد التنظيم وتوجيههم نحو تحقيق مصالح وأهداف المنظمة وتتضمن وظيفة القيادة أربعة أنشطة رئيسية وهي: تشجيع الأداء المتميز للمرؤوسين، التحفيز وزيادة دافعية الأفراد لبذل جهود إضافية، التعامل الفعال مع الأفراد والجماعات وبناء العلاقات الشخصية القوية وتعزيز الاتصال مع الآخرين.

5. الرقابة:

تعتبر الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، حيث تهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ويشير ذلك إلى قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من تحقيق أهداف المنظمة وخططها المصممة لتحقيقها، وتتضمن عملية الرقابة أربع خطوات أساسية وهي: وضع مستويات ومعايير الأداء، قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، تحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة لاتخاذ التصحيحات اللازمة، اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأداء وتقليل الفجوة بين الخطط والتنفيذ(دره،2009).

خامساً: العلاقة بين الإدارة العامة بالعلوم الأخرى

1. العلاقة بين الإدارة العامة وعلم النفس:

تركز دراسات علم النفس على أهمية العنصر البشري فباحثو علم النفس يصبون كل اهتمامهم على دراسة الفرد وطبيعته ومشاعره، فالمفاهيم الشخصية، والدوافع والإدراك، وسيكولوجية النمو، والقيم والاتجاهات والعوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد وسلوكه هي مفردات علم النفس وتلعب هذه الأنماط دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد، وإنتاجيته داخل المؤسسة. على سبيل المثال أهداف علم النفس تهدف الى المساهمة في خدمة الإدارة العامة ومنها زيادة الانسجام والكفاءة الإنتاجية، وإيجاد الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والمنازعات والشكاوى، وتحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام والتقليل من قدراته، وبالنهاية معرفة النمط الثقافي خصوصاً الاتجاهات السائدة والقيم داخل المؤسسة.

2. العلاقة بين الإدارة وعلم الاجتماع:

يركز علم الاجتماع اهتمامه على المشكلات الخاصة بالمجتمعات الإنسانية ويعتبر احد الأعمدة الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم التي ترتبط بالسلوك الإداري، ويعتبر دراسة المجتمع والجماعات والأسس التي تبنى عليها وعلاقتها فيما بينها، ولذلك أهمية كبيرة كون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة ونشاطها وسياساتها وبرامجها، فإن علم الاجتماع تربطه علاقة وثيقة بالإدارة والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة مما يسهل ذلك على المديرين معرفة أمور كثيرة عما يحكم عمل الجماعة او الفرد وخاصة عن التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة على الجماعة بما يخدم أهداف العاملين والتنظيم.

3. العلاقة بين الإدارة العامة والاقتصاد:

تتفق دراسة الإدارة العامة مع الاقتصاد في كثير من العناصر ، على سبيل المثال المالية العامة ولأحساب الختامي والميزانية والإدارة المالية تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة والاقتصاد على نفس المستوى.

فالدولة تقوم بوضع القواعد الأساسية للاقتصاد العام وتوكل مهمة التنفيذ الى الأجهزة الإدارية، وعليه فإن الإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طبع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات، والإنفاق، والرقابة المالية، وغيرهم.

4. الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية:

تحتوي العلوم الطبيعية على علم الكيمياء والفيزياء والرياضيات والإحصاء، ومن مظاهر العلاقة بين الإدارة والعلوم الطبيعية ظهور ما يطلق عليه بحوث العمليات وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المديرين في التوصل الى قرارات رشيدة، ويساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل الى قرارات رشيدة (زارع، وآخرون، 2019).

سادساً: الجانب العلمي والفني والمهني:

● **الإدارة كعلم:** مجموعة من القواعد التي يتم التوصل اليها بالبرهان والأدلة ويتميز بخصائص محدده يجب أن تتوفر في مجال المعرفة لنطلق عليها هذه التسمية، وخصائص العلم يمكن إنجازها في الآتي:

1. ملاحظة المشكلات بشكل دقيق لجمع المعلومات عنها وتحليلها وتفسيرها
2. الاعتماد على التجربة العلمية التي تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم بها، وإن الإدارة الحديثة اعتمدت اعتماد كلي على أسلوب المبحث العلمي الذي يطلق عليها ايضاً الملاحظة والتجربة في تشريع القواعد والمبادئ العلمية التي تحكم وتفسر الظواهر والمشكلات الإدارية

● **الإدارة كفن:** الفن هو المهارات في تطبيق العلم بحيث يؤدي التجريب إلى تحقيق نتائج أفضل فمن هذه الناحية الإدارة فن، لأن من يتولى مسؤولية إدارية أيًا كان قدر المعرفة والمعلومات الإدارية التي يملكها لا يجب ان يكون هذا دليلاً كبير على حسن قدرته على حل الأمور والمشكلات ما لم يكن لديه مهارة وفن، فتطبيق قواعد علم الإدارة واستخدامها يتطلب الى المهارة والفن فالمدير الناجح هو الذي يعلم متي وأين وكيف يستخدم قواعد العلم.

● يمكن القول إن الإدارة تجمع بين العلم والفن. فعلى الرغم من أن العلم في الإدارة يستند إلى المبادئ والدراسات السابقة، إلا أن الفن يتجلى في مهارات وصفات الشخصية التي يتحلى بها المديرون

لتطبيق هذه المبادئ بكفاءة. وبالتالي، يكمل كل من العلم والفن بعضهما البعض، حيث يقوم العلم بتوجيه الإدارة وتوفير الإرشادات، بينما يساعد الفن في تطبيق هذه الإرشادات بشكل فعال للتوصل إلى النتائج المرجوة.

- إذا الإدارة تبنى على فن استخدام العلم الإداري بحيث يؤدي إلى الوصول لأفضل النتائج، فعلم الإدارة يقدم للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد وأسس، والفن يتيح له التطبيق على تلك القواعد بأكبر قدر من الكفاءة، ويمكن القول ان المهارة وحدها ليست كافية ليتمكن الفرد من ممارسة العمل الإداري إلا إذا أضيف إليها ما يكفي من البيانات والمعلومات عن علم الإدارة من قواعد.
- **الإدارة كمهنة:** تعرف المهنة على أنها وظيفة تهدف الى خدمة الآخرين، حيث يعتبر البعض الإدارة مهنة والمديرون ممارسين لها، وتتضمن المهنة مجموعة من الخصائص والمعايير والمقومات التي تميزها وتحكم عليها بأنها مهنة. عموماً، يُمكن القول بأن الإدارة أصبحت مهنة تمارس في جميع المجالات، وتستوفي بعض المعايير الأساسية للمهنة، وتستخدم مجموعة من المعارف والمهارات الإدارية، وتحمل في طياتها دستوراً أخلاقياً يضع المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة (دره، 2009).

سابعاً: أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة

منذ بداية القرن العشرين، شهدت العديد من التغييرات في مجال الأعمال والأداء، ومن بينها التطور التكنولوجي وتطوير طرق أداء الأعمال في المؤسسات. هذه التغييرات أثرت على التصور السابق للموارد البشرية، حيث كانت تنظر إليها عادة على أنها أدوات إنتاجية فقط، ولكن مع التقدم بات النظر إلى الموارد البشرية كأهم مورد في المنظمة، نظراً للقيمة التي تحملها أعضاؤها من فكر ومعرفة تم اكتسابها من خلال تجاربهم العملية. إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في الساحة الإدارية، حيث تعد كفاءتها في إدارة العنصر البشري حجر الزاوية في جذب وتأهيل العمال، والتخطيط لهم، واختيارهم، وتدريبهم، وتصميم أنظمة الحوافز والتقييم لضمان كفاءتهم واستمرارهم في الأعمال (أبو بكر؛ عبد الله، 2015). بناءً على ذلك يتطلب إدارة مناسبة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها وتهتم باحتياجاتها ورغباتها. وهنا يكمن دور الإدارة في تهيئة البيئة والمكان المناسبين، والاهتمام بالعنصر البشري، وتحفيزه لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحسين أداء المنظمة بشكل عام، وذلك من خلال استخدام سياسات وتقنيات وبرامج تساهم في ذلك تؤدي إلى خدمة المنظمة والفرد معاً. وذلك داخل أي منظمة بغض النظر عن حجمها (كرو، 2016، ص1).

• دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة:

هناك دور كبير لإدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة وتتمثل في أجزاء مترابطة منها نشر ثقافات إدارية جديدة وربط خطة الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية الكلية للمنظومة، والإبداع في ابتكار وتبني سياسات جديدة للتوظيف وإجراء البحوث والقيام بمراجعة شاملة لأداء إدارة الموارد البشرية.

أ. نشر ثقافة إدارية جديدة عن طريق:

- 1- التوجه بالنتائج وليس الأنشطة المهم هو تحقيق الأهداف المطلوبة مثل جودة الخدمة والسرعة والدقة.
- 2- تأييد ثقافة الوقت بمعنى استغلال وقت العمل في الإنتاج والتغلب على مضيعات الوقت والحرص على الإنجاز السريع مع مراعاة الجودة العالية.
- 3- تنمية وعي العاملين من خلال معرفتهم باحتياجات المواطنين حيث ان المواطن اليوم يتطلع إلى خدمات أفضل وأسرع وجودة أفضل وأرخص.
- 4- العمل بروح الفريق وتعاون طاقم العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتربطهم لمجابهة المشكلات وعلاجها
- 5- تشجيع المنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة.
- 6- تأييد ثقافة التغيير واتباع طريقة (كايزن) وهيا التحسين التدريجي المستمر.

ب. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- يجب ان تربط إدارة الموارد البشرية خططها مع الخطة الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وذلك حتى تؤدي مهامها في إطار متناسب مع أهداف الخطة الكلية في الخطوات الآتية
- 1- التخطيط للموارد البشرية المستقبلية عدداً ونوعاً وتخطيط المسار المهني للعاملين.
 - 2- وضع القواعد الملائمة لاختيار الأفراد ليس فقط من حيث المؤهل، ولكن من خلال الدافعية والطموح ايضاً.
 - 3- اختيار المزيح المناسب من العاملين فإذا كانت المؤسسة مثلاً تعمل على مستوى دولي فمن معايير الاختيار التي يجب أن تتوفر تتمثل في: إتقان اللغة، مهارات التعامل مع الجنسيات الأخرى، والتعايش مع الثقافات الأجنبية، ومعرفة القوانين الدولية.
 - 4- التدريب الملائم المستمر لتطوير المهارات اللازمة لتحقيق الإنجازات المطلوبة تلك المهارات التي تتغير بتغير المهمات والصعوبات التي يقوم الفرد بإنجازها.
 - 5- وضع المستويات الملائمة للأداء وإجراء التقييم وتقديم المقابل المناسب للنتائج التي تم تحقيقها.

ت. تبني سياسة جديدة للتوظيف تقوم على استخدام الأساليب الآتية:

1. الاستغناء عن الأعمال الروتينية والتي يمكن ان نستبدلها بالآت محل الأيدي العاملة

2. التناوب الوظيفي أو تدوير العاملين في عدة وظائف، حتى تتعمق خبراتهم ويتسع منظورهم الفكري لمشكلات العمل وتقديم الحلول المناسبة لها وحتى لا يبقى في وظيفة واحدة خلال فترة طويلة فتقتصر خبراته في مجال ضيق.
3. تطعيم المؤسسة بكفاءات جديدة تحمل خبرات ومواهب جديدة وعقليات متطورة إما بالتوظيف الدائم او المؤقت والموسمي.
4. الترقية على أساس الجدارة والإنجازات وليس بالأقدمية فقط.
5. تمكين العاملين عن طريق اعطائهم الفرص للمشاركة في وضع الأهداف وتقديم الحلول المناسبة للمشكلات، والتصرف الذاتي في موقف معين (عبد الوهاب، 2003).

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع: تصميم البحث وإجراءاته المنهجية.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح.

الفصل الرابع

تصميم البحث وإجراءاته المنهجية

مقدمة:

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يعمل هذا المنهج على تفسير وشرح كافة الظواهر المرتبطة بالدراسة مع بيان الملاحظة الدقيقة لنتائج الدراسات السابقة؛ وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أعلى دقة، مع بيان القدرات الفعلية للأدوات البحثية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر واقعية معتمدة على التحليل المنطقي في الدراسة؛ وهذا من أجل الوصول لنتيجة فعلية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة بالتطبيق على شركة أكوا باور في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 196 مفردة لدراسة أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة بالتطبيق على شركة أكوا باور.

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- الحدود المكانية: شركة أكوا باور في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تطبق الدراسة في عام 2024م.
- الحدود الموضوعية: أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تم إجراء الاستبيان على 196 مدير وموظف من شركة أكوا باور في المملكة العربية السعودية.

محاور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

- الاستقطاب والتعيين.
- التخطيط.
- تقييم الأداء.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- التحفيز.

المتغير التابع: الإدارة العامة

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية وكذلك إجراء المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

المحور الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية): تكون من (25) فقرة موزعة على خمس أبعاد (الاستقطاب والتعيين – التخطيط – تقييم الأداء – مشاركة العاملين في اتخاذ القرار – التحفيز)، كل بعد من الأبعاد يشمل 5 فقرات.

المحور الثالث: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس المتغير التابع (الإدارة العامة) تكون من (9). عند صياغة عبارات الاستبيان، قدر راعي الباحث أنها ستكون بسيطة وسهلة ومفهومة لعامة المشاركين. اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستبيان وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستجيبين لفقرات الاستبيان وفق الجدول التالي:

جدول رقم -1-

قيم معامل ألفا كرونباخ

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
---------	------------	-------	-------	------	-----------

1	2	3	4	5	الدرجة
---	---	---	---	---	--------

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاه رأي أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى كل مجال من مجالاتها، تم تشكيل فواصل باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أرفض بشدة" في الفترة [1- 1.79]، عبارة "أرفض" في الفترة [1.8 – 2.59]، وعبارة "محايد" في الفترة [2.6 – 3.39]، وعبارة "أوافق" في الفترة [3.4-4.19]، وعبارة "أوافق بشدة" في الفترة [4.2- 5]، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية لفقرات:

جدول رقم 2-

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 1.79	أرفض بشدة
من 1.8 – أقل من 2.59	أرفض
من 2.6 – 3.39	محايد
من 3.4 – 4.19	موافق
من 4.2 – 5	موافق بشدة

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى، تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا – كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم -3-

يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الاستقطاب والتعيين	0.616	5
التخطيط	0.606	5
تقييم الأداء	0.672	5
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	0.613	5
التحفيز	0.651	5
الإدارة العامة	0.798	9
الثبات العام	0.893	34

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة بصورة عامة تبدو ذات ثبات جيد جداً. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. البعد الأول في المحور الثاني "الاستقطاب والتعيين" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.616، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالاستقطاب والتعيين في الاستبانة تعطي نتائج متسقة. بالإضافة إلى ذلك، البعد الثاني للمحور الثاني "التخطيط" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.606، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالتخطيط في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الثالث للمحور الثاني "تقييم الأداء" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.672، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتقييم الأداء في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الرابع للمحور الثاني "مشاركة العاملين في اتخاذ القرار" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.613، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الخامس للمحور الثاني "التحفيز" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.651، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالتحفيز في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والمحور الثالث "الإدارة العامة"

لديه معامل ألفا كرونباخ قدره 0.798 ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالإدارة العامة في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة جداً من الثبات ثم يمكننا القول أنه يمكن الاعتماد على الاستبانة عموماً.

وتبلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات العام للاستبانة 0.893 وهي قيمة كبيرة مما يدل على أن أسئلة الاستبانة تعطي نتائج متسقة ومتقاربة، وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الاتساق الداخلي (صدق عبارات المقياس):

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية:

صدق الاتساق الداخلي لبعد الاستقطاب والتعيين

جدول رقم -4-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الاستقطاب والتعيين والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.518**	تقوم الشركة باستقطاب الأشخاص الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف.
0.000	0.476**	تعتمد الشركة على المصادر الداخلية (الموظفين الحاليين) لشغل الوظائف المتاحة من خلال الترقية والنقل.
0.000	0.628**	تعمل الشركة على استخدام أساليب تحفيزية مادية ومعنوية لاستقطاب الكفاءات من مصادر متنوعة في سوق العمل.
0.000	0.562**	يخضع الأشخاص الذين تم تعيينهم في الوظائف الجديدة إلى فترة تجربة لتحديد مدى صلاحيتهم في العمل.
0.000	0.715**	تتبع الشركة طرق عادلة لتعيين الموارد البشرية الملائمة.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (الاستقطاب والتعيين) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الأول (الاستقطاب والتعيين) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الأول (الاستقطاب والتعيين) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد التخطيط

جدول رقم -5-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد التخطيط والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.483**	تحدد الشركة مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم.
0.000	0.589**	تخطيط الموارد البشرية في الشركة يقوم على أساس علمي.
0.000	0.654**	تحدد الشركة الفائض أو العجز من العاملين الذين تحتاج إليهم في المستقبل بصورة مستمرة.
0.000	0.562**	تقوم الشركة بتقدير احتياجاتها من القوى البشرية وفق خطة سنوية تمت كتابتها وإعدادها مسبقاً
0.000	0.599**	تراعي الشركة عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية وذلك من أجل مواكبة التغيرات البيئية.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (التخطيط) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الثاني (التخطيط) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الثاني (التخطيط) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد تقييم الأداء

جدول رقم -6-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد تقييم الأداء والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.546**	تستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء للموظفين في التعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلاشيها مستقبلاً .
0.000	0.686**	يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل مستمر.
0.000	0.708**	يتم عقد جلسات تقييم الأداء بين الموظف والجهات ذات العلاقة في الشركة لتحسين مستوي الأداء.
0.000	0.731**	توفر الشركة نماذج تقييم للأداء شاملة وشفافة.
0.000	0.617**	تتخذ الشركة من نتائج تقييم الأداء منطلقاً لاتخاذ القرارات حول الترقية ونقل الموظفين.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (تقييم الأداء) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الثالث (تقييم الأداء) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الثالث (تقييم الأداء) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

جدول رقم -7-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.439**	يشارك العاملون في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية للشركة
0.000	0.715**	تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة أمور الشركة.
0.000	0.616**	تعمل الشركة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.
0.000	0.693**	تتبنى الشركة شعار الجودة مسئولية الجميع.

0.000	0.643**	تساعد الشركة على خلق شعور لدي العاملين بأهمية الأعمال التي يقومون بها .
-------	---------	---

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الرابع (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الرابع (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد التحفيز

جدول رقم -8-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد التحفيز والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.548**	تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين على تقديم أفضل أداء.
0.000	0.642**	تتناسب الرواتب المقدمة من الشركة على الجهد المبذول.
0.000	0.689**	تقدم الشركة نظام عادل للتعويضات والحوافز
0.000	0.629**	تتبع الشركة أسس واضحة في تقديم المكافآت.
0.000	0.587**	تدعم الشركة مواردها البشرية وتحافظ عليها باستمرار.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس (التحفيز) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الخامس (التحفيز) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الخامس (التحفيز) من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لمحور الإدارة العامة

جدول رقم 9-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور الإدارة العامة والدرجة الكلية للمحور.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.534**	توفر الشركة بيئة عمل مشجعة ومحفزة للعاملين بها.
0.000	0.590**	تتبع الشركة ممارسات إدارة فعالة للموارد المالية والبشرية والعملية.
0.000	0.530**	هناك ضغط في الطلب على خدمات ومنتجات الشركة.
0.000	0.550**	اهداف الشركة واضحة ومفهومة.
0.000	0.562**	تتركز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا.
0.000	0.579**	تعمل الشركة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز الابتكار والتنوع في منتجاتها وخدماتها
0.000	0.538**	تعمل الشركة على تسهيل التفاعل بين الأقسام المختلفة.
0.000	0.555**	تقوم الشركة بتقييم مخاطر الأعمال واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.
0.000	0.456**	تتخذ الشركة نهج الاستدامة في عملياتها واتخاذ القرارات الإدارية.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث (الإدارة العامة) والدرجة الكلية للمحور الثالث معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين عبارات المحور (الإدارة العامة) والدرجة الكلية للمحور الثالث، مما يدل على أن المحور الثالث (الإدارة العامة) ككل تنسم بالصدق.

التحليل الوصفي:

أولاً: التحليل الوصفي لعبارات المقياس.

وفيما يلي التحليل الوصفي للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) ويتضمن خمس أبعاد وهي الاستقطاب، التعيين، التخطيط، تقييم الأداء، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتحفيز.

التحليل الوصفي للبعد الأول (الاستقطاب والتعيين):

جدول رقم -10-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول الاستقطاب والتعيين.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تقوم الشركة باستقطاب الأشخاص الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف.	4.413	.8519	موافق بشدة	1
تعتمد الشركة على المصادر الداخلية (الموظفين الحاليين) لشغل الوظائف المتاحة من خلال الترقية والنقل.	4.194	.8962	موافق	2
تعمل الشركة على استخدام أساليب تحفيزية مادية ومعنوية لاستقطاب الكفاءات من مصادر متنوعة في سوق العمل.	4.153	.8985	موافق	3
يخضع الأشخاص الذين تم تعيينهم في الوظائف الجديدة إلى فترة تجربة لتحديد مدى صلاحيتهم في العمل.	4.010	.8593	موافق	4
تتبع الشركة طرق عادلة لتعيين الموارد البشرية الملائمة.	3.796	1.1090	موافق	5
الاستقطاب والتعيين	4.1133	.54163	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول الاستقطاب والتعيين حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.113) وانحراف معياري (0.5416) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تقوم الشركة باستقطاب الأشخاص الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.413) والانحراف المعياري (0.8519) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تتبع الشركة طرق عادلة لتعيين الموارد البشرية الملائمة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.796) والانحراف المعياري (1.109) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الثاني (التخطيط):

جدول رقم -11-

التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول التخطيط.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تحدد الشركة مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم.	4.505	.7125	موافق بشدة	1
تخطيط الموارد البشرية في الشركة يقوم على أساس علمي.	3.954	.9834	موافق	5
تحدد الشركة الفائض أو العجز من العاملين الذين تحتاج إليهم في المستقبل بصورة مستمرة.	4.000	.9392	موافق	4
تقوم الشركة بتقدير احتياجاتها من القوى البشرية وفق خطة سنوية تمت كتابتها وإعدادها مسبقاً	4.061	.8329	موافق	2
تراعي الشركة عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية وذلك من أجل مواكبة التغيرات البيئية.	4.061	.9150	موافق	3
التخطيط	4.1163	.51074	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول التخطيط حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.116) وانحراف معياري (0.5107) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تحدد الشركة مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.505) والانحراف المعياري (0.7125) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تخطيط الموارد البشرية في الشركة يقوم على أساس علمي) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.954) والانحراف المعياري (0.9834) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الثالث (تقييم الأداء):

جدول رقم -12-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول تقييم الأداء.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تحدد الشركة مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم.	4.362	.8390	موافق بشدة	1
تخطيط الموارد البشرية في الشركة يقوم على أساس علمي.	3.765	1.0456	موافق	5
تحدد الشركة الفائض أو العجز من العاملين الذين تحتاج إليهم في المستقبل بصورة مستمرة.	4.071	.9086	موافق	2
تقوم الشركة بتقدير احتياجاتها من القوى البشرية وفق خطة سنوية تمت كتابتها وإعدادها مسبقاً	3.974	.9083	موافق	4
تراعي الشركة عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية وذلك من أجل مواكبة التغيرات البيئية.	4.061	.9694	موافق	3
تقييم الأداء	4.0469	.61623	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول تقييم الأداء حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.0469) وانحراف معياري (0.61623) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تحدد الشركة مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.362) والانحراف المعياري (0.839) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تخطيط الموارد البشرية في الشركة يقوم على أساس علمي) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.765) والانحراف المعياري (1.0456) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الرابع (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار):

جدول رقم -13-

التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
يشارك العاملون في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية للشركة	4.439	.8047	موافق بشدة	1
تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة أمور الشركة.	3.974	1.0149	موافق	3
تعمل الشركة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.	3.969	.9109	موافق	4
تتبنى الشركة شعار الجودة مسؤولية الجميع.	3.91	.956	موافق	5
تساعد الشركة على خلق شعور لدي العاملين بأهمية الأعمال التي يقومون بها .	4.051	.8987	موافق	2
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	4.0684	.57612	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.0684) وانحراف معياري (0.57612) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (يشارك العاملون في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية للشركة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.439) والانحراف المعياري (0.8047) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تتبنى الشركة شعار الجودة مسؤولية الجميع) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.910) والانحراف المعياري (0.956) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الخامس (التحفيز):

جدول رقم -14-

التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول التحفيز.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين على تقديم أفضل أداء.	4.408	.7823	موافق بشدة	1
تتناسب الرواتب المقدمة من الشركة على الجهد المبذول.	4.031	.9277	موافق	3
تقدم الشركة نظام عادل للتعويضات والحوافز.	3.888	.9433	موافق	5
تتبع الشركة أسس واضحة في تقديم المكافآت.	3.954	.8551	موافق	4
تدعم الشركة مواردها البشرية وتحافظ عليها باستمرار.	4.311	.7845	موافق بشدة	2
التحفيز	4.1184	.53462	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقضي منهم حول التحفيز حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1184) وانحراف معياري (0.53462) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين على تقديم أفضل أداء) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.408) والانحراف المعياري (0.7823) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تقدم الشركة نظام عادل للتعويضات والحوافز) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم حيث سجل متوسطه (3.888) والانحراف المعياري (0.9433) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للمحور الثالث (الإدارة العامة):

جدول رقم -15-

التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول الإدارة العامة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
---------	-----------------	-------------------	--------------	---------------

1	موافق بشدة	.7356	4.413	توفر الشركة بيئة عمل مشجعة ومحفزة للعاملين بها.
5	موافق	.7554	4.138	تتبع الشركة ممارسات إدارة فعالة للموارد المالية والبشرية والعملية.
6	موافق	.9083	4.026	هناك ضغط في الطلب على خدمات ومنتجات الشركة.
9	موافق	1.0051	3.786	اهداف الشركة واضحة ومفهومة.
8	موافق	1.0366	3.888	تتركز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا.
7	موافق	.9844	3.985	تعمل الشركة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز الابتكار والتنوع في منتجاتها وخدماتها
3	موافق	.8021	4.168	تعمل الشركة على تسهيل التفاعل بين الأقسام المختلفة.
4	موافق	.8743	4.122	تقوم الشركة بتقييم مخاطر الأعمال واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.
2	موافق بشدة	.7129	4.327	تتخذ الشركة نهج الاستدامة في عملياتها واتخاذ القرارات الإدارية.
	موافق	.47413	4.0947	الإدارة العامة

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقضي منهم حول الإدارة العامة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.0947) وانحراف معياري (0.47413) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (توفر الشركة بيئة عمل مشجعة ومحفزة للعاملين بها) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.413) والانحراف المعياري (0.7356) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (اهداف الشركة واضحة ومفهومة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم حيث سجل متوسطه (3.786) والانحراف المعياري (1.0051) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية:

متغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم -16-

يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي.

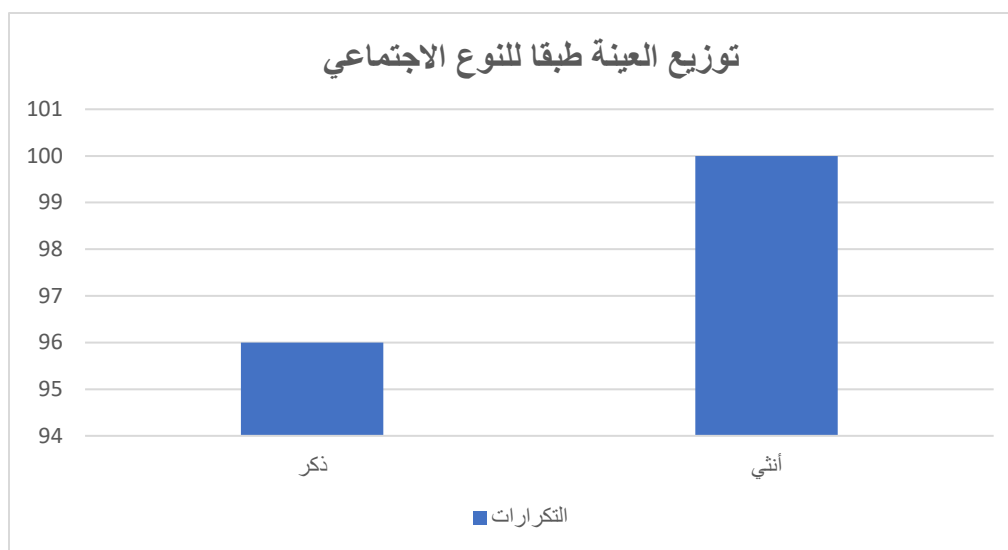
النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
49%	96	ذكر
51%	100	أنثى
%100.0	196	الإجمالي

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

وفقاً للجدول تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من موظفي شركة أكوا باور، يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ 96 فرداً، وهذا يمثل نسبة 49%. من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة، والإناث يبلغ عددهن 100 مفردة، ما يمثل نسبة 51% من إجمالي عدد الأفراد في العينة. بالتالي، يبدو أن الإناث يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة.

شكل رقم-2-

يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي.



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير العمر:

جدول رقم -17-

يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر.

العمر		
النسبة	التكرار	
22.4%	44	من 21 إلى 26 سنة
39.8%	78	27 إلى 35 سنة
29.1%	57	من 36 إلى 45 سنة
8.7%	17	أكثر من 45 سنة
%100.0	196	الإجمالي

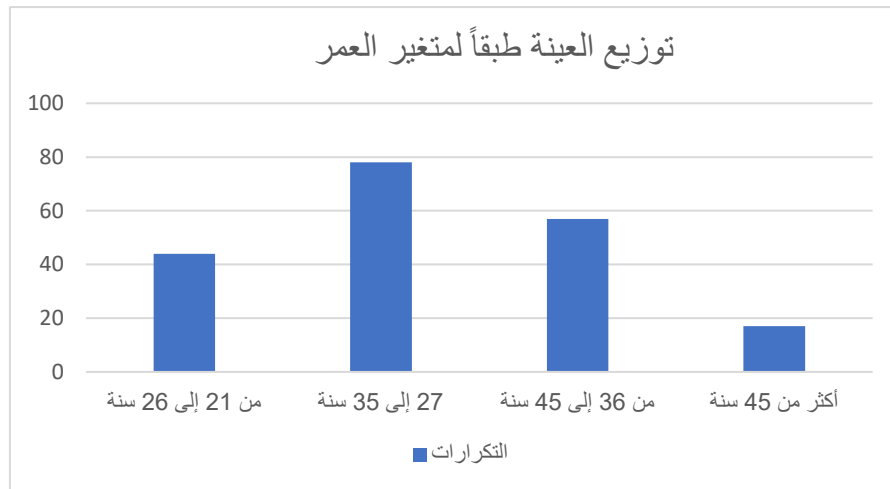
(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار لموظفي شركة أكوا باور الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "من 21 إلى 26 سنة" بنسبة (22.4%): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 44 فرد. فئة "27 إلى 35 سنة" بنسبة (39.8%): تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 78 فرد. فئة "من 36 إلى 45 سنة" بنسبة (29.1%): تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 57 فرد. فئة "أكثر من 45 سنة" بنسبة (8.7%): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة

الدراسة حيث شملت على 17 فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع الأعمار في توفير رؤية شاملة حول تنوع الفئات العمرية وتأثير ذلك الإدارة العامة في شركة أكوا باور.

شكل رقم -3-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر.



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم -18-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
10.2%	20	دبلوم
56.6%	111	بكالوريوس
21.9%	43	ماجستير
11.2%	22	دكتوراه

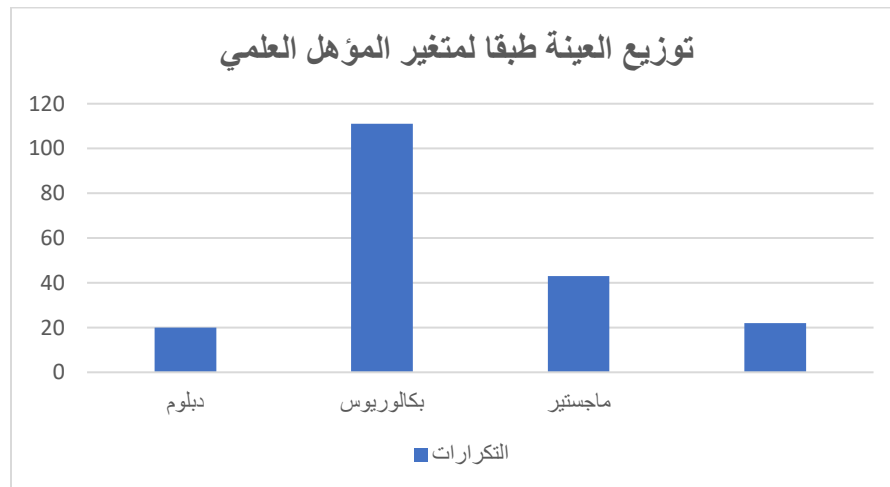
الإجمالي	196	100.0%
----------	-----	--------

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص المؤهل العلمي تعكس توزيع المؤهل العلمي لموظفي شركة أكوا باور الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "دبلوم" بنسبة (10.2%) تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 20 فرد. فئة "بكالوريوس" بنسبة (56.6%) تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 111 فرد. فئة "ماجستير" بنسبة (29.1%) تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 43 فرد. فئة "دكتوراه" بنسبة (11.2%) تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 22 فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع المؤهل العلمي في توفير رؤية شاملة حول تنوع فئات المؤهلات العلمية وتأثير ذلك على الإدارة العامة في شركة أكوا باور .

شكل رقم -4-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم -19-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة.

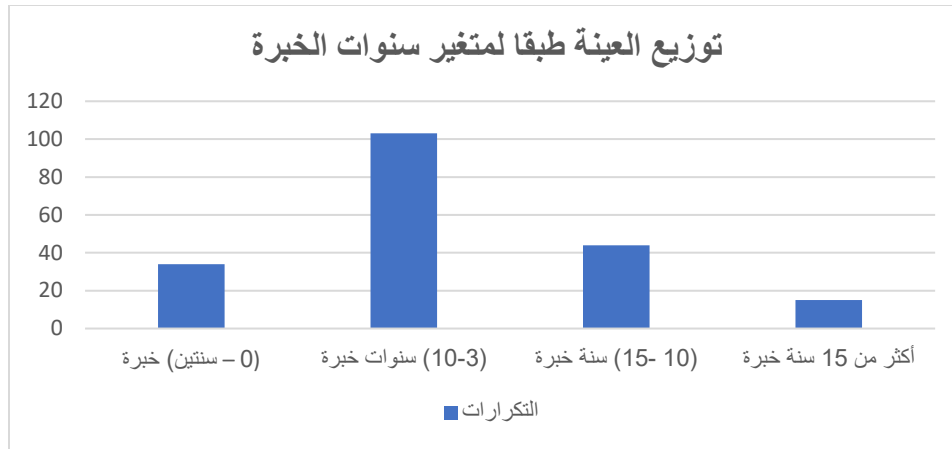
إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
17.3%	34	(0 – سنتين) خبرة
52.6%	103	(10-3) سنوات خبرة
22.4%	44	(15- 10) سنة خبرة
7.7%	15	أكثر من 15 سنة خبرة
100.0%	196	الإجمالي

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص سنوات الخبرة تعكس توزيع إجمالي سنوات الخبرة لموظفي شركة أكوا باور الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة “(0 – سنتين) خبرة” بنسبة (17.3%) تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 34 فرد. فئة “(10-3) سنوات خبرة” بنسبة (52.6%) تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 103 فرد. فئة “(15- 10) سنة خبرة” بنسبة (22.4%): تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 44 فرد. فئة “أكثر من 15 سنة خبرة” بنسبة (7.7%): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 15 فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع سنوات الخبرة في توفير رؤية شاملة حول تنوع إجمالي سنوات الخبرة وتأثير ذلك على الإدارة العامة في شركة أكوا باور.

شكل رقم -5-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة.



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم -20-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

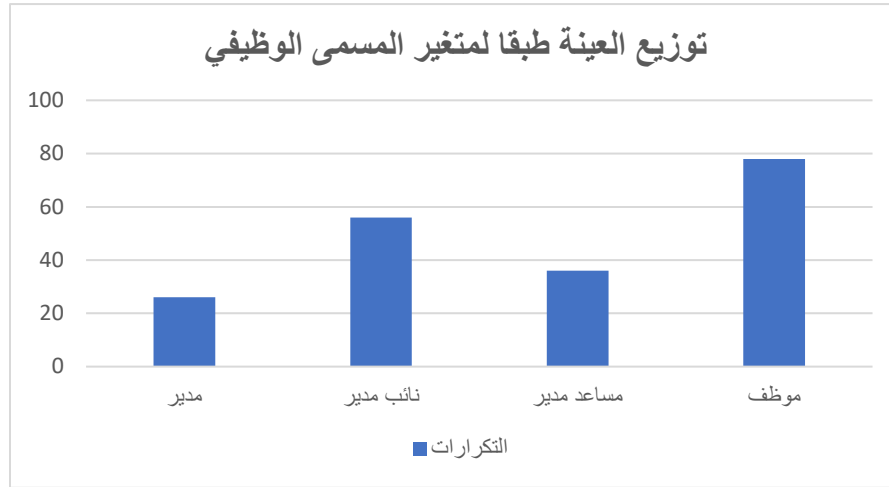
المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
13.3%	26	مدير
28.6%	56	نائب مدير
18.4%	36	مساعد مدير
39.8%	78	موظف
100.0%	196	الإجمالي

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص المسمى الوظيفي تعكس توزيع المسمى الوظيفي لموظفي شركة أكوا باور الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "مدير" بنسبة (13.3%): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 26 فرد. فئة "نائب مدير" بنسبة (28.6%): تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 56 فرد. فئة "مساعد مدير" بنسبة (18.4%): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 36 فرد. فئة "موظف" بنسبة (39.8%): تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 78 فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع المسمى الوظيفي في توفير رؤية شاملة حول تنوع المسميات الوظيفية وتأثير ذلك على الإدارة العامة في شركة أكوا باور.

شكل رقم-6-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي.



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة واجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الرئيسية:

الفرض الصفري: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -21-

نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple regression) للفرضية الرئيسية.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	55.736	5.213	5	26.065	0.584	0.595	0.771 ^a
		0.094	190	17.771			
			195	43.836			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة (أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والتابع (الإدارة العامة) (0.771) وهي تشير إلى علاقة قوية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.595) أي أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) استطاع أن يفسر بنسبة (59.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة العامة) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.584).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالا اعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع والتي بلغت (55.736) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -22-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Multiple regression) للفرضية الرئيسية.

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.003	2.960		0.214	0.635	Constant	
0.000	4.853	0.312	0.056	0.273	الاستقطاب والتعيين	1
0.226	1.215	0.075	0.057	0.069	التخطيط	2

0.128	1.529	0.098	0.049	0.075	تقييم الأداء	3
0.006	2.777	0.167	0.049	0.137	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	4
0.000	5.669	0.326	0.051	0.289	التحفيز	5
Dependent Variable: الإدارة العامة						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة يتبين أن بعد (الاستقطاب والتعيين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتحفيز) لهم أثر إيجابي دال إحصائياً على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (0.05)، وبعد (التخطيط، وتقييم الأداء) ليس له أثر دال إحصائياً على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (0.05)، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعـد (الاستقطاب والتعيين) 0.273، وبلغت قيمة (t) لها (4.853) أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعـد (التخطيط) 0.069، وبلغت قيمة (t) لها (1.215) أقل من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.226) أكبر من (0.05) مما يدل على أنها غير معنوية، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعـد (تقييم الأداء) 0.075، وبلغت قيمة (t) لها (1.529) أقل من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.128) أكبر من (0.05) مما يدل على أنها غير معنوية وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعـد (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) 0.137، وبلغت قيمة (t) لها (2.777) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.006) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعـد (التحفيز) 0.289، وبلغت قيمة (t) لها (5.669) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 0.635 + 0.273X_1 + 0.069X_2 + 0.075X_3 + 0.137X_4 + 0.289X_5$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الإدارة العامة)

X_1 : البعد الأول للمتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين)

X_2 : البعد الثاني للمتغير المستقل (التخطيط)

X_3 : البعد الثالث للمتغير المستقل (تقييم الأداء)

X_4 : البعد الرابع للمتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار)

X_5 : البعد الخامس للمتغير المستقل (التحفيز)

أي أن زيادة وحدة واحدة في البعد الأول للمتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.273) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الثاني للمتغير المستقل (التخطيط) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.069) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الثالث للمتغير المستقل (تقييم الأداء) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.075) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الرابع للمتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.137) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الخامس للمتغير المستقل (التحفيز) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.289) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة) في حالة ثبات باقي العوامل، وفي حالة انعدام تأثير أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) تكون قيمة المتغير التابع (الإدارة العامة) 0.635.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لإدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة.

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -23-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	145.569	18.792	1	18.792	0.426	0.429	0.655 ^a
		0.129	194	25.044			
			195	43.836			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر الاستقطاب والتعيين على الإدارة العامة) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) والتابع (الإدارة العامة) (0.655) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.429) أي أن المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) استطاع أن يفسر بنسبة (42.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة العامة) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.426).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعده (الاستقطاب والتعيين) والمتغير التابع والتي بلغت (145.569) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -24-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى.

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.815		0.197	1.737	Constant	1
0.000	12.065	0.655	0.048	0.573	الاستقطاب والتعيين	
الإدارة العامة. Dependent Variable:						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير الاستقطاب والتعيين يتبين أن الاستقطاب والتعيين لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.573)، وبلغت قيمة (t) لها (12.065) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 1.737 + 0.573X_1$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الإدارة العامة)

X_1 : المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.573) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) تكون قيمة المتغير التابع (الإدارة العامة) 1.737.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج

الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على الإدارة العامة.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -25-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	79.151	12.702	1	12.702	0.286	0.290	0.538 ^a
		0.160	194	31.134			
			195	43.836			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر التخطيط على الإدارة العامة) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (التخطيط) والتابع (الإدارة العامة) (0.290) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R²) معامل التحديد بلغ (0.290) أي أن المتغير المستقل (التخطيط) استطاع أن يفسر بنسبة (29.0%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة العامة) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.286).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالا اعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعد (التخطيط) والمتغير التابع والتي بلغت (79.151) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05)

مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -26-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية.

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.747		0.233	2.038	Constant	1
0.000	8.897	0.538	0.056	0.500	التخطيط	
الإدارة العامة. Dependent Variable:						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير التخطيط يتبين أن التخطيط لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.500)، وبلغت قيمة (t) لها (8.897) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 2.038 + 0.500X_2$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الإدارة العامة)

X_2 : المتغير المستقل (التخطيط)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (التخطيط) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.500) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (التخطيط) تكون قيمة المتغير التابع (الإدارة العامة) 2.038.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لتخطيط الموارد البشرية على الإدارة العامة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرض الصفرى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -27-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	99.508	14.862	1	14.862	0.336	0.339	0.582 ^a
		0.149	194	28.974			
			195	43.836			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر تقييم الأداء على الإدارة العامة) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (تقييم الأداء) والتابع (الإدارة العامة) (0.582) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.339) أي أن المتغير المستقل (تقييم الأداء) استطاع أن يفسر بنسبة (33.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة العامة) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.336).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالا اعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعد (تقييم الأداء) والمتغير التابع والتي بلغت (99.508) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -28-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة.

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	12.411		0.184	2.282	Constant	1
0.000	9.975	0.582	0.045	0.448	تقنيـم الأداء	
Dependent Variable: الإدارة العامة						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير تقييم الأداء يتبين أن تقييم الأداء لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.448)، وبلغت قيمة (t) لها (9.975) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 2.282 + 0.448X_3$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الإدارة العامة)

X_3 : المتغير المستقل (تقييم الأداء)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (تقييم الأداء) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.448) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (تقييم الأداء) تكون قيمة المتغير التابع (الإدارة العامة) 2.282.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لتقييم أداء الموارد البشرية على الإدارة العامة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -29-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	83.514	13.192	1	13.192	0.297	0.301	0.549 ^a
		0.158	194	30.644			
			195	43.836			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) والتابع (الإدارة العامة) (0.549) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.301) أي أن المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) استطاع أن يفسر بنسبة (30.1%) من التغيرات

الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة العامة) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.297).
كما ويظهر من الجدول السابق وبالا اعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعد (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) والمتغير التابع والتي بلغت (83.514) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -30-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة.

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	11.124		0.203	2.258	Constant	1
0.000	9.139	0.549	0.049	0.451	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	
الإدارة العامة. Dependent Variable:						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يتبين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.451)، وبلغت قيمة (t) لها (9.139) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$\hat{Y} = 2.258 + 0.451X_4$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الإدارة العامة)

X_4 : المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.451) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) تكون قيمة المتغير التابع (الإدارة العامة) 2.258.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرض الصفرى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -31-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الخامسة.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	121.173	16.853	1	16.853	0.381	0.384	0.620 ^a
		0.139	194	26.983			
			195	43.836			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر التحفيز على الإدارة العامة) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (التحفيز) والتابع (الإدارة العامة) (0.620) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من

الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.384) أي أن المتغير المستقل (التحفيز) استطاع أن يفسر بنسبة (38.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة العامة) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.381).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعد (التحفيز) والمتغير التابع والتي بلغت (121.173) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -32-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الخامسة.

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.821		0.207	1.830	Constant	1
0.000	11.008	0.620	0.050	0.550	التحفيز	
الإدارة العامة. Dependent Variable:						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير التحفيز يتبين أن التحفيز له أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الإدارة العامة) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.550)، وبلغت قيمة (t) لها (11.008) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$\hat{Y} = 1.830 + 0.550X_5$$

حيث:

$\bar{Y}$: المتغير التابع (الإدارة العامة)

X_5 : المتغير المستقل (التحفيز)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (التحفيز) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.451) وحدة في المتغير التابع (الإدارة العامة). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (التحفيز) تكون قيمة المتغير التابع (الإدارة العامة) 1.830.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لتحفيز إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة.

الفصل السادس

تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد.

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

مناقشة النتائج:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الرئيسية للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتعيين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، التحفيز) يؤثران بصورة معنوية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، أما إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التخطيط، وتقييم الأداء) لا يؤثران بصورة معنوية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، وتوجد علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير الاستقطاب والتعيين يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين الاستقطاب والتعيين والإدارة العامة. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية الاستقطاب والتعيين في الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الثانية للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير التخطيط يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين التخطيط والإدارة العامة. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية التخطيط في الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية والإدارة العامة في شركة

أكوا باور بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير تقييم الأداء يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين تقييم الأداء والإدارة العامة. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية تقييم الأداء في الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والإدارة العامة. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير التحفيز يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الإدارة العامة)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين التحفيز والإدارة العامة. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية التحفيز في الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية.

أهم التوصيات:

ووفقاً لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- ضرورة وضع شروط قبل عمليات الاختيار والتعيين منعاً للتدخل بواسطة الإدارات العليا والموظفين ذوي النفوذ في عملية الاختيار.
- نشر الوعي بين أفراد المؤسسة بخصوص المصداقية في الاختيار واعتماده على أساس التخصص الوظيفي، حيث يتم الاختيار بحسب التخصص والحاجة له في المؤسسة.
- ضرورة استقطاب موارد بشرية متخصصة في الإدارة وتحويل النظام من نظام تقليدي إلى نظام الإلكتروني.
- تطوير وتحديث معايير تقييم الأداء التي تستخدمها الشركات لتكون مواكبة للتطورات الحديثة لتحقيق الرضا للموظفين.
- تحفيز العاملين بإدارة الموارد البشرية مادياً ومعنوياً بواسطة المشاركة الفعالة في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الشرش، نور الدين؛ محامدية، إيمان. (2016). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع والعشرون، ص. ص 262- 263.
- أبو بكر، ايمن عبد هلال. (2015). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات- فرع مدينة العين)، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الإصدار 16 العدد1، ص24.
- أبو جليدة، سعيدة سمير. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص. ص 15- 16.

- إلهام، خرشي. (2018_2019). مبادئ في الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، ص8.
- أمين، مهمل عادل. (2022-2023). إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 7.
- بدر، فاطمة؛ الصباغ، معاذ. (2020). الإجازة ف علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص2.
- بربر، كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، توزيع مكتبة رأس المنبع، بيروت، لبنان، ص. ص 20- 21.
- بلخيري، مراد. (2018). وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 8، ص. ص 6- 8.
- بولوداني، خالد بوشارب. (2022). تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، مطبوعة بيداغوجية، الجزائر، ص 24.
- حسن، عبد العزيز علي. (2009). الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، ص. ص 3- 14.
- الخير، طارق وآخرون. (2018-2019). مبادئ الإدارة، دمشق، منشورات جامعة دمشق.
- دره، عمر محمد. (2009). مدخل الي الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص. ص 15- 80.
- رشيد، مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية، طبعة اولي، مكتبة العبيكان، الرياض، ص 13.
- زارع، رؤي زياد؛ باناعمة، دعاء؛ عبارة، علا. (2019). الإدارة وأهميتها (متطلب بحث لمادة المهارات الإدارية)، ص. ص 3- 5.
- الشريف، علي. (1999). الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص17.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنظم، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي حسن. (2007). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، ص5.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في غدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، ص 125.
- عبد الوهاب، حفيان. (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هيدى، فيريل. (1979). الإدارة العامة منظور مقارن، الجزائر، ديون المطبوعات الجامعية، ص 11.
- القريوتي، محمد قاسم، (2001)، مبادئ الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر.
- فطيش، عبد اللطيف. (2013). الإدارة العامة من النظرية إلى تطبيق دراسة مقارنة، ط1، سوريا، منشورات الحلبي الحقوقية، ص 24.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ص 12.
- موساوي، محمد. (2014-2015). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي، حالة الجزائر 1970-2011، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 29.
- محمد، سهى عبد المنعم. (2021). أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر (دراسة تطبيقية على بنك القاهرة)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة، ص 577.
- صبحي، أحمد حسين. (2022). دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية، مجلة العلوم التجارية، المجلد (21)، العدد (2)، السعودية، ص 140-141.
- السعدي، محمد. (2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهبين في الجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاجتماعية، اليمن، 2018، ص 19.
- كرو، شفاء. (2016). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (تطبيق عملي على شركة جود)، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، الجمهورية العربية السورية، سوريا، ص 2-5.

- الحربي، سعد غالب الحربي وآخرون. (2022). أثر إدارة المواهب على التعاقد الوظيفي في القطاع الصحي (دراسة حالة الشؤون الصحية بالرياض)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (36)، العدد الرابع، الرياض، ص 234.
- الرحمن، عبد الله محمد. (2003). علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 307.
- الزهراني، ضيف الله أحمد وآخرون. (2021). مدى توافر مقومات التدريب الإلكتروني (دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية – أبها)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية ابن رشد للعلوم الإدارية، المجلد (5)، العدد (1)، المملكة العربية السعودية، ص 19.
- الوكيل، منال محمد أحمد. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة (دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص 797.
- مصطفى، أسامة عبد الحليم وآخرون. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين (دراسة ميدانية)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص 118.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Amal Alanazi, “The impact of talent management practices on employees’ satisfaction and commitment in the Saudi Arabian oil and gas industry”, International Journal of Advanced and Applied Sciences, Brunel Business School, Brunel University, London, UK, 9(3) 2022, p 46.
- Arbab A.M., Mahdi M.O.S, “HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN PUBLIC ORGNIZATIONS”, POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, Vol.18, No.2, 2018, p 9.
- Khaled N. Alshuwairekh, “The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance A Case Study for Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC)”, European Journal of Business and Management, Dar Al Uloom University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, Vol.8, No.14, 2016, p 29.

- Euis Susanti, Dudi Hendrakusuma Syahlani, “The Effect of Human Resource Management Practices on Improving Performance and Innovative Behavior of State Civil Apparatus”, *Advances in Economics, Business and Management Research*, Universitas Indonesia, The National Agency of Drug and Food Control Republic of Indonesia, volume 210, 2021, p 304.
- Peter Leisink and others, “Human Resource Management in a Public-Sector Context”, *Business and Management, Human Resource Management*, 2021, p1.
- Thao Thi Phuong Pham and others, “The Meaning of Public Service Motivation: Human Resource Management Practices in the Public Sector”, *International University, Vietnam National University-Ho Chi Minh City, Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 12, Issue 2, 2022, p1.

استمارة الاستبيان

" أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة (دراسة تطبيقية على شركة أكوا باور)"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نعرض لكم هذا الاستبيان والذي يدخل ضمن متطلبات بحث بعنوان " أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة (دراسة تطبيقية على شركة أكوا باور)"

أرجو التكرم بالإجابة على التساؤلات المرفقة لدراسة بعض الأمور المتعلقة بأثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور بالمملكة العربية السعودية. حيث تم تقسيم الاستبيان كالتالي:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية (النوع- العمر- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي)

2. المحور الثاني: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس إدارة الموارد البشرية وأبعادها (المتغير المستقل).

3. المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس مستوى الإدارة العامة (المتغير التابع).

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ نضع بين أيديكم هذه الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة

لِلدراسة، لذا نرجو التكرم من سيادتكم بالاطلاع على تلك الاستبانة بأقسامها وقراءة الفقرات قراءة

مستفيضة واختيار مستوى استجاباتهم على كل فقرة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال

العمل على أرض الواقع، وذلك من خلال وضع علامة (✓) على الإجابة التي تلائم وجهة نظركم.

كما نتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع الاجتماعي

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر

○ من 21 إلى 26 سنة

○ 27 إلى 35 سنة

○ من 36 إلى 45 سنة

○ أكثر من 45 سنة

3. المؤهل العلمي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

4. إجمالي عدد سنوات الخبرة

○ (0 – سنتين) خبرة

○ (3-10) سنوات خبرة

○ (10-15) سنة خبرة

○ أكثر من 15 سنة خبرة

5. المسمى الوظيفي

- مدير
- نائب مدير
- مساعد مدير
- موظف

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية وأبعادها (المتغير المستقل).

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
البعد الأول: الاستقطاب والتعيين						
1	تقوم الشركة باستقطاب الأشخاص الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف.					
2-	تعتمد الشركة على المصادر الداخلية (الموظفين الحاليين) لشغل الوظائف المتاحة من خلال الترقية والنقل.					
3-	تعمل الشركة على استخدام أساليب تحفيزية مادية ومعنوية لاستقطاب الكفاءات من مصادر متنوعة في سوق العمل.					
4-	يخضع الأشخاص الذين تم تعيينهم في الوظائف الجديدة إلى فترة تجربة لتحديد مدى صلاحيتهم في العمل.					

5-	تتبع الشركة طرق عادلة لتعيين الموارد البشرية الملائمة.				
البعد الثاني: التخطيط					
1-	تحدد الشركة مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم.				
2-	تخطط الموارد البشرية في الشركة يقوم على أساس علمي.				
3-	تحدد الشركة الفائض أو العجز من العاملين الذين تحتاج إليهم في المستقبل بصورة مستمرة.				
4-	تقوم الشركة بتقدير احتياجاتها من القوى البشرية وفق خطة سنوية تمت كتابتها وإعدادها مسبقاً				
5-	تراعي الشركة عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية وذلك من أجل مواكبة التغيرات البيئية.				
البعد الثالث: تقييم الأداء					
1.	تستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء للموظفين في التعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلاشيها مستقبلاً.				
2.	يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل مستمر.				
3.	يتم عقد جلسات تقييم الأداء بين الموظف والجهات ذات العلاقة في الشركة لتحسين مستوي الأداء.				
4.	توفر الشركة نماذج تقييم للأداء شاملة وشفافة.				
5.	تتخذ الشركة من نتائج تقييم الأداء منطلقاً لاتخاذ القرارات حول الترقية ونقل الموظفين.				
البعد الرابع: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار					

1.	يشارك العاملون في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية للشركة				
2.	تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة أمور الشركة.				
3.	تعمل الشركة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.				
4.	تتبنى الشركة شعار الجودة مسنولية الجميع.				
5.	تساعد الشركة على خلق شعور لدى العاملين بأهمية الأعمال التي يقومون بها.				
البعد الخامس: التحفيز					
1.	تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين على تقديم أفضل أداء.				
2.	تتناسب الرواتب المقدمة من الشركة على الجهد المبذول.				
3.	تقدم الشركة نظام عادل للتعويضات والحوافز				
4.	تتبع الشركة أسس واضحة في تقديم المكافآت.				
5.	تدعم الشركة مواردها البشرية وتحافظ عليها باستمرار.				

المحور الثالث: الإدارة العامة (المتغير التابع).

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الإدارة العامة						

1.	توفر الشركة بيئة عمل مشجعة ومحفزة للعاملين بها.				
2.	تتبع الشركة ممارسات إدارة فعالة للموارد المالية والبشرية والعملية.				
3.	هناك ضغط في الطلب على خدمات ومنتجات الشركة.				
4.	اهداف الشركة واضحة ومفهومة.				
5.	تتركز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا.				
6.	تعمل الشركة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز الابتكار والتنوع في منتجاتها وخدماتها				
7.	تعمل الشركة على تسهيل التفاعل بين الأقسام المختلفة.				
8.	تقوم الشركة بتقييم مخاطر الأعمال واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.				
9.	تتخذ الشركة نهج الاستدامة في عملياتها واتخاذ القرارات الإدارية.				

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول أثر إدارة الموارد البشرية على الإدارة العامة في شركة أكوا باور، وذلك من خلال توضيح أبعاد إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعادها على الإدارة العامة، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في موظفي

ومدراء شركة أكوا باور، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (196) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أن إدارة الموارد البشرية لها أثر على الإدارة العامة، ويوجد دور مؤثر لكل من الاستقطاب، والتعيين، والتخطيط، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتحفيز بصورة منفردة على الإدارة العامة، ولقد أوصى الباحث إلى ضرورة وضع شروط قبل عمليات الاختيار والتعيين منعاً للتدخل بواسطة الإدارات العليا والموظفين ذوي النفوذ في عملية الاختيار، نشر الوعي بين أفراد المؤسسة بخصوص المصداقية في الاختيار واعتماده على أساس التخصص والوظيفة كل حسب تخصصه والحاجة له في المؤسسة، ضرورة استقطاب موارد بشرية متخصصة في الإدارة وتحويل النظام من نظام تقليدي إلى نظام إلكتروني.

Abstract

The research aimed to shed light on the impact of human resources management on public administration in ACWA power, by clarifying the dimensions of human resources management, in addition to revealing the impact of human resources management in its dimensions on public administration. The researcher relied on the descriptive analytical approach in order to achieve Objectives of the study: The questionnaire was used as a tool for collecting information. This research was applied to a study population represented by ACWA power employees and managers. The research sample consisted of a random sample of (196) individuals. To analyze this information, the statistical analysis program (SPSS) was used.

This research has reached a set of important results, the most prominent of which is that human resources management has an impact on public administration, and there

is an influential role for recruitment and appointment, planning, performance evaluation, employee participation in decision-making, and motivation individually on public administration.



The researcher recommended the necessity of setting conditions before selection and appointment processes to prevent interference by senior management and influential employees in the selection process, spreading awareness among members of the institution regarding the credibility of selection and adopting it on the basis of specialization and function, each according to his specialization and need in the institution, the necessity of attracting human resources specialized in management and system transformation from a traditional system to an electronic system.

Midocean University
College of Management
Department of : business
management

**The impact of human resources management on public
administration**

(An applied study on ACWA power company)

Preparation: Wael Hassan Ahmed Najmi

Supervision: Dr. Asmaa Abu Anza

Academic year: 2024

Copyright is fully owned by Midocean University