

تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات
السعودي: دراسة تطبيقية على شركة STC بمدينة جدة

إعداد الطالب/ حسن معدي محمد الجبره

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦م

بسم الله الرحمن الرحيم

الاهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في مسيرتي التعليمية، إلى والديَّ الكريمين اللذين كانا دائماً
مصدر الدعم والتشجيع والعطاء، وغرسا في نفسي حب العلم والاجتهاد، وكانا السند الحقيقي في جميع
مراحل حياتي.

إلى أسرتي العزيزة التي وقفت إلى جانبي وساندتني طوال فترة دراستي، فكان لدعمهم وتشجيعهم
الأثر الكبير في الاستمرار وتحقيق هذا الإنجاز.

إلى أساتذتي الكرام الذين لم يخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، وكان لهم دور مهم في تنمية معارفي
العلمية وصقل خبراتي الأكاديمية.

وإلى كل من قدم لي العون والدعم ولو بكلمة طيبة، أهدي هذا العمل المتواضع تقديراً وامتناناً لهم
جميعاً.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين الكريمين د. الفیصل عبد الحمید و د. فايز جراد على ما قدماه من توجيه علمي ونصائح قيمة ومتابعة مستمرة خلال إعداد هذا البحث، مما كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل بالصورة المطلوبة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع الأساتذة في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن على ما قدموه من علم ومعرفة طوال سنوات الدراسة. ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، سواء من خلال تقديم المعلومات أو التعاون في تعبئة الاستبيان، فكان لهم دور مهم في إتمام هذا البحث.

وفي الختام أسأل الله أن يوفق الجميع لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

فهرس المحتويات

ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	المستخلص
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	المقدمة:
٣	مشكلة الدراسة:
٤	أهمية الدراسة:
٤	أهمية الدراسة النظرية:
٤	أهمية الدراسة التطبيقية:
٥	أهداف الدراسة:
٥	تساؤلات الدراسة:
٦	فروض الدراسة
٧	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
١٠	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
١١	المقدمة:
١١	أولاً: الدراسات السابقة
١١	١. الدراسات العربية:
١٥	٢. الدراسات الأجنبية:
١٩	٣. التعقيب على الدراسات السابقة:
١٩	أوجه التشابه بين الدراسات:
٢٠	أوجه الاختلاف بين الدراسات:
٢١	الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:
٢٢	ثانياً: الإطار النظري
٢٢	المبحث الأول: استراتيجيات الموارد البشرية
٢٢	تمهيد:
٢٢	مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية:
٢٣	أهمية استراتيجيات الموارد البشرية:

٢٤	ممارسات الموارد البشرية:
٢٦	خصائص استراتيجيات الموارد البشرية:
٢٨	أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية:
٣٢	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
٣٢	تمهيد:
٣٢	مفهوم الأداء الوظيفي:
٣٣	أهمية الأداء الوظيفي:
٣٤	خصائص الأداء الوظيفي:
٣٦	ابعاد الأداء الوظيفي:
٣٧	محددات الأداء الوظيفي:
٣٩	عناصر ادارة الأداء الوظيفي:
٤٠	المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي
٤٣	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٤٤	مقدمة:
٤٤	المنهجية وطرق البحث:
٤٤	منهج الدراسة:
٤٥	مصادر البيانات:
٤٥	الأساليب الإحصائية:
٤٦	نموذج الدراسة:
٤٧	أدوات الدراسة:
٤٧	مجتمع البحث:
٤٨	عينة البحث:
٤٨	حدود البحث:
٤٩	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٥٠	مقدمة:
٥١	تحليل البيانات:
٥١	القسم الأول: التحليل الاحصائي للبيانات الديمغرافية
٥٦	القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
٦٠	القسم الثالث: ثبات الاستبيان
٦١	القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة
٦٩	القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
٧٤	ربط النتائج بالدراسات السابقة:
٧٩	أبرز النتائج:
٨١	التوصيات:

٨٢	الخاتمة
٨٣	قائمة المراجع
٨٤	أولاً: المراجع العربية:
٨٨	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٩٠	الملاحق
٩١	إستمارة الاستبيان:
٩٦	Abstract

قائمة الجداول

٥١	جدول ١: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
٥٢	جدول ٢: توزيع أفراد العينة حسب العمر
٥٣	جدول ٣: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
٥٤	جدول ٤: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
٥٥	جدول ٥: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
٥٦	جدول ٦: صدق الاتساق الداخلي
٦٠	جدول ٧: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)
٦١	جدول ٨: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
٦٩	جدول ٩: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية
٧٠	جدول ١٠: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى
٧١	جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية
٧٢	جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
٧٣	جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية

فهرس الأشكال

شكل ١: نموذج البحث	٤٦
شكل ٢: توزيع أفراد العينة حسب الجنس	٥١
شكل ٣: توزيع أفراد العينة حسب العمر	٥٢
شكل ٤: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٥٣
شكل ٥: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	٥٤
شكل ٦: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	٥٥

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة STC بمدينة جدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية التي تبحث في العلاقة بين المتغيرات التنظيمية. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة STC بمدينة جدة، بينما تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (١١٠) موظفًا. وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمن (٢٥) عبارة موزعة على متغيرين رئيسيين هما استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي، كما تبين أن التدريب والتمكين من أكثر الاستراتيجيات تأثيراً في تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وتطوير برامج التدريب والتحفيز بما يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية:

استراتيجيات الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، إدارة الموارد البشرية، قطاع الاتصالات، شركة STC.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

تشهد السوق الاقتصادية تطور يومي متسارع حيث انه منذ عقود سابقة كانت الشركات الأقوى هي تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد حيث كان العنصر البشري غير ذي أهمية و كان يعامل معاملة الآلات دون مراعاة لإمكانياته و مشاعره وتطوره وقدراته أما حاليا فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المنظمات في العصور الحديثة بات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتمييزها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف كل ذلك أدى إلى تبيان الدور الأساسي لها وأثره على أداء العاملين وبالتالي الوصول

ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأدائها. وبات جليا لنا الدور الذي حققته المنظمات اليابانية وقوتها ونفوذها في الأسواق وخصوصا بعد الحرب العالمية الثانية حيث أصبحت السلع اليابانية تنافس كافة السلع العالمية وأخذت بعض السلع المرتبة الأولى عالميا كل ذلك بسبب وعيها بدور العنصر البشري وأهميته كمحرك أساسي نحو التقدم والنجاح بالنهاية إلى رفع سوية أداء المنظمة بشكل عام العصور وحتى الآن.

أن إدارة الموارد البشرية اكتسبت هذا الدور من كونها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة حيث أنها عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية وصولا بها إلى تحقيق أهداف ولما كان التميز بالنسبة لأي منظمة هو أدائها ولما كان الأداء هو سبب بقاء واستمرار المنظمة. أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفوة وتطبيق الممارسات الحديثة الإدارة الموارد البشرية فيها الذي يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأدائهم وذلك يصب حيث انه بدون العنصر البشري لا يمكن نشوء أي تنظيم لذلك تزايد الاهتمام به في جميع

فمن خلال هذا المورد تستطيع المنظمة أن ترتقي وتسمو وصولا إلى أعلى أداء ممكن فبدونه لا يمكنها أن تحقق أي أهداف فهو يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى . كل ذلك يتطلب إدارة مناسبة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها وتهتم باحتياجاتها ورغباتها. يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة والاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه لبذل أكبر مجهود ممكن مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام حيث يمكن استخدام سياسات وتقنيات وبرامج تساهم في ذلك تؤدي إلى خدمة المنظمة والفرد

معا. أي منظمة بغض النظر عن حجمها ، لا يمكنها البقاء و الاستمرار دون العنصر البشري ان العنصر البشري في أى منظمة.

لمنظمة والفرد معا. أي منظمة بغض النظر عن حجمها، لا يمكنها البقاء والاستمرار دون العنصر البشري . إن العنصر البشري في أي منظمة هو مصدر للميزة التنافسية (Ristow, Pearce, , ٢٠٠٨ , Ristow, & Amos)

مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً في السنوات الأخيرة نتيجة التوسع الكبير في استخدام التقنيات الرقمية والإنترنت والخدمات الذكية، حيث بلغ حجم سوق الاتصالات والتقنية في المملكة نحو ١٨٠ مليار ريال سعودي عام ٢٠٢٤ مع معدل نمو سنوي يقارب ٧.٥٪، كما وصل عدد اشتراكات الاتصالات المتنقلة إلى أكثر من ٦٨ مليون مشترك، مما يعكس اتساع هذا القطاع وأهميته الاقتصادية والتنموية في دعم التحول الرقمي ورؤية المملكة ٢٠٣٠ . ويعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات اعتماداً على الموارد البشرية المؤهلة القادرة على إدارة التقنيات الحديثة وتحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء، إذ يعمل في هذا القطاع أكثر من ١٢٣ ألف موظف في المملكة، يشكل السعوديون منهم نسبة كبيرة تتجاوز ٦٠٪ . ومع هذا التوسع الكبير في حجم السوق وزيادة المنافسة بين الشركات، أصبح تحسين الأداء الوظيفي للعاملين أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات العاملة في هذا المجال، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية السريعة التي تتطلب مهارات متجددة واستراتيجيات موارد بشرية فعالة تضمن استثمار القدرات البشرية بالشكل الأمثل.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لاستراتيجيات الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي، تشير العديد من الدراسات إلى أن بعض المؤسسات في قطاع الاتصالات ما زالت تواجه تحديات تتعلق بتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة مثل التدريب المستمر، التحفيز، وتمكين الموظفين، الأمر الذي قد يؤثر في مستوى الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة للعملاء. وقد بينت بعض الدراسات التطبيقية في قطاع الاتصالات السعودي أن ممارسات مثل التوظيف الفعّال، التدريب، الحوافز، والتواصل الداخلي لها تأثير ملحوظ في تحسين جودة الخدمات والأداء المؤسسي داخل الشركات . وبناءً على ذلك تظهر مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التعرف على مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الاتصالات السعودي، مع التطبيق على شركة STC بمدينة جدة، وذلك

بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه الاستراتيجيات ومستوى الأداء الوظيفي، وتحديد مدى فاعلية السياسات الإدارية المتبعة في الشركة في تطوير كفاءة العاملين وتحقيق التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة

أهمية الدراسة النظرية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والأهم
- يتيح البحث فرصة للمقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة مما يمكن
- من تحديد الفجوات البحثية وتوجيه الاهتمام البحثي نحو مجالات جديدة.
- يساهم في قراءات مستقبلية للراهن الاقتصادي بالمملكة.
- يعزز من إضافة دراسات بحوث عن مجالات مماثلة لا ثراء الجانب الأكاديمي.

أهمية الدراسة التطبيقية:

- يشهد مجال الاستثمار وتأسيس الشركات تسارع حثيث في اقتصاديات العالم مما يعزز التوقعات الأكيدة أن موضوع الدراسة بالغ الأهمية.
- الاثرء المعرفي عن تأثير استراتيجيات الموارد البشرية وتصبح روح المنافسات أعلى
- يمكن أن تساعد نتائج البث القائمين على أمر الموارد البشرية في اتخاذ استراتيجيات يستفاد منها.
- يقدم البحث توصيات عملية يمكن تطبيقها مباشرة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

بيان أثر تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة.

الأهداف الفرعية:

١. بيان أثر تأثير استراتيجية الاستقطاب والاختيار على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة.
٢. بيان أثر تأثير استراتيجية التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة.
٣. بيان أثر تأثير استراتيجية الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة.
٤. بيان أثر استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما أثر تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة؟

الاسئلة الفرعية:

١. ما أثر تأثير استراتيجية الاستقطاب والاختيار على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة؟
٢. ما أثر تأثير استراتيجية التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة؟

٣. ما أثر تأثير استراتيجية الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة؟

٤. ما أثر استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الاولى Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى على شركة STC بمدينة جدة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

١. نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory

تعد نظرية رأس المال البشري من أهم النظريات التي اعتمدت عليها دراسات إدارة الموارد البشرية في تفسير العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. وقد قدم هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي ثيودور شولتز Theodore Schultz عام ١٩٦١ ثم طورها لاحقاً غاري بيكر Gary Becker عام ١٩٦٤، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن الإنسان يمثل أصلاً اقتصادياً مهماً داخل المنظمة، وأن الاستثمار في تنمية مهاراته وقدراته المعرفية والمهنية يسهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي. وتؤكد هذه النظرية أن التدريب والتعليم وتنمية المهارات تعد استثمارات حقيقية في رأس المال البشري، وأن المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً بتطوير مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية مقارنة بالمؤسسات التي تهمل هذا الجانب. ولذلك أصبحت استراتيجيات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير والتمكين الوظيفي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وزيادة قدرتهم على الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل (عبدالباقي، ٢٠٢٢، ص ٢٩٢).

وتبرز أهمية هذه النظرية في الدراسات الإدارية الحديثة التي تربط بين تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات المختلفة، حيث تؤكد أن الاستثمار في الموارد البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني يسهم في رفع مستوى كفاءة العاملين وتحسين قدرتهم على أداء مهامهم الوظيفية بفعالية. كما تشير العديد من الدراسات التطبيقية إلى أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات واضحة لتنمية رأس المال البشري تحقق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد هذه الاستراتيجيات، وهو ما يوضح أهمية تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، خاصة في القطاعات التكنولوجية والخدمية التي تعتمد بشكل كبير على المعرفة والمهارات البشرية مثل قطاع الاتصالات (العزري، ٢٠٢٣، ص ٢١٩).

٢. نظرية الأداء الوظيفي Performance Theory

تعد نظرية الأداء الوظيفي من النظريات المهمة التي تستخدم في تفسير كيفية تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات من خلال تطبيق سياسات واستراتيجيات إدارية فعالة. وقد ظهرت هذه النظرية في الدراسات الإدارية والتنظيمية خلال النصف الثاني من القرن العشرين، حيث أسهم عدد من الباحثين في

تطويرها، ومن أبرزهم كامبل Campbell عام ١٩٩٠ الذي ركز على تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي مثل القدرات الفردية والدافعية والبيئة التنظيمية. وتنطلق هذه النظرية من أن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على قدرات العاملين، بل يتأثر أيضاً بالسياسات التنظيمية التي تتبناها المؤسسات، ومن أهمها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تشمل التدريب والتحفيز وتقييم الأداء والتطوير المهني. وتشير هذه النظرية إلى أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تشجع الموظفين على العمل بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة (حمزة، ٢٠٢٣، ص ٩).

كما تؤكد هذه النظرية أن الأداء الوظيفي يمثل نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والفردية، مثل مهارات العاملين ومستوى التدريب والتحفيز والدعم التنظيمي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين. ولذلك فإن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحسين كفاءة العاملين وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي. وتشير العديد من الدراسات التطبيقية في مجال الإدارة إلى أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية تحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه الاستراتيجيات، وهو ما يبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين أداء العاملين (الحصري، ٢٠٢١، ص ٨٤).

٣. نظرية الدافعية Motivation Theory

تعد نظرية الدافعية من النظريات الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي التي تفسر العلاقة بين تحفيز العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي داخل المؤسسات. ومن أبرز رواد هذه النظرية عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو Abraham Maslow عام ١٩٤٣ الذي قدم نظرية هرم الحاجات الإنسانية، والتي تفترض أن الإنسان يسعى إلى إشباع مجموعة من الحاجات المتدرجة تبدأ بالحاجات الأساسية مثل الحاجات الفسيولوجية والأمن الوظيفي، ثم تتدرج إلى الحاجات الاجتماعية والتقدير وتحقيق الذات. وتشير هذه النظرية إلى أن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أداء العاملين يجب أن تعمل على إشباع هذه الحاجات من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين على العمل بكفاءة عالية. ولذلك تعد استراتيجيات الموارد البشرية مثل الحوافز والتقدير الوظيفي والتطوير المهني من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز العاملين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي (بلال، ٢٠٢١، ص ١٢٢).

كما تؤكد الدراسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية أن تحفيز العاملين يمثل عنصراً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات، حيث يؤدي توفير الحوافز المادية والمعنوية إلى رفع مستوى رضا العاملين عن وظائفهم وتعزيز التزامهم التنظيمي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم داخل المنظمة. كما تشير العديد من الدراسات التطبيقية إلى أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات فعالة لتحفيز العاملين تحقق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التي تهمل جانب التحفيز الوظيفي، الأمر الذي يبرز أهمية إدماج سياسات التحفيز ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة (الجبوري، ٢٠٢٣، ص ١٤).

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يعد الإطار النظري من أهم الأجزاء الأساسية في أي دراسة علمية، حيث يهدف إلى تقديم الأسس المفاهيمية والنظرية التي يقوم عليها موضوع البحث، وذلك من خلال عرض المفاهيم العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتحليلها بصورة منهجية تسهم في توضيح طبيعة العلاقة بينها. وفي ضوء ذلك يتناول هذا الفصل عرضاً نظرياً لموضوع تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال استعراض المفاهيم المرتبطة باستراتيجيات الموارد البشرية وأهم أبعادها وممارساتها داخل المؤسسات المعاصرة، إضافة إلى توضيح مفهوم الأداء الوظيفي وخصائصه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه. كما يتناول هذا الفصل تحليل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بهدف بناء إطار نظري متكامل يسهم في تفسير موضوع الدراسة ويدعم الجانب التطبيقي لها، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة وازدياد أهمية إدارة الموارد البشرية بوصفها أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات المعاصرة.

أولاً: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية:

دراسة عبد الرزاق (٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بجامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في الجزائر ولذلك تم صياغة أربع فرضيات رئيسية تم اختبارها وفق أساليب إحصائية اعتماداً على المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان كأداة أولية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر الأبعاد تنمية الموارد البشرية التدريب ، التحفيز ، القيادة ، صيانة الموارد البشرية على أداء الموظف و إلى وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة عند ٠.٠٥ لت تنمية الموارد البشرية على تحسين أداء الموظف لعينة من الموظفين بالكلية حيث أوصت الدراسة بتعزيز مفهوم تنمية الموارد البشرية للموظفين في الجامعة والتركيز على الموظفين، من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم والدراسة عن أساليب جديدة ومبتكرة للتطوير

دراسة (محمد ٢٠١٦). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة السليمانية التقنية في العراق نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء جامعة السليمانية التقنية واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبع لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، شملت الدراسة حصر

شامل بلغت (٢٩٩) موظفا من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٧٢) إستبانه، واعتمد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) واختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test).

أجرى الحصري، محمد أبو بكر عثمان (٢٠٢١) دراسة بعنوان أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة مليته للنفط والغاز، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الإنتاجية، مع التركيز على الاستراتيجيات المتعلقة بالتدريب والتطوير والتحفيز وتخطيط الموارد البشرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية التي تبحث في العلاقات بين المتغيرات التنظيمية، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة مليته للنفط والغاز، بينما تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الإدارات المختلفة داخل الشركة لتمثل مجتمع الدراسة. استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات لقياس مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية ومدى انعكاسها على أداء العاملين داخل المؤسسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما تبين أن استراتيجيات التدريب والتطوير المهني تعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية داخل المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتبني برامج تدريبية مستمرة للعاملين بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

أجرى العزري، صالح بن محمد بن سلطان (٢٠٢٣) دراسة بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان، وهدفت الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية، من خلال دراسة عدد من الاستراتيجيات مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعة الشرقية، بينما تم اختيار عينة من العاملين في الجامعة باستخدام أسلوب العينة العشوائية لضمان تمثيل مجتمع الدراسة. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات لقياس درجة تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي

للعاملين. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل واضح في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة التعليمية، كما أظهرت النتائج أن التدريب وتقييم الأداء من أهم الاستراتيجيات التي تؤثر في تطوير الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية وتطوير برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين بما يواكب التطورات الحديثة في الإدارة الجامعية.

أجرى الساعدي، عبدالسلام المصري (٢٠٢٤) دراسة بعنوان استراتيجية تدريب الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات الحكومية والخدمية، وبيان أهمية التدريب في تنمية المهارات المهنية للعاملين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين التدريب كاستراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية، بينما تم اختيار عينة من العاملين في هذه المؤسسات لتطبيق الدراسة الميدانية عليهم. استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات لقياس مستوى التدريب ومدى تأثيره في الأداء الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب يعد من أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تسهم في تحسين مهارات العاملين وزيادة مستوى الكفاءة والإنتاجية في العمل، كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تهتم بالتدريب المستمر تحقق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق برامج تدريبية فعالة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني للموارد البشرية باعتبارها من أهم الأدوات التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.

أجرت الهاشم، رند عودة (٢٠٢٢) دراسة بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط لمقاومة التغيير، وهدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل الشركات الصناعية، مع دراسة الدور الوسيط لمقاومة التغيير في العلاقة بين المتغيرين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، بينما تم اختيار عينة من العاملين في هذه الشركات لتمثيل مجتمع الدراسة. استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات لقياس مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، كما تبين أن مقاومة التغيير تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصناعية سياسات الموارد البشرية الخضراء التي تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية وتحسين الأداء التنظيمي في الوقت نفسه.

أجرت صلاح، حفصة عمر موسى (٢٠٢٢) دراسة بعنوان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الممارسات البيئية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المؤسسات التي تطبق سياسات بيئية حديثة، بينما تم اختيار عينة من الموظفين في هذه المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية. استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات لقياس مستوى تطبيق الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها في الأداء الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الممارسات البيئية في إدارة الموارد البشرية يسهم في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد سياسات الاستدامة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج مفهوم الاستدامة البيئية ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات.

أجرت الوكيل، نعمة محمد علي سلامة (٢٠٢٥) دراسة بعنوان تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي، وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، مع دراسة الدور الوسيط للكفاءة التشغيلية في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين المتغيرات، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مؤسسات التعليم العالي، بينما تم اختيار عينة من الموظفين في هذه المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية. استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات لقياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتأثيره في الأداء الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، كما تبين أن الكفاءة التشغيلية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية الرقمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

٢. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Miss Hafsa Shaukat) هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) على تحسين أداء الموظفين (EP). تم إنجاز الدراسة من خلال افتراض أثر HRMP على EP ، بالإضافة إلى أن هذا الأثر يفترض أن يتم التوسط فيه من خلال الرضا الوظيفي. تؤخذ مشاركة الموظف في الاعتبار أيضا بسبب الأثر المعتدل المحتمل لها داخل النموذج النظري حيث تم جمع البيانات من ٤٨٠ استبانة وزعت على العاملين في البنوك التجارية في الأردن وتم تحليلها باستخدام تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، وتحليل المسار ، وتحليل العوامل المؤكدة (CFA). تم تطبيق برنامج تحليل الهياكل اللحظية (AMOS) الإصدار ٢٤ لإكمال تحليلنا و قد توصلت الدراسة إلى أن HRMP كان له أثر إيجابي على EP ، وكذلك الرضا الوظيفي ومكوناته الاستقرار الوظيفي وأثره الوظيفي وتم اكتشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي الأثر والاستقرار) و تظهر نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي وإشراك الموظفين في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية و قد أوصت الدراسة بالتحليل المستقبلي لاكتساب نظرة أعمق للعلاقة بين HRMP والرضا الوظيفي وتدريب العمال وتقييم الأداء.

Vuong & Nguyen, 2022 – The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review

أجرى الباحثان فونغ ونغوين (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "الاستراتيجيات الرئيسية لقياس الأداء الوظيفي في الشركات: مراجعة منهجية"، وهدفت الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات الحديثة التي تعتمدها إدارات الموارد البشرية في قياس الأداء الوظيفي وتحسينه داخل المؤسسات المختلفة، مع التركيز على دور السياسات والاستراتيجيات الإدارية في تعزيز الإنتاجية الفردية والتنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المراجعة المنهجية للأدبيات (PRISMA) من خلال تحليل عدد كبير من الدراسات العلمية المنشورة في مجال إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. تمثل مجتمع الدراسة في الدراسات والبحوث الأكاديمية المنشورة في قواعد البيانات العلمية العالمية، بينما شملت العينة مجموعة من المقالات والبحوث المرتبطة بقياس الأداء الوظيفي في المؤسسات. استخدم الباحثان أداة تحليل المحتوى العلمي للدراسات السابقة من أجل تحديد أبرز الاستراتيجيات التي تستخدمها إدارات

الموارد البشرية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية مثل التدريب المستمر، وتقييم الأداء المبني على مؤشرات واضحة، والتحفيز المادي والمعنوي، واستخدام البيانات التحليلية في الإدارة، يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية العاملين داخل المؤسسات. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لنظم حديثة لإدارة الأداء تعتمد على التحليل الرقمي للبيانات وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات الاقتصادية والتنظيمية المعاصرة.

Suhail et al., 2025 – Exploring the Links Between Human Resource Practices, Employee Outcomes, and Job Performance

أجرى سهيل وزملاؤه (٢٠٢٥) دراسة بعنوان "استكشاف العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج الموظفين والأداء الوظيفي"، وهدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية التحفيزية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية متعددة المستويات (MSEM) لفحص العلاقات بين المتغيرات. تمثل مجتمع الدراسة في الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، بينما بلغت عينة الدراسة ٨٠٥ طبيباً موزعين على ٦٢ فريق عمل داخل ثلاثة مستشفيات عامة. استخدم الباحثون الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات لقياس إدراك الموظفين لممارسات الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الموارد البشرية التحفيزية ونتائج الموظفين مثل الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين أن هذه النتائج تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز الأداء الوظيفي على المستوى الفردي والتنظيمي. كما أشارت النتائج إلى أن تأثير هذه الممارسات يكون أقوى على المستوى الفردي مقارنة بمستوى الفرق داخل المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستراتيجيات التحفيزية في إدارة الموارد البشرية مثل برامج المكافآت والتطوير المهني وبناء بيئة عمل داعمة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية وغيرها من القطاعات.

Jiang & Ruanggoon, 2025 – The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Motivation and Performance

أجرى جيانغ وروانغون (٢٠٢٥) دراسة بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات المعرفية الصغيرة"، وهدفت الدراسة إلى تحليل دور ممارسات

الموارد البشرية مثل التدريب والتحفيز والتقييم في تحسين مستوى الدافعية والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات القائمة على المعرفة. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي باستخدام تحليل المقارنة النوعية الغامضة (fsQCA) لدراسة العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج الأداء الوظيفي. تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات المعرفية الصغيرة، بينما شملت عينة الدراسة عدداً من المؤسسات التي تم تحليل سياساتها الإدارية وممارسات الموارد البشرية فيها. استخدمت الدراسة تحليل البيانات التنظيمية والمقابلات والاستبيانات كأدوات لجمع المعلومات حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة داخل المؤسسات. وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود سياسات واضحة للتدريب المستمر والتحفيز الوظيفي والتقييم العادل للأداء يسهم في رفع مستوى الدافعية لدى الموظفين وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية التنظيمية. كما بينت النتائج أن الجمع بين أكثر من استراتيجية من استراتيجيات الموارد البشرية يحقق نتائج أفضل مقارنة بتطبيق استراتيجية واحدة فقط. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصغيرة سياسات استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية تشمل التدريب والتحفيز والتطوير المهني لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي.

Hasibuan, 2026 – Human Resource Management and Its Impact on Employee Performance

أجرى هاسيبوان (٢٠٢٦) دراسة بعنوان "إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء الوظيفي للعاملين"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات الموارد البشرية الحديثة مثل التوظيف والتدريب والتقدير الوظيفي واستراتيجيات الإدارة الابتكارية على أداء العاملين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي لفحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما شملت عينة الدراسة مجموعة من الموظفين العاملين في هذه المؤسسات. استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أجل قياس مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين. أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات الموارد البشرية مثل التدريب المستمر والتقدير الوظيفي وتبني الإدارة الابتكارية تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين كفاءة العمل داخل المؤسسات. كما أظهرت النتائج أن استجابة إدارة الموارد البشرية للتغيرات الصناعية والتكنولوجية تعد عاملاً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات الموارد البشرية

بحيث تتماشى مع التحولات الرقمية والاقتصادية الحديثة بما يضمن تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والأداء التنظيمي.

Wiyono et al., 2025 – Strategic ESG-Driven Human Resource Practices

أجرى ويونو وزملاؤه (٢٠٢٥) دراسة بعنوان "ممارسات الموارد البشرية القائمة على معايير الاستدامة ESG ودورها في تحسين الأداء الوظيفي"، وهدفت الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات الموارد البشرية المرتبطة بالاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية على الأداء الوظيفي والرفاه الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات. تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إندونيسيا، بينما بلغت عينة الدراسة ٢٧٠ موظفاً تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات لقياس أثر الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في الأداء الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات البيئية والاجتماعية في إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً في الأداء الوظيفي ورفاه العاملين، كما تبين أن ممارسات الحوكمة تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز هذا التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أداء تنظيمي أفضل وتعزيز رضا الموظفين داخل المؤسسات.

Dang, 2025 – How Human Resource Management Practices Promote Job Performance

أجرى دانغ (٢٠٢٥) دراسة بعنوان "كيف تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي"، وهدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير والتقييم والتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للابتكار في العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي باستخدام نماذج تحليل العلاقات السببية لدراسة تأثير المتغيرات المختلفة. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين داخل المؤسسات التنظيمية، بينما شملت العينة مجموعة من الموظفين في عدد من الشركات. استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات لقياس مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية ومستوى الابتكار والأداء الوظيفي لدى العاملين. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين، وأن الابتكار في العمل يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذه العلاقة. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات

متقدمة في إدارة الموارد البشرية تحقق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية بما يدعم الابتكار المؤسسي ويوفر بيئة عمل محفزة تشجع الموظفين على الإبداع وتحسين الأداء الوظيفي.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسات:

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن هناك قدراً كبيراً من التشابه في التوجه العام لهذه الدراسات، إذ انطلقت جميعها تقريباً من فرضية أساسية مفادها أن ممارسات أو استراتيجيات الموارد البشرية تمثل عاملاً مؤثراً في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فقد توصلت دراسة عبد الرزاق (٢٠٢٠) إلى وجود أثر واضح لتنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموظف، كما أكدت دراسة الحضيبي (٢٠٢١) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين، وانفقت معها دراسة العزري (٢٠٢٣) التي أوضحت أن التخطيط والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء من العوامل المؤثرة في رفع الأداء الوظيفي، وكذلك بينت دراسة الساعدي (٢٠٢٤) أن التدريب الاستراتيجي يعد من أقوى الأدوات التي تحسن كفاءة العاملين، وعلى المستوى الأجنبي دعمت دراسة (Vuong & Nguyen 2022) هذا التوجه حين أكدت أن التدريب المستمر والتقييم القائم على مؤشرات واضحة يسهمان في تحسين الأداء، كما توصلت دراسة (Suhail et al. 2025) إلى أن ممارسات الموارد البشرية التحفيزية ترتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يعكس اتفاقاً عاماً بين الدراسات على أن الاستثمار في العنصر البشري يمثل مدخلاً مباشراً لتحسين الأداء داخل المنظمات.

كما تتشابه هذه الدراسات في الجوانب المنهجية إلى حد كبير، إذ اعتمدت أغلبها على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة العلاقات بين متغيرات الموارد البشرية والأداء الوظيفي، كما استخدمت معظم الدراسات الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، ويتضح ذلك في دراسة محمد (٢٠١٦) ودراسة الحضيبي (٢٠٢١) ودراسة الهاشم (٢٠٢٢) ودراسة صلاح (٢٠٢٢) ودراسة الوكيل (٢٠٢٥)، كما يظهر هذا الاتجاه أيضاً في الدراسات الأجنبية مثل دراسة Miss Hafsa Shaukat (٢٠٢٥) ودراسة (Suhail et al. 2025) ودراسة (Dang 2025)، إضافة إلى أن معظم الدراسات أوصت بضرورة تعزيز التدريب والتطوير والتحفيز وتحديث سياسات الموارد البشرية وربطها بالأداء المؤسسي،

وهو ما يدل على وجود اتفاق ليس فقط في النتائج بل كذلك في التصور العام لدور الموارد البشرية بوصفها ركيزة لتحسين الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

على الرغم من اتفاق الدراسات السابقة في الإطار العام، إلا أنها اختلفت في مجالات التطبيق والبيئات التنظيمية التي أجريت فيها، فدراسة عبد الرزاق (٢٠٢٠) تناولت البيئة الجامعية في الجزائر، بينما ركزت دراسة محمد (٢٠١٦) على جامعة السليمانية التقنية في العراق، في حين طبقت دراسة الحضيبي (٢٠٢١) على شركة نفط وغاز، وذهبت دراسة العزري (٢٠٢٣) إلى قطاع التعليم العالي في سلطنة عمان، أما دراسة الساعدي (٢٠٢٤) فانصبت على المؤسسات الحكومية والخدمية، في حين ركزت دراسة الهاشم (٢٠٢٢) على الشركات الصناعية الأردنية، واهتمت دراسة الوكيل (٢٠٢٥) بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي، أما الدراسات الأجنبية فقد توزعت بين البنوك كما في دراسة Miss Hafsa Shaukat، والمستشفيات الحكومية كما في دراسة (Suhail et al. 2025)، والمؤسسات المعرفية الصغيرة كما في دراسة (Jiang & Ruanggoon 2025)، ومؤسسات التعليم العالي الخاصة كما في دراسة (Wiyono et al. 2025)، وهذا الاختلاف في القطاعات يبين أن العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي قد درست في سياقات متعددة، لكن ليس بالقدر الكافي داخل قطاع الاتصالات السعودي تحديداً.

وتختلف الدراسات السابقة كذلك في طبيعة المتغيرات الفرعية والمتغيرات الوسيطة التي تناولتها، فبعض الدراسات ركزت على الاستراتيجيات التقليدية مثل التدريب والتحفيز وتقييم الأداء كما في دراسة الحضيبي (٢٠٢١) ودراسة العزري (٢٠٢٣) ودراسة الساعدي (٢٠٢٤)، في حين اتجهت دراسات أخرى إلى موضوعات أكثر حداثة مثل الموارد البشرية الخضراء كما في دراسة الهاشم (٢٠٢٢) ودراسة صلاح (٢٠٢٢)، أو التحول الرقمي كما في دراسة الوكيل (٢٠٢٥)، أو الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً كما في دراسة Miss Hafsa Shaukat، أو سلوك المواطن التنظيمية كما في دراسة (Suhail et al. 2025)، أو الابتكار في العمل كما في دراسة (Dang 2025)، كما ظهر اختلاف واضح في المنهجيات الإحصائية المستخدمة، فبعض الدراسات اكتفت بالتحليل الوصفي والانحدار واختبار الفروق، بينما استخدمت دراسات أجنبية أساليب أكثر تقدماً مثل SEM و MSEM و PLS-SEM و fsQCA، وهو ما يعكس تبايناً في عمق التحليل وفي طبيعة النماذج التفسيرية التي اعتمدت عليها كل دراسة.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعي على الدراسات السابقة أجد أنها أسهمت في تأصيل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في قطاعات متعددة مثل التعليم والصناعة والبنوك والصحة والنفط والمؤسسات الحكومية، إلا أنني ألاحظ أن هذه الدراسات لم تتناول هذه العلاقة بصورة مباشرة ومخصصة داخل قطاع الاتصالات السعودي، كما أنها لم تركز على شركة STC بمدينة جدة بوصفها واحدة من أهم شركات الاتصالات في المملكة، ولذلك فإن ما يميز بحثي الحالي بعنوان "تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى شركة STC بمدينة جدة" هو أنه يتجه إلى بيئة تنظيمية سعودية معاصرة تتسم بالتنافسية والتحول الرقمي والتطور السريع في الخدمات والعمليات، كما أن بحثي لا يكتفي بإثبات العلاقة العامة بين المتغيرين، بل يسعى إلى فحص هذه العلاقة في سياق محلي محدد له خصوصيته الإدارية والتنظيمية، بما يساعد على تقديم نتائج أكثر ارتباطاً بالواقع السعودي وإنتاج توصيات عملية يمكن أن تفيد الشركة والقطاع بشكل مباشر، ومن ثم فإن الفجوة البحثية في دراستي تتمثل في ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل قطاع الاتصالات السعودي وبالتحديد في شركة STC بمدينة جدة.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات الموارد البشرية

تمهيد:

تعد استراتيجيات الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات التنظيمية والإدارية، وذلك لما لها من دور محوري في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وإمكانات مواردها البشرية. فقد أصبحت المؤسسات المعاصرة تعتمد بصورة متزايدة على رأس المال البشري بوصفه أحد أهم مصادر التميز التنافسي والقدرة على تحقيق الأداء الفعال، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم. ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى تبني استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية تركز على التخطيط طويل المدى للموارد البشرية وتنميتها وتطويرها بما يتوافق مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها العامة، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الاستدامة التنظيمية داخل المؤسسات الحديثة (أبو زيد، ٢٠٢٢، ص ٣٥٦).

مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية:

عرف أبو زيد (٢٠٢٢) استراتيجيات الموارد البشرية بأنها مجموعة السياسات والخطط التي تعتمد عليها المنظمة لإدارة مواردها البشرية بطريقة تحقق التوافق بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة العمل داخل المنظمة (أبو زيد، ٢٠٢٢، ص ٣٥٨).

كما عرفها عبدالله (٢٠٢٤) بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتطوير الموارد البشرية في المنظمة بصورة استراتيجية تهدف إلى استثمار القدرات البشرية وتحقيق أفضل استخدام ممكن لها بما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة المدى (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣١).

ويرى العزري (٢٠٢٣) أن استراتيجيات الموارد البشرية تشير إلى مجموعة الممارسات الإدارية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها وتقييم أدائها بما يسهم في تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة (العزري، ٢٠٢٣، ص ٢١٨).

بينما عرفها عبدالرحيم (٢٠٢٣) بأنها مجموعة السياسات التنظيمية التي تهدف إلى إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة من خلال استخدام نظم معلومات الموارد البشرية والتقنيات الحديثة من أجل تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية (عبدالرحيم، ٢٠٢٣، ص ٥٢).

كما أشار غليم (٢٠٢٤) إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية تمثل إطاراً متكاملًا من السياسات والممارسات التي تهدف إلى تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة وتعزيز مرونة الموارد البشرية بما يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية (غليم، ٢٠٢٤، ص ٤١٧).

ويرى الوكيل (٢٠٢٥) أن استراتيجيات الموارد البشرية تعني تبني سياسات إدارية حديثة تعتمد على التحول الرقمي وتطوير الكفاءات البشرية من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وزيادة الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات المعاصرة (الوكيل، ٢٠٢٥، ص ١٩٤٠).

أهمية استراتيجيات الموارد البشرية:

تتبع أهمية استراتيجيات الموارد البشرية من الدور الحيوي الذي تلعبه في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، حيث تسهم هذه الاستراتيجيات في توجيه الجهود البشرية داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. كما تساعد استراتيجيات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وتخطيط الموارد البشرية بصورة علمية تضمن توفير الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، الأمر الذي يسهم في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات (أبو زيد، ٢٠٢٢، ص ٣٦٠).

وتتمثل إحدى أهم جوانب أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في قدرتها على تطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم المهنية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر، حيث تسهم هذه البرامج في رفع مستوى كفاءة العاملين وزيادة قدرتهم على أداء مهامهم الوظيفية بفعالية. كما تساعد استراتيجيات التدريب والتطوير في تحسين مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات وتعزيز قدرة العاملين على الابتكار والإبداع في بيئة العمل، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي العام (الساعدي، ٢٠٢٤، ص ١٠).

كما تلعب استراتيجيات الموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال تطبيق سياسات عادلة للتحفيز والتقدير الوظيفي، حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى التزام العاملين بالمنظمة وزيادة رغبتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويؤدي ذلك بدوره إلى

تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي داخل المؤسسات (بلال، ٢٠٢١، ص ١٢٣).

وتبرز أهمية استراتيجيات الموارد البشرية كذلك في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تسهم هذه الاستراتيجيات في تطوير رأس المال البشري وتحقيق التميز التنظيمي من خلال استثمار قدرات العاملين ومهاراتهم بصورة فعالة. وقد أصبح العنصر البشري في الوقت الحاضر أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات، خاصة في القطاعات المعتمدة على المعرفة والتكنولوجيا مثل قطاع الاتصالات (العزري، ٢٠٢٣، ص ٢٢٢).

كما تسهم استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، حيث تساعد هذه الاستراتيجيات في تطوير مهارات العاملين وإعدادهم لمواجهة التحديات المستقبلية التي قد تواجه المؤسسات. كما تتيح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمؤسسات القدرة على إدارة التغيير التنظيمي بصورة فعالة وتحقيق التوازن بين متطلبات التطور التنظيمي واحتياجات العاملين (غليم، ٢٠٢٤، ص ٤٢٠).

وأخيراً فإن استراتيجيات الموارد البشرية تمثل أحد العوامل الأساسية في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات، حيث تسهم هذه الاستراتيجيات في تطوير نظم العمل وتحسين استخدام الموارد البشرية بطريقة تحقق أعلى مستويات الإنتاجية والجودة في الأداء. كما تساعد هذه الاستراتيجيات في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وهو ما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية (الوكيل، ٢٠٢٥، ص ١٩٤٥).

ممارسات الموارد البشرية:

١. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق التوازن بين احتياجاتها من القوى العاملة وأهدافها الاستراتيجية طويلة المدى. ويقصد به عملية تحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل، والعمل على توفير الكفاءات البشرية المناسبة من حيث العدد والنوع والمهارات بما يتوافق مع الخطط التنظيمية للمؤسسة. ويساعد هذا النوع من التخطيط في ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق التوافق

بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية، الأمر الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة (أبو زيد، ٢٠٢٢، ص ٣٦١).

كما يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تمكين المؤسسات من مواجهة التغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل، سواء كانت هذه التغيرات اقتصادية أو تكنولوجية أو تنظيمية، حيث يساعد التخطيط المسبق في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل المستقبلية. كما يساعد هذا التخطيط في تقليل المشكلات المرتبطة بنقص الكفاءات أو زيادة العمالة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسات (العزري، ٢٠٢٣، ص ٢٢٠).

٢. التدريب وتطوير الموارد البشرية

يمثل التدريب أحد أهم الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم المهنية بما يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية. ويشمل التدريب مجموعة من البرامج والأنشطة التعليمية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بهدف تطوير معارفهم وخبراتهم المهنية وتعزيز قدرتهم على التعامل مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي قد تواجههم في بيئة العمل. كما يسهم التدريب في تحسين جودة العمل ورفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة من خلال تمكين العاملين من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بصورة أكثر كفاءة (الساعدي، ٢٠٢٤، ص ١٢).

ولا تقتصر أهمية التدريب على تحسين مهارات العاملين فحسب، بل تمتد لتشمل تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، حيث يشعر الموظف الذي يحصل على فرص تدريبية مستمرة بأهمية دوره داخل المؤسسة وباهتمام الإدارة بتطويره المهني. كما يساعد التدريب في إعداد القيادات المستقبلية داخل المؤسسات من خلال تنمية المهارات القيادية والإدارية لدى العاملين، وهو ما يسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل (عبدالباقي، ٢٠٢٢، ص ٢٩٣).

٣. تحفيز العاملين

تعد عملية تحفيز العاملين من الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي. ويشمل التحفيز مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسات لتشجيع العاملين مثل الحوافز المالية والمكافآت والترقيات والتقدير المعنوي، حيث تسهم هذه الأساليب في تعزيز دافعية العاملين للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. كما

يسهم التحفيز في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على الابتكار والإبداع في أداء مهامهم الوظيفية (بال، ٢٠٢١، ص ١٢٤).

كما يؤدي التحفيز إلى تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث يشعر الموظفون الذين يحصلون على حوافز عادلة بأن جهودهم مقدرة من قبل الإدارة، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يسهم التحفيز في تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي داخل المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الاستقرار الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل المنظمة (القحطاني، ٢٠٢١، ص ٤٢٥).

٤. تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي من الممارسات المهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين ومقارنتها بالمعايير المحددة من قبل المؤسسة. ويعتمد تقييم الأداء على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تستخدم لقياس مدى كفاءة العاملين في أداء مهامهم الوظيفية، كما يساعد هذا التقييم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم المهنية بما يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة (حمزة، ٢٠٢٣، ص ١٤).

كما يسهم تقييم الأداء الوظيفي في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، حيث تستخدم نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين واتخاذ قرارات الترقية أو الحوافز أو إعادة توزيع العاملين داخل المنظمة. كما يساعد تقييم الأداء في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تطبيق معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء العاملين (القضاة، ٢٠٢١، ص ٦٠).

خصائص استراتيجيات الموارد البشرية:

تتسم استراتيجيات الموارد البشرية بعدد من الخصائص التي تميزها عن الأساليب التقليدية لإدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه الخصائص ارتباطها الوثيق بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تسعى استراتيجيات الموارد البشرية إلى تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة طويلة المدى وسياسات إدارة الموارد البشرية المختلفة. ويعني ذلك أن إدارة الموارد البشرية لا تعمل بشكل منفصل عن بقية الأنشطة التنظيمية، بل تعد جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، الأمر الذي يسهم في توجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (أبو زيد، ٢٠٢٢، ص ٣٦٤).

كما تتميز استراتيجيات الموارد البشرية بأنها تركز على الاستثمار في العنصر البشري باعتباره أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة، حيث تسعى المؤسسات من خلال هذه الاستراتيجيات إلى تطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم المهنية بما يمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة في بيئة العمل. ويؤدي هذا الاستثمار في رأس المال البشري إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة، كما يساعد في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والإبداع في بيئة العمل (العزري، ٢٠٢٣، ص ٢٢٤).

ومن الخصائص المهمة لاستراتيجيات الموارد البشرية أيضاً أنها تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، حيث تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من التحديات المرتبطة بالتطور التكنولوجي والمنافسة العالمية والتغيرات الاقتصادية، الأمر الذي يتطلب وجود استراتيجيات مرنة لإدارة الموارد البشرية تمكن المؤسسات من التكيف مع هذه التغيرات والاستجابة لها بفعالية. كما تساعد هذه المرونة في تطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة (غليم، ٢٠٢٤، ص ٤٢١).

كما تتميز استراتيجيات الموارد البشرية بأنها تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة ونظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية، حيث تسهم التكنولوجيا الحديثة في تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء. كما تساعد نظم معلومات الموارد البشرية في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية بصورة أكثر دقة وموضوعية، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات (عبدالرحيم، ٢٠٢٣، ص ٥٥).

وأخيراً تتميز استراتيجيات الموارد البشرية بأنها تساهم في تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة واحتياجات العاملين، حيث تسعى هذه الاستراتيجيات إلى توفير بيئة عمل مناسبة تشجع العاملين على العمل بكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة في الوقت نفسه. كما تساعد استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تطبيق سياسات واضحة وعادلة في التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسات (مروسي، ٢٠٢١، ص ٣٩٢).

أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية:

أولاً: استراتيجية الاستقطاب والاختيار

تعد استراتيجية الاستقطاب والاختيار من أهم الأبعاد الأساسية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة للعمل داخل المؤسسة واختيار أفضل العناصر القادرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. ويشير الاستقطاب إلى عملية البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، بينما يقصد بالاختيار عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة واختيار الأنسب منهم وفق معايير محددة تعتمد على الكفاءة والخبرة والمؤهلات العلمية والمهارات المهنية. وتساعد هذه الاستراتيجية في ضمان حصول المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على أداء المهام الوظيفية بكفاءة عالية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة (مصطفى، ٢٠٢٣، ص ٢٤).

كما تسهم استراتيجية الاستقطاب والاختيار في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق التميز التنافسي من خلال جذب أفضل الكفاءات البشرية في سوق العمل، حيث تعتمد المؤسسات الناجحة على أساليب حديثة في الاستقطاب مثل استخدام المنصات الرقمية ومواقع التوظيف الإلكترونية والتواصل مع الجامعات ومراكز التدريب المهني من أجل الوصول إلى الكفاءات البشرية المتميزة. كما تعتمد المؤسسات الحديثة على معايير موضوعية في اختيار الموظفين مثل الاختبارات المهنية والمقابلات الشخصية والتقييمات السلوكية، الأمر الذي يساعد في اختيار الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في تطوير أدائها التنظيمي (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٣).

وتبرز أهمية استراتيجية الاستقطاب والاختيار في كونها تمثل الخطوة الأولى في بناء رأس المال البشري داخل المؤسسة، حيث إن اختيار الموظفين المناسبين يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتقليل المشكلات المرتبطة بعدم التوافق الوظيفي أو انخفاض الكفاءة المهنية للعاملين. كما يساعد الاستقطاب الفعال في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة، الأمر الذي يسهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل (الكنج، ٢٠٢٠، ص ١٩).

ثانياً: استراتيجية التدريب والتطوير

تعد استراتيجية التدريب والتطوير من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم المهنية بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديثة. ويشمل التدريب مجموعة من الأنشطة التعليمية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بهدف تطوير معارفهم المهنية وتعزيز قدراتهم على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية، بينما يشير التطوير إلى عملية مستمرة تهدف إلى إعداد العاملين لمواجهة التحديات المستقبلية داخل المؤسسة. وتسهم هذه الاستراتيجية في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين وتحسين قدرتهم على التعامل مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية في بيئة العمل (الساعدي، ٢٠٢٤، ص ١١).

كما تسهم استراتيجية التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، حيث تساعد البرامج التدريبية في تعزيز قدرة العاملين على الابتكار والإبداع في العمل، كما تسهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات لعملائها. وقد أصبحت المؤسسات المعاصرة تعتمد بصورة متزايدة على برامج التدريب المستمر كوسيلة لتطوير رأس المال البشري وتحقيق التميز التنظيمي في بيئة العمل التنافسية (عبد الباقي، ٢٠٢٢، ص ٢٩٥).

ولا تقتصر أهمية التدريب والتطوير على تحسين مهارات العاملين فقط، بل تمتد لتشمل تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، حيث يشعر العامل الذي يحصل على فرص تدريبية مستمرة بأهمية دوره داخل المؤسسة وباهتمام الإدارة بتطويره المهني. كما يساعد التدريب في إعداد القيادات المستقبلية داخل المؤسسات من خلال تنمية المهارات القيادية والإدارية لدى العاملين، الأمر الذي يسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل (العولقي، ٢٠٢٢، ص ١٤٢).

ثالثاً: استراتيجية الحوافز والمكافآت

تعد استراتيجية الحوافز والمكافآت من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في تحفيز العاملين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه الاستراتيجية مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز العاملين مثل الحوافز المالية والمكافآت والترقيات والتقدير المعنوي، حيث تسهم هذه الحوافز في تعزيز دافعية العاملين للعمل وزيادة مستوى التزامهم التنظيمي

داخل المؤسسة. كما تساعد الحوافز في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع العاملين على الابتكار والإبداع في أداء مهامهم الوظيفية (بلال، ٢٠٢١، ص ١٢٦).

كما تسهم استراتيجيات الحوافز والمكافآت في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يشعر الموظفون الذين يحصلون على مكافآت عادلة بأن جهودهم مقدرة من قبل الإدارة، مما يدفعهم إلى العمل بجدية أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تساعد الحوافز في تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي داخل المؤسسات، حيث يؤدي الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت إلى زيادة استقرار العاملين داخل المنظمة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم (القحطاني، ٢٠٢١، ص ٤٣٠).

وتساعد هذه الاستراتيجية كذلك في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات من خلال ربط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على نظم متطورة لتقييم الأداء الوظيفي وربط نتائج التقييم بالحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها العاملون. ويسهم هذا الربط بين الأداء والمكافأة في تشجيع العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي والعمل بجدية لتحقيق أهداف المؤسسة (حمزة، ٢٠٢٣، ص ١٧).

رابعاً: استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار

تعد استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار من الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى منح العاملين قدراً أكبر من الصلاحيات والمسؤوليات في أداء مهامهم الوظيفية، حيث يشير التمكين إلى منح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والمشاركة في حل المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة. ويسهم التمكين في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة (عبدالرزاق، ٢٠٢١، ص ٨٨).

كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز روح العمل الجماعي داخل المؤسسة، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية صنع القرار داخل المنظمة، مما يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي ويعزز قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. كما يسهم التمكين في تطوير مهارات العاملين القيادية والإدارية، حيث يتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والتخطيط والتنفيذ (السنباني، ٢٠٢٤، ص ٥٢).

وتسهم استراتيجية التمكين كذلك في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسات، حيث إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساعد الإدارة على الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم المهنية في معالجة

المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات المناسبة. كما يؤدي التمكين إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، حيث يشعر الموظفون الذين يتم تمكينهم داخل المؤسسة بقيمة دورهم في تحقيق النجاح التنظيمي (الخصيري، ٢٠٢٠، ص ٢٨).

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في الدراسات الإدارية والتنظيمية، حيث يمثل المؤشر الحقيقي لمدى قدرة العاملين على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية. ويعكس الأداء الوظيفي مستوى الجهد الذي يبذله العاملون في العمل ومدى تحقيقهم للأهداف التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير في مجال إدارة الموارد البشرية، نظراً لارتباطه المباشر بإنتاجية المؤسسات وقدرتها على تحقيق التميز التنظيمي في بيئة الأعمال المعاصرة. كما يعد الأداء الوظيفي نتيجة طبيعية لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والفردية مثل مهارات العاملين ومستوى التدريب والتحفيز والبيئة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل من تحسين الأداء الوظيفي أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيقها من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية (حمزة، ٢٠٢٣، ص ١٢).

مفهوم الأداء الوظيفي:

عرف الخضير (٢٠٢٠) الأداء الوظيفي بأنه مستوى الكفاءة والفاعلية التي يظهرها العامل في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير التنظيمية المحددة داخل المؤسسة، بحيث يعكس هذا الأداء مدى قدرة الموظف على تحقيق أهداف العمل بكفاءة (الخضير، ٢٠٢٠، ص ٢١).

كما عرف بلال (٢٠٢١) الأداء الوظيفي بأنه محصلة الجهود التي يبذلها العاملون داخل المؤسسة في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة إليهم، والتي يمكن قياسها من خلال مستوى الإنتاجية وجودة العمل والالتزام بالأنظمة والتعليمات التنظيمية (بلال، ٢٠٢١، ص ١٢١).

ويرى القضاة (٢٠٢١) أن الأداء الوظيفي يشير إلى قدرة الموظف على تنفيذ مهام عمله بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام مهاراته وخبراته المهنية لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (القضاة، ٢٠٢١، ص ٥٦).

بينما عرف مروسي (٢٠٢١) الأداء الوظيفي بأنه السلوك الوظيفي الذي يظهره العامل أثناء أدائه لعمله داخل المؤسسة، والذي يعكس مستوى كفاءته المهنية وقدرته على إنجاز المهام المطلوبة منه وفق معايير الجودة والكفاءة (مروسي، ٢٠٢١، ص ٣٩٠).

كما أشار الجبوري (٢٠٢٣) إلى أن الأداء الوظيفي يمثل مستوى الإنجاز الذي يحققه العامل في تنفيذ مهامه الوظيفية مقارنة بالمعايير المحددة من قبل المؤسسة، وهو يعكس درجة إسهام العامل في تحقيق أهداف المنظمة (الجبوري، ٢٠٢٣، ص ١٠).

ويرى مسعود (٢٠٢٣) أن الأداء الوظيفي يعبر عن مستوى إنتاجية العاملين داخل المؤسسة ومدى قدرتهم على توظيف مهاراتهم وخبراتهم المهنية في تنفيذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية (مسعود، ٢٠٢٣، ص ١٥٨٦).

كما عرف الكنج (٢٠٢٠) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة النتائج التي يحققها العامل نتيجة قيامه بمهامه الوظيفية، والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات مثل جودة العمل والإنتاجية والالتزام الوظيفي (الكنج، ٢٠٢٠، ص ١٥).

أهمية الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في كونه أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة العاملين وفاعلية العمليات التنظيمية داخل المؤسسة. فالأداء الوظيفي يعكس مدى قدرة العاملين على تنفيذ المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية، كما يساعد الإدارة في تحديد مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء التنظيمي. كما يعد الأداء الوظيفي مؤشراً مهماً على مدى نجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مستوى كفاءة العاملين (حمزة، ٢٠٢٣، ص ١٦).

كما يمثل الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تسعى المؤسسات الناجحة إلى تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير والتحفيز الوظيفي. ويسهم تحسين الأداء الوظيفي في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات لعملائها، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العملاء وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق (أبو زيد، ٢٠٢٢، ص ٣٦٥).

وتظهر أهمية الأداء الوظيفي كذلك في دوره في تحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسات، حيث يساعد تحسين أداء العاملين في تقليل المشكلات التنظيمية مثل ضعف الإنتاجية أو انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي. كما يسهم الأداء الوظيفي المرتفع في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين

داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (القحطاني، ٢٠٢١، ص ٤٣٢).

كما يسهم الأداء الوظيفي في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، حيث تعتمد الإدارة على نتائج تقييم الأداء الوظيفي في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل الترقية أو النقل أو التدريب أو منح الحوافز والمكافآت للعاملين. ويساعد ذلك في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي لتحقيق التميز المهني (القضاة، ٢٠٢١، ص ٥٩).

وتبرز أهمية الأداء الوظيفي كذلك في دوره في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يساعد تقييم الأداء الوظيفي في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم المهنية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر. كما يسهم ذلك في إعداد القيادات المستقبلية داخل المؤسسة وتحقيق الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل (الساعدي، ٢٠٢٤، ص ١٣).

وأخيراً فإن الأداء الوظيفي يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسات، حيث إن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء التنظيمية. كما يساعد الأداء الوظيفي المرتفع في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، مما يسهم في تحقيق النمو والاستدامة التنظيمية داخل المؤسسات الحديثة (الوكيل، ٢٠٢٥، ص ١٩٤٦).

خصائص الأداء الوظيفي:

يتميز الأداء الوظيفي بعدد من الخصائص التي تجعله من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة والتنظيم، ومن أهم هذه الخصائص أنه مفهوم نسبي ومتغير، أي أنه يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى وفق طبيعة العمل والمهام المطلوبة من العاملين. فالأداء الوظيفي لا يقاس بمعيار واحد ثابت، بل يعتمد على مجموعة من المعايير التنظيمية التي تحددها المؤسسة وفق أهدافها وطبيعة نشاطها. كما أن مستوى الأداء الوظيفي قد يتغير بمرور الوقت نتيجة تأثره بعدد من العوامل مثل مستوى التدريب والتحفيز والخبرة المهنية للعاملين، الأمر الذي يجعل من الضروري متابعة الأداء الوظيفي بصورة مستمرة من أجل تحسينه وتطويره (الخضير، ٢٠٢٠، ص ٢٣).

كما يتميز الأداء الوظيفي بأنه يعكس كفاءة العاملين في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة إليهم داخل المؤسسة، حيث يمثل الأداء الوظيفي نتيجة مباشرة لتفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية مثل

المهارات والخبرات المهنية ومستوى الدافعية لدى العاملين، بالإضافة إلى البيئة التنظيمية التي يعملون فيها. ولذلك فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي يجب أن تهتم بتطوير مهارات العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة تشجعهم على العمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة (بلال، ٢٠٢١، ص ١٢٣).

ومن الخصائص المهمة للأداء الوظيفي أيضاً أنه يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، حيث إن أداء العاملين يمثل الوسيلة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فكلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية وتحسين مستوى الإنتاجية داخلها، بينما يؤدي ضعف الأداء الوظيفي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية وظهور العديد من المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة (الجبوري، ٢٠٢٣، ص ١٢).

كما يتميز الأداء الوظيفي بأنه قابل للقياس والتقييم من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تستخدمها المؤسسات لقياس مستوى أداء العاملين مثل مستوى الإنتاجية وجودة العمل والالتزام الوظيفي والقدرة على إنجاز المهام في الوقت المحدد. وتساعد عملية تقييم الأداء الوظيفي الإدارة في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم المهنية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر (القضاة، ٢٠٢١، ص ٦١).

كذلك يتسم الأداء الوظيفي بأنه يتأثر بالبيئة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث إن البيئة التنظيمية الإيجابية التي تقوم على التعاون والعدالة التنظيمية والتحفيز تشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي. وعلى العكس من ذلك فإن البيئة التنظيمية السلبية التي تتسم بضعف التحفيز أو غياب العدالة التنظيمية قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين (مروسي، ٢٠٢١، ص ٣٩٢).

وأخيراً فإن الأداء الوظيفي يتميز بأنه قابل للتطوير والتحسين من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير والتحفيز الوظيفي وتمكين العاملين داخل المؤسسة. حيث تساعد هذه الاستراتيجيات في رفع مستوى مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات الحديثة (الساعدي، ٢٠٢٤، ص ١٤).

أبعاد الأداء الوظيفي:

أولاً: جودة الأداء

تعد جودة الأداء من أهم أبعاد الأداء الوظيفي، حيث تشير إلى مدى دقة وكفاءة العمل الذي يقدمه العامل داخل المؤسسة. ويعكس هذا البعد قدرة العامل على تنفيذ مهامه الوظيفية وفق المعايير المهنية والتنظيمية المحددة، بحيث يتم إنجاز العمل بدرجة عالية من الإتقان والجودة. كما تعكس جودة الأداء مدى قدرة العامل على تجنب الأخطاء وتحقيق مستوى عالٍ من الدقة في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة إليه، وهو ما يساهم في تحسين مستوى الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة (الكنج، ٢٠٢٠، ص ١٨).

كما تساهم جودة الأداء في تعزيز السمعة التنظيمية للمؤسسات، حيث إن تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية يساعد في تحقيق رضا العملاء وزيادة ثقتهم بالمؤسسة. ولذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين من خلال توفير برامج التدريب والتطوير المهني التي تساعد في تنمية مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية (حمزة، ٢٠٢٣، ص ١٥).

ثانياً: كمية الأداء

يقصد بكمية الأداء مقدار العمل الذي ينجزه العامل خلال فترة زمنية محددة، حيث يعكس هذا البعد مستوى الإنتاجية التي يحققها العامل داخل المؤسسة. ويعد هذا البعد من المؤشرات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أداء العاملين، حيث إن زيادة كمية العمل المنجز تعكس ارتفاع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة وتحسن كفاءة استخدام الموارد البشرية (مسعود، ٢٠٢٣، ص ١٥٨٨).

كما يرتبط هذا البعد بقدرة العامل على تنظيم وقته وإدارة مهامه الوظيفية بصورة فعالة، حيث إن العامل الذي يمتلك مهارات جيدة في إدارة الوقت يكون أكثر قدرة على إنجاز أكبر قدر ممكن من العمل خلال وقت محدد. كما تساعد المؤسسات على تحسين كمية الأداء من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتطبيق نظم تحفيزية تشجع العاملين على زيادة إنتاجيتهم وتحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي (أبو زيد، ٢٠٢٢، ص ٣٦٧).

ثالثاً: الالتزام الوظيفي

يمثل الالتزام الوظيفي أحد الأبعاد المهمة للأداء الوظيفي، حيث يشير إلى مدى التزام العامل بالأنظمة والتعليمات التنظيمية داخل المؤسسة ومدى حرصه على أداء مهامه الوظيفية بجدية ومسؤولية. كما يعكس الالتزام الوظيفي مستوى الولاء الذي يشعر به العامل تجاه المؤسسة ورغبته في الاستمرار في العمل وتحقيق أهدافها التنظيمية (القحطاني، ٢٠٢١، ص ٤٢٨).

كما يسهم الالتزام الوظيفي في تعزيز الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة، حيث إن العامل الملتزم بوظيفته يكون أكثر حرصاً على تحقيق أهداف المؤسسة والعمل بروح الفريق مع زملائه في العمل. كما يساعد الالتزام الوظيفي في تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي داخل المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل المنظمة (الخضير، ٢٠٢٠، ص ٢٦).

رابعاً: القدرة على الابتكار والإبداع

تعد القدرة على الابتكار والإبداع من الأبعاد المهمة للأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة، حيث تشير إلى قدرة العامل على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تسهم في تحسين أساليب العمل وتطوير الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة. ويعكس هذا البعد مدى قدرة العامل على التفكير الإبداعي والتعامل مع المشكلات التنظيمية بطرق جديدة ومبتكرة (مسعود، ٢٠٢٣، ص ١٥٩٠).

كما يسهم الابتكار والإبداع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة بصورة متزايدة على الأفكار الإبداعية للعاملين في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات التنظيمية. ولذلك تسعى المؤسسات إلى تشجيع الابتكار داخل بيئة العمل من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع وتطبيق سياسات تحفيزية تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة (الجبوري، ٢٠٢٣، ص ١٤).

محددات الأداء الوظيفي:

يخضع الأداء الوظيفي لعدد من المحددات والعوامل التي تؤثر في مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسات، حيث يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية التي تؤثر في قدرة الموظف على أداء مهامه الوظيفية بكفاءة وفاعلية. ومن أبرز هذه المحددات قدرات العاملين ومهاراتهم المهنية، حيث إن امتلاك العامل للمعرفة والخبرة والمهارات اللازمة لأداء العمل يسهم بشكل كبير في تحسين مستوى أدائه الوظيفي. كما أن العامل الذي يمتلك مؤهلات علمية وخبرات عملية مناسبة

يكون أكثر قدرة على تنفيذ المهام المطلوبة منه بكفاءة مقارنة بالعامل الذي يفنقر إلى هذه المهارات والخبرات المهنية (حمزة، ٢٠٢٣، ص ١٥).

كما يعد مستوى الدافعية لدى العاملين أحد المحددات المهمة للأداء الوظيفي، حيث إن الموظف الذي يمتلك مستوى مرتفعاً من الدافعية يكون أكثر رغبة في بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما يؤدي انخفاض مستوى الدافعية إلى ضعف الأداء الوظيفي وانخفاض مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة. ولذلك تعتمد المؤسسات الحديثة على مجموعة من السياسات التحفيزية مثل الحوافز المالية والمكافآت والترقيات من أجل تعزيز دافعية العاملين وتشجيعهم على تحسين أدائهم الوظيفي (بلال، ٢٠٢١، ص ١٢٥).

ومن المحددات المهمة للأداء الوظيفي أيضاً البيئة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث تؤثر طبيعة بيئة العمل في مستوى أداء العاملين بشكل كبير. فالبيئة التنظيمية التي تتسم بالتعاون والعدالة التنظيمية والقيادة الفعالة تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، بينما تؤدي البيئة التنظيمية السلبية التي تتسم بضعف التواصل أو غياب العدالة التنظيمية إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة (الجبوري، ٢٠٢٣، ص ١٣).

كما يعد التدريب والتطوير المهني من العوامل الأساسية التي تحدد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يساعد التدريب في تطوير مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على التعامل مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية في بيئة العمل. كما تسهم البرامج التدريبية في تعزيز كفاءة العاملين وزيادة قدرتهم على تنفيذ المهام الوظيفية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة (الساعدي، ٢٠٢٤، ص ١٢).

كذلك يؤثر نظام تقييم الأداء الوظيفي في مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، حيث تساعد نظم تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم المهنية. كما تساعد هذه النظم في ربط الأداء الوظيفي بالحوافز والمكافآت والترقيات، الأمر الذي يشجع العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية داخل المؤسسة (القضاة، ٢٠٢١، ص ٦٢).

وأخيراً فإن القيادة الإدارية الفعالة تمثل أحد المحددات الرئيسة للأداء الوظيفي، حيث تلعب القيادة دوراً مهماً في توجيه العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تساعد القيادة الفعالة في خلق بيئة عمل إيجابية تسهم في تعزيز التعاون بين العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة (صالح، ٢٠٢٢، ص ٢٥٠).

عناصر إدارة الأداء الوظيفي:

تتكون إدارة الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في متابعة أداء العاملين وتحسين مستوى كفاءتهم المهنية. وبعد تحديد الأهداف الوظيفية من أهم عناصر إدارة الأداء، حيث تقوم المؤسسات بتحديد أهداف واضحة ومحددة للعاملين تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويساعد تحديد الأهداف الوظيفية في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المطلوبة وتحسين مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة (أبو زيد، ٢٠٢٢، ص ٣٦٨).

كما يمثل تقييم الأداء الوظيفي أحد العناصر الأساسية في إدارة الأداء، حيث يتم من خلاله قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بالمعايير المحددة من قبل المؤسسة. ويساعد تقييم الأداء في تحديد مستوى كفاءة العاملين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، كما يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية أو التدريب أو الحوافز الوظيفية (حمزة، ٢٠٢٣، ص ١٨).

ومن العناصر المهمة لإدارة الأداء الوظيفي تقديم التغذية الراجعة للعاملين، حيث تقوم الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بمستوى أدائهم الوظيفي وتوجيههم نحو تحسين أدائهم في المستقبل. وتساعد التغذية الراجعة في تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم المهنية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي (عبد الباقي، ٢٠٢٢، ص ٢٩٦).

كما يعد تطوير الأداء الوظيفي أحد العناصر المهمة في إدارة الأداء، حيث تسعى المؤسسات إلى تحسين مستوى أداء العاملين من خلال تقديم برامج التدريب والتطوير المهني التي تساعد في تنمية مهاراتهم المهنية وتعزيز قدرتهم على تنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة عالية. ويسهم تطوير الأداء في تحقيق التميز التنظيمي وتحسين مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة (عبد الرحيم، ٢٠٢٣، ص ٥٨).

وأخيراً فإن ربط الأداء الوظيفي بالحوافز والمكافآت يمثل أحد العناصر الأساسية في إدارة الأداء داخل المؤسسات، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على نظم تحفيزية تربط بين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين والحوافز التي يحصلون عليها. ويساعد ذلك في تشجيع العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (القحطاني، ٢٠٢١، ص ٤٣٣).

المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي

تعد العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات الإدارية المعاصرة، وذلك بسبب الدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية ورفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات. فقد أصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد بصورة متزايدة على استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية من أجل تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم وتمكينهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية. كما أن الأداء الوظيفي للعاملين يمثل انعكاساً مباشراً لمدى نجاح المؤسسات في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة مثل التدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء والتمكين الوظيفي، حيث تسهم هذه الاستراتيجيات في تحسين كفاءة العاملين وتعزيز قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة (الحضيري، ٢٠٢١، ص ٨٥).

أولاً: تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

تلعب استراتيجيات الموارد البشرية دوراً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات، حيث تسهم هذه الاستراتيجيات في تطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم المهنية بما يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية. كما تساعد استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة التزامهم التنظيمي. وقد أشارت العديد من الدراسات الإدارية إلى أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية تحقق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد هذه الاستراتيجيات (العزري، ٢٠٢٣، ص ٢٢٣).

كما تسهم استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تشجع العاملين على العمل بجدية وإبداع لتحقيق أهداف المؤسسة. حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على مجموعة من السياسات الإدارية التي تهدف إلى تطوير رأس المال البشري مثل التدريب المستمر والتحفيز الوظيفي وتمكين العاملين داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل داخل المنظمة (الساعدي، ٢٠٢٤، ص ١٣).

ثانياً: دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي

يعد التدريب والتطوير من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يساعد التدريب في تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمعارف والخبرات المهنية اللازمة

لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة. كما تسهم البرامج التدريبية في تحسين قدرة العاملين على التعامل مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي قد تواجههم في بيئة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة (عبدالباقي، ٢٠٢٢، ص ٢٩٤).

كما يسهم التدريب والتطوير في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، حيث يشعر العامل الذي يحصل على فرص تدريبية مستمرة بأهمية دوره داخل المؤسسة وباهتمام الإدارة بتطويره المهني. كما يساعد التدريب في إعداد القيادات المستقبلية داخل المؤسسات من خلال تنمية المهارات القيادية والإدارية لدى العاملين، الأمر الذي يسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل (الكنج، ٢٠٢٠، ص ٢٠).

ثالثاً: دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات، حيث تسهم الحوافز في تعزيز دافعية العاملين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تساعد الحوافز في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع العاملين على الابتكار والإبداع في أداء مهامهم الوظيفية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة (بلال، ٢٠٢١، ص ١٢٦).

كما تساعد الحوافز في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث يشعر الموظفون الذين يحصلون على مكافآت عادلة بأن جهودهم مقدرة من قبل الإدارة، مما يدفعهم إلى العمل بجدية أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تسهم الحوافز في تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي داخل المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الاستقرار الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل المنظمة (القحطاني، ٢٠٢١، ص ٤٣١).

رابعاً: دور التمكين الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي

يعد التمكين الوظيفي من الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى منح العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات في أداء مهامهم الوظيفية، حيث يساعد التمكين في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل. كما يسهم التمكين في تحسين قدرة العاملين على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والمشاركة في حل المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة (عبدالرزاق، ٢٠٢١، ص ٩٠).

كما يسهم التمكين الوظيفي في تعزيز روح العمل الجماعي داخل المؤسسة، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية صنع القرار داخل المنظمة، مما يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي ويعزز قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. كما يساعد التمكين في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسات من خلال الاستفادة من خبرات العاملين ومعارفهم المهنية في معالجة المشكلات التنظيمية المختلفة (السنباني، ٢٠٢٤، ص ٥٣).

خامساً: أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي

تسهم استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسات من خلال تطوير رأس المال البشري وتحسين مستوى كفاءة العاملين. حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتدريب والتطوير والتحفيز الوظيفي وتقييم الأداء، الأمر الذي يساعد في تحسين مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (أبو زيد، ٢٠٢٢، ص ٣٦٩).

كما تساعد استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث إن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية مؤهلة ومدربة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية وتحقيق النجاح في بيئة العمل التنافسية. ولذلك فإن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية يعد أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات الحديثة (غليم، ٢٠٢٤، ص ٤٢٣).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يعد تحديد منهجية الدراسة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، حيث تمثل الإطار الذي يعتمد عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساعد في تفسير ظاهرة الدراسة. كما تسهم المنهجية في توضيح الأساليب والإجراءات التي يتبعها الباحث من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه العلمية. وفي ضوء ذلك يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم في البحث، إضافة إلى مصادر البيانات والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية تسهم في تفسير العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى شركة STC بمدينة جدة.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه أحد المناهج العلمية المناسبة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تحليلها بطريقة علمية تساعد في تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والاقتصادية، حيث يتيح للباحث دراسة الواقع الفعلي للمنظمات وتحليل المشكلات التنظيمية التي تواجهها بطريقة علمية منظمة.

كما يساعد المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي من خلال تحليل البيانات التي يتم جمعها من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما يتيح هذا المنهج للباحث إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج العلمية التي تساعد في تفسير الظاهرة محل الدراسة والوصول إلى توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات.

مصادر البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من مصادر البيانات، وهي المصادر الأولية والمصادر الثانوية، وذلك من أجل الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة.

المصادر الأولية:

تمثلت المصادر الأولية في البيانات التي تم جمعها مباشرة من مجتمع الدراسة من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لهذا الغرض، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين في شركة STC بمدينة جدة بهدف التعرف على آرائهم حول استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة في الشركة ومدى تأثيرها في مستوى الأداء الوظيفي.

المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية في الكتب والدراسات العلمية والمقالات الأكاديمية والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي، إضافة إلى التقارير العلمية والمصادر الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة ودعم التحليل العلمي للنتائج.

الأساليب الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، وهو من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً في تحليل البيانات في الدراسات الاجتماعية والإدارية. وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، ومن أبرزها:

التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

المتوسطات الحسابية وذلك لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

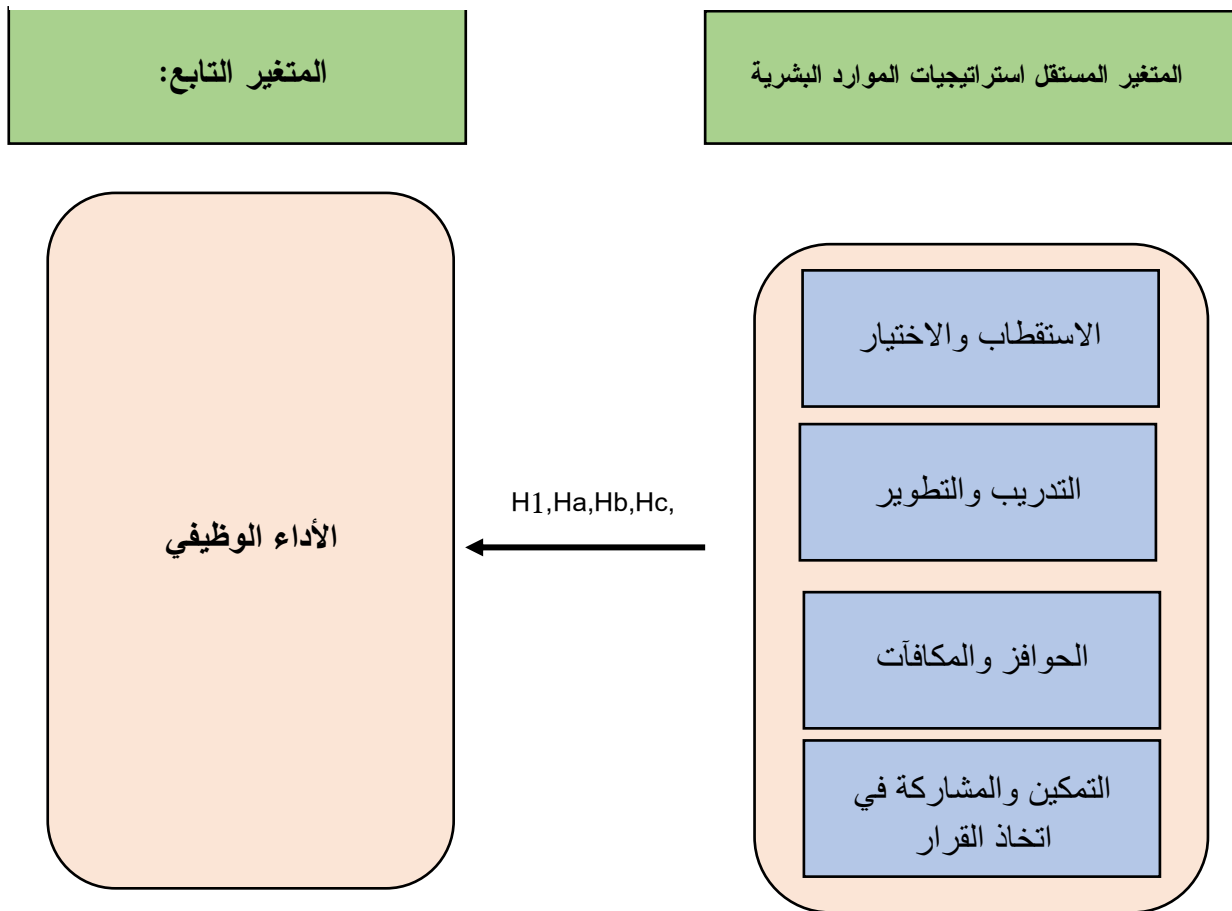
الانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

وقد ساعد استخدام هذه الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات بصورة علمية دقيقة والوصول إلى نتائج موضوعية تساهم في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق أهداف البحث.

نموذج الدراسة:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٦م)

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة للحصول على البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، حيث يعد الاستبيان من أكثر الأدوات استخداماً في الدراسات الإدارية لما يتميز به من القدرة على جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير وبدرجة عالية من الدقة والتنظيم. وقد تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها الرئيسة، حيث اشتمل على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة STC بمدينة جدة. كما تمت صياغة عبارات الاستبيان بصورة واضحة ومباشرة بما يسهل على أفراد العينة فهمها والإجابة عنها بدقة.

وقد تكون الاستبيان من (٢٥) عبارة موزعة على متغيرات الدراسة، حيث اشتمل المتغير الأول وهو استراتيجيات الموارد البشرية على (٢٠) عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسة هي: استراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية الحوافز والمكافآت، واستراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار. بينما اشتمل المتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي على (٥) عبارات تقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الإجابات بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وذلك بهدف قياس درجة موافقة المبحوثين على عبارات الاستبيان وتحليل آرائهم بصورة علمية.

مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص موضوع الدراسة والذين يمكن الحصول منهم على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث. ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة جدة، حيث تعد هذه الشركة من أكبر شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، كما أنها تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها التنظيمية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل قطاع الاتصالات السعودي.

عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة دراسة جميع أفرادها، فقد تم اختيار عينة من العاملين في شركة STC بمدينة جدة لتمثل مجتمع الدراسة. وقد بلغ حجم عينة الدراسة (١١٠) موظفين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين في الشركة، وذلك بهدف الحصول على بيانات تمثل آراء العاملين حول استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة في الشركة ومدى تأثيرها في مستوى الأداء الوظيفي لديهم. وقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة وجمعها بعد تعبئتها من قبل المبحوثين، ثم تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة في مجموعة من الحدود التي تحدد نطاق البحث وتوضح الإطار الذي تجرى في نطاقه الدراسة، وتشمل ما يأتي:

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي لدى العاملين، مع التركيز على أربعة أبعاد رئيسة لاستراتيجيات الموارد البشرية وهي الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والحوافز والمكافآت، والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.

الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على العاملين في شركة STC بمدينة جدة الذين تم اختيارهم ضمن عينة الدراسة.

الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦م، وهو الإطار الزمني الذي تم خلاله جمع البيانات وتحليلها.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي استهدفت التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي، وذلك بالتطبيق على شركة STC بمدينة جدة. وقد تم الاعتماد في هذا الفصل على البيانات التي جُمعت من خلال الاستبيان الذي وُزِعَ على عينة الدراسة، ثم جرى تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويشمل هذا الفصل عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحليل استجابات أفراد العينة تجاه عبارات الاستبيان، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وبيان مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي. كما يسعى هذا الفصل إلى تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، تمهيداً لاستخلاص أبرز النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات.

تحليل البيانات:

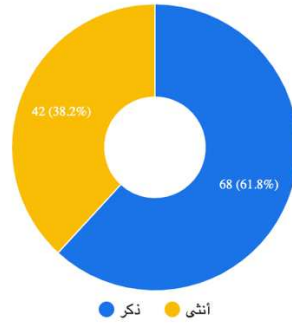
القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

١. الجنس:

جدول ١: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	68	61.8%
أنثى	42	38.2%
الإجمالي	110	100%

توزيع أفراد العينة حسب الجنس



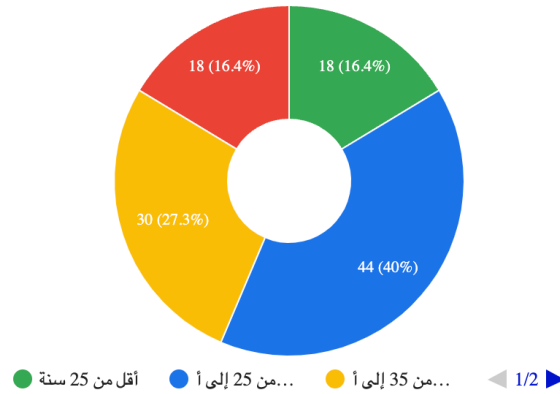
شكل ٢: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (٦٨) موظفاً بنسبة (٦١.٨٪)، في حين بلغ عدد الإناث (٤٢) موظفة بنسبة (٣٨.٢٪) من إجمالي أفراد العينة البالغ عددهم (١١٠) مفردة. وتشير هذه النتائج إلى أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأكبر من العاملين المشاركين في الدراسة، وهو ما قد يعكس طبيعة العمل في قطاع الاتصالات الذي يتطلب في كثير من الأحيان تخصصات تقنية وهندسية يكثر فيها توظيف الذكور مقارنة بالإناث. كما يمكن تفسير ذلك بأن شركات الاتصالات الكبرى مثل شركة STC تعتمد على كوادرات فنية وتقنية في مجالات الشبكات والأنظمة والاتصالات، وهي مجالات يغلب عليها الطابع التقني. ومع ذلك فإن نسبة الإناث في العينة تعد نسبة ملحوظة أيضاً، مما يدل على وجود مشاركة نسائية متزايدة في سوق العمل داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوجهات الحديثة التي تدعم تمكين المرأة وزيادة مشاركتها في القطاعات المختلفة ضمن برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠، الأمر الذي يعكس تنوعاً مقبولاً في خصائص العينة ويسهم في تحقيق قدر من التوازن في تمثيل أفراد مجتمع الدراسة.

جدول ٢: توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
16.4%	18	أقل من ٢٥ سنة
40.0%	44	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة
27.3%	30	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة
16.4%	18	45 سنة فأكثر
100%	110	الإجمالي

توزيع أفراد العينة حسب العمر



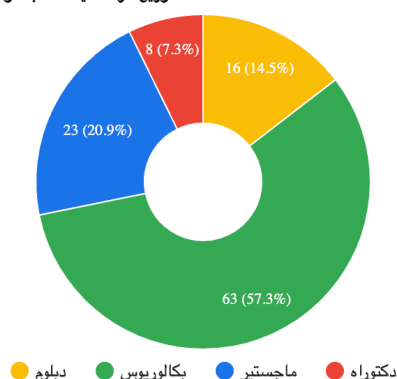
شكل ٣: توزيع أفراد العينة حسب العمر

يوضح الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب العمر أن الفئة العمرية من (٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة) جاءت في المرتبة الأولى بعدد (٤٤) موظفًا بنسبة (٤٠.٠٪)، تليها الفئة العمرية من (٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة) بعدد (٣٠) موظفًا بنسبة (٢٧.٣٪)، ثم الفئتان العمريتان أقل من (٢٥ سنة) و(٤٥ سنة فأكثر) بعدد (١٨) موظفًا لكل منهما بنسبة (١٦.٤٪) لكل فئة. وتدل هذه النتائج على أن غالبية العاملين المشاركين في الدراسة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهي الفئات التي تمثل غالبًا القوة الأساسية في سوق العمل داخل المؤسسات الحديثة، خاصة في القطاعات التقنية مثل قطاع الاتصالات. كما تشير هذه النتيجة إلى أن الشركات العاملة في مجال الاتصالات تميل إلى توظيف الكفاءات الشابة التي تمتلك مهارات تقنية وقدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة. كذلك فإن وجود نسبة من الموظفين في الفئات العمرية الأكبر يعكس توافر الخبرة المهنية داخل المؤسسة، وهو ما يسهم في تحقيق التوازن بين الخبرة العملية والطاقة الشبابية داخل بيئة العمل، الأمر الذي قد يؤثر إيجابًا في مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول ٣: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	16	14.5%
بكالوريوس	63	57.3%
ماجستير	23	20.9%
دكتوراه	8	7.3%
الإجمالي	110	100%

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



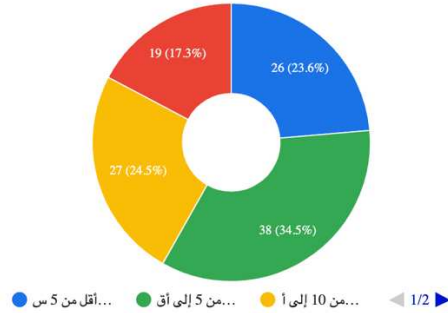
شكل ٤: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن أغلبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بعدد (٦٣) موظفاً بنسبة (٥٧.٣٪)، تليهم فئة الحاصلين على درجة الماجستير بعدد (٢٣) موظفاً بنسبة (٢٠.٩٪)، ثم الحاصلون على الدبلوم بعدد (١٦) موظفاً بنسبة (١٤.٥٪)، وأخيراً الحاصلون على درجة الدكتوراه بعدد (٨) موظفين بنسبة (٧.٣٪). وتشير هذه النتائج إلى أن معظم العاملين في قطاع الاتصالات يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع نسبياً، حيث يشكل الحاصلون على درجة البكالوريوس النسبة الأكبر من العاملين، وهو أمر متوقع في المؤسسات التي تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا في أداء أعمالها. كما أن وجود نسبة من العاملين الحاصلين على درجات علمية أعلى مثل الماجستير والدكتوراه يعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف الكفاءات المتخصصة القادرة على الإسهام في تطوير العمل وتحسين الأداء التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك أيضاً بأن شركات الاتصالات الحديثة تحتاج إلى موظفين يمتلكون مهارات تحليلية وتقنية عالية، وهو ما يتطلب غالباً مستويات تعليمية متقدمة تساهم في دعم الابتكار وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

جدول ٤: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	26	23.6%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	38	34.5%
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	27	24.5%
15 سنة فأكثر	19	17.4%
الإجمالي	110	100%

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



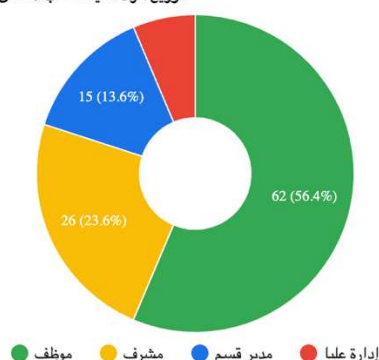
شكل ٥: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن الفئة التي تتراوح خبرتها من (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بعدد (٣٨) موظفًا بنسبة (٣٤.٥٪)، تليها فئة أقل من (٥ سنوات) بعدد (٢٦) موظفًا بنسبة (٢٣.٦٪)، ثم فئة من (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بعدد (٢٧) موظفًا بنسبة (٢٤.٥٪)، وأخيرًا فئة (١٥ سنة فأكثر) بعدد (١٩) موظفًا بنسبة (١٧.٤٪). وتوضح هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مستوى متوسطًا من الخبرة المهنية، وهو ما يعكس أن معظم العاملين قد أمضوا فترة زمنية كافية لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة. كما تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تضم مزيجًا من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والجديدة والقديمة، الأمر الذي يسهم في تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين داخل بيئة العمل. ويمكن تفسير ذلك أيضًا بأن قطاع الاتصالات يتميز بالتطور المستمر، مما يدفع المؤسسات إلى توظيف كوادر جديدة إلى جانب الحفاظ على الموظفين ذوي الخبرة الطويلة لضمان استمرارية المعرفة التنظيمية وتحقيق مستويات أفضل من الأداء الوظيفي.

جدول ٥: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف	62	56.4%
مشرف	26	23.6%
مدير قسم	15	13.6%
إدارة عليا	7	6.4%
الإجمالي	110	100%

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



شكل ٦: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي أن فئة الموظفين جاءت في المرتبة الأولى بعدد (٦٢) موظفاً بنسبة (٥٦.٤٪)، تليها فئة المشرفين بعدد (٢٦) موظفاً بنسبة (٢٣.٦٪)، ثم فئة مديري الأقسام بعدد (١٥) موظفاً بنسبة (١٣.٦٪)، وأخيراً فئة الإدارة العليا بعدد (٧) موظفين بنسبة (٦.٤٪). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى المستوى التنفيذي داخل المنظمة، وهو ما يعكس طبيعة العينة التي تركز بشكل رئيسي على الموظفين العاملين في تنفيذ المهام اليومية داخل المؤسسة. كما أن وجود نسبة من المشرفين ومديري الأقسام والإدارة العليا يسهم في تقديم رؤية أوسع حول ممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث تمتلك هذه الفئات دوراً مهماً في تطبيق الاستراتيجيات الإدارية وتوجيه الموظفين. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الهيكل التنظيمي لمعظم المؤسسات يتسم بوجود عدد أكبر من الموظفين مقارنة بالمستويات الإدارية العليا، وهو أمر طبيعي في المؤسسات الكبيرة مثل شركات الاتصالات التي تعتمد على عدد كبير من العاملين لتقديم خدماتها المختلفة بكفاءة.

القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ٦: صدق الاتساق الداخلي

م	العبارة	معامل الارتباط
1	تعتمد الشركة على أساليب حديثة في استقطاب الكفاءات البشرية	0.71
2	تحرص الشركة على اختيار الموظفين وفق معايير واضحة وعادلة	0.73
3	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة ومناسبة	0.69
4	يتم اختيار الموظفين بناءً على مهاراتهم وخبراتهم المهنية	0.75
5	تساهم إجراءات التوظيف في الشركة في جذب أفضل الكفاءات	0.72
6	توفر الشركة برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات الموظفين	0.77
7	تساعد البرامج التدريبية في تحسين أدائي الوظيفي	0.74
8	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بصورة مستمرة	0.70
9	تسهم الدورات التدريبية في تطوير قدراتي المهنية	0.78
10	تحرص الشركة على تطوير مهارات الموظفين لمواكبة التغيرات التكنولوجية	0.76
11	تقدم الشركة حوافز مالية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم	0.73
12	تعتمد الشركة نظاماً عادلاً في منح المكافآت	0.79
13	ترتبط الحوافز في الشركة بمستوى الأداء الوظيفي	0.72
14	تسهم الحوافز المقدمة في زيادة دافعيتي للعمل	0.74
15	يشعر الموظفون بالتقدير عند تحقيقهم أداءً متميزاً	0.71
16	تمنح الشركة الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية	0.80
17	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات	0.77
18	أشعر بأن الإدارة تثق بقدرتي على أداء عملي بكفاءة	0.75
19	تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أدائي الوظيفي	0.73
20	توفر الشركة بيئة عمل تشجع الموظفين على المبادرة والابتكار	0.78
21	أحرص على أداء مهامي الوظيفية بكفاءة عالية	0.76
22	أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد	0.74
23	ألتزم بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في العمل	0.72
24	أسعى إلى تطوير أدائي الوظيفي باستمرار	0.79

25	أُسهم في تحقيق أهداف الشركة من خلال عملي	0.77
----	--	------

أولاً: البعد الأول - استراتيجية الاستقطاب والاختيار

تشير نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية الاستقطاب والاختيار إلى وجود معاملات ارتباط موجبة تتراوح بين (٠.٦٩) و (٠.٧٥)، وهي قيم تعكس مستوى جيداً من الاتساق بين العبارات التي تقيس هذا البعد. وتدل هذه النتائج على أن العبارات المرتبطة بأساليب الاستقطاب واختيار الموظفين تقيس مفهوماً واحداً بصورة متجانسة، مما يعزز من صلاحية هذا البعد في قياس مدى اعتماد الشركة على سياسات واضحة وفعالة في استقطاب الكفاءات البشرية واختيارها. كما توضح هذه النتائج أن إجراءات التوظيف داخل المؤسسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد أهمية التخطيط الجيد لعمليات التوظيف في تحسين جودة الموارد البشرية داخل المنظمة. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات الحديثة، وخاصة في قطاع الاتصالات، تسعى إلى جذب الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي يجعل استراتيجية الاستقطاب والاختيار من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: البعد الثاني - استراتيجية التدريب والتطوير

أظهرت معاملات الارتباط الخاصة بعبارات استراتيجية التدريب والتطوير قيماً تراوحت بين (٠.٧٠) و (٠.٧٨)، وهي قيم تشير إلى وجود درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس هذا البعد. وتدل هذه النتائج على أن برامج التدريب والتطوير داخل المؤسسة ترتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تسهم في تنمية مهاراتهم المهنية وتطوير قدراتهم العملية بما يتوافق مع متطلبات العمل الحديثة. كما تعكس هذه النتائج أن الموظفين يدركون أهمية التدريب المستمر في تحسين أدائهم الوظيفي وتعزيز كفاءتهم في إنجاز المهام المختلفة. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات التي تهتم بتطوير مهارات موظفيها من خلال البرامج التدريبية والدورات المهنية تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأداء المتميز داخل بيئة العمل. كما أن قطاع الاتصالات يعد من القطاعات التي تعتمد بدرجة كبيرة على التطور التقني والمعرفي، الأمر الذي يجعل التدريب والتطوير عنصراً أساسياً في دعم قدرات العاملين وتمكينهم من مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

ثالثاً: البعد الثالث - استراتيجية الحوافز والمكافآت

تشير نتائج معاملات الارتباط المرتبطة بعبارات استراتيجية الحوافز والمكافآت إلى قيم تراوحت بين (٠.٧١) و(٠.٧٩)، وهي قيم تعكس وجود مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس هذا البعد. وتوضح هذه النتائج أن نظم الحوافز والمكافآت داخل المؤسسة تعد من العوامل المهمة التي تسهم في تحفيز الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي. كما تشير النتائج إلى أن وجود نظام عادل وشفاف لتقديم المكافآت والحوافز يعزز من شعور الموظفين بالتقدير ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم. ويمكن تفسير ذلك بأن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً مهماً في تشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يشعر الموظف بأن جهوده مقدرة من قبل الإدارة. كما أن المؤسسات التي تعتمد نظم حوافز فعالة تستطيع تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتحفيزهم على تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية.

رابعاً: البعد الرابع - استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار

أظهرت نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار معاملات ارتباط تراوحت بين (٠.٧٣) و(٠.٨٠)، وهي قيم تشير إلى وجود مستوى مرتفع من الاتساق بين العبارات التي تقيس هذا البعد. وتدل هذه النتائج على أن تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم يسهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم وزيادة مستوى مشاركتهم في العمل. كما تعكس النتائج أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار يعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز روح التعاون داخل المنظمة. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين عندما يشعرون بأن الإدارة تثق بقدراتهم وتمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة. كما أن المؤسسات التي تطبق سياسات التمكين الإداري غالباً ما تحقق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

خامساً: المتغير الثاني - الأداء الوظيفي

تشير نتائج معاملات الارتباط الخاصة بعبارات الأداء الوظيفي إلى قيم تراوحت بين (٠.٧٢) و(٠.٧٩)، وهي قيم تعكس وجود درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس هذا المتغير. وتدل هذه النتائج على أن العبارات المستخدمة في قياس الأداء الوظيفي تعبر بصورة متجانسة عن مستوى التزام الموظفين بمهامهم الوظيفية وقدرتهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة. كما

توضح النتائج أن الموظفين يسعون إلى تطوير أدائهم الوظيفي بشكل مستمر لتحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في تحسين مستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل. ويمكن تفسير ذلك بأن الأداء الوظيفي يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة العاملين ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن وجود مستوى جيد من الأداء الوظيفي يعكس نجاح السياسات الإدارية والاستراتيجيات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة، خاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتحفيز والتمكين الإداري.

القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ٧: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المعامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد / المحور
0.84	5	البعد الأول: استراتيجية الاستقطاب والاختيار
0.87	5	البعد الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير
0.86	5	البعد الثالث: استراتيجية الحوافز والمكافآت
0.88	5	البعد الرابع: استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار
0.91	20	ثبات المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية
0.83	5	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
0.93	25	ثبات الاستبيان ككل

يوضح جدول ثبات الاستبيان قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور أداة الدراسة، وذلك بهدف التحقق من مدى ثبات الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند تطبيقها على أفراد العينة. وتشير النتائج إلى أن معاملات الثبات للأبعاد المختلفة تراوحت بين (٠.٨٤) و(٠.٨٨)، وهي قيم مرتفعة نسبياً وتدل على وجود مستوى جيد من الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية. كما بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول الخاص باستراتيجيات الموارد البشرية (٠.٩١)، في حين بلغت قيمة الثبات لمحور الأداء الوظيفي (٠.٨٣)، وهي قيم تؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية في قياس متغيرات الدراسة.

كما يبين الجدول أن قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغت (٠.٩٣)، وهي قيمة مرتفعة جداً وفق المعايير الإحصائية المتعارف عليها في البحوث العلمية، حيث تعد القيم التي تتجاوز (٠.٧٠) مؤشراً على ثبات الأداة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الاستبيان المستخدم في الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين عباراته، مما يعزز من موثوقية البيانات التي سيتم جمعها من خلاله. كما يدل ذلك على أن العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة صيغت بطريقة مناسبة وقادرة على قياس المفاهيم المرتبطة باستراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي بدقة، الأمر الذي يسمح بالاعتماد على نتائج الدراسة وتحليلها بصورة علمية موثوقة.

القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ٨: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

البعد / المتغير	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول: استراتيجية الاستقطاب والاختيار	تعتمد الشركة على أساليب حديثة في استقطاب الكفاءات البشرية.	3.94	0.88
	تحرص الشركة على اختيار الموظفين وفق معايير واضحة وعادلة.	4.02	0.83
	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة ومناسبة.	3.85	0.91
	يتم اختيار الموظفين بناءً على مهاراتهم وخبراتهم المهنية.	4.10	0.79
	تساهم إجراءات التوظيف في الشركة في جذب أفضل الكفاءات.	3.97	0.86
البعد الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير	توفر الشركة برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات الموظفين.	4.12	0.80
	تساعد البرامج التدريبية في تحسين أدائي الوظيفي.	4.05	0.84
	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بصورة مستمرة.	3.88	0.90
	تساهم الدورات التدريبية في تطوير قدراتي المهنية.	4.09	0.82
	تحرص الشركة على تطوير مهارات الموظفين لمواكبة التغيرات التكنولوجية.	4.15	0.77
البعد الثالث: استراتيجية الحوافز والمكافآت	تقدم الشركة حوافز مالية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم.	3.90	0.89

0.94	3.82	تعتمد الشركة نظاماً عادلاً في منح المكافآت.	
0.87	3.95	ترتبط الحوافز في الشركة بمستوى الأداء الوظيفي.	
0.85	4.01	تسهم الحوافز المقدمة في زيادة دافعيي للعمل.	
0.88	3.96	يشعر الموظفون بالتقدير عند تحقيقهم أداءً متميزاً.	
0.83	4.08	تمنح الشركة الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية.	البعد الرابع: استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار
0.89	3.92	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	
0.81	4.11	أشعر بأن الإدارة تثق بقدرتي على أداء عملي بكفاءة.	
0.84	4.05	تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أدائي الوظيفي.	
0.82	4.07	توفر الشركة بيئة عمل تشجع الموظفين على المبادرة والابتكار.	
0.75	4.20	أحرص على أداء مهامي الوظيفية بكفاءة عالية.	المتغير الثاني: الأداء الوظيفي
0.78	4.16	أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد.	
0.73	4.23	ألتزم بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في العمل.	
0.76	4.18	أسعى إلى تطوير أدائي الوظيفي باستمرار.	
0.79	4.14	أسهم في تحقيق أهداف الشركة من خلال عملي.	

العبارة (١): تعتمد الشركة على أساليب حديثة في استقطاب الكفاءات البشرية.

تشير نتائج المتوسط الحسابي المرتفع نسبياً لهذه العبارة إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن الشركة تعتمد على أساليب حديثة في استقطاب الكفاءات البشرية، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتبني استراتيجيات متطورة في عملية التوظيف. ويعني ذلك أن الشركة تسعى إلى جذب أفضل العناصر البشرية القادرة على تحقيق أهدافها التنظيمية، خاصة في قطاع الاتصالات الذي يتطلب مهارات تقنية ومعرفية متقدمة. كما يدل ذلك على أن الإدارة تدرك أهمية رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تسهم الأساليب الحديثة في الاستقطاب مثل المنصات الرقمية والإعلانات الإلكترونية في الوصول إلى الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.

العبارة (٢): تحرص الشركة على اختيار الموظفين وفق معايير واضحة وعادلة.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الموظفين يشعرون بوجود معايير واضحة وعادلة في عملية اختيار الموظفين داخل المؤسسة، وهو ما يعكس وجود نظام توظيف منظم يعتمد على الكفاءة والجدارة. كما يدل ذلك على أن الشركة تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية في إجراءات التوظيف، الأمر الذي يسهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات الناجحة تحرص على تطبيق معايير شفافة في اختيار الموظفين لضمان استقطاب أفضل الكفاءات، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

العبارة (٣): يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة ومناسبة.

توضح نتائج هذه العبارة أن الموظفين يرون أن الشركة تعلن عن الوظائف الشاغرة بأساليب واضحة ومناسبة، وهو ما يعكس وجود سياسة تنظيمية فعالة في نشر الفرص الوظيفية. كما يدل ذلك على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الشفافية في عمليات التوظيف، حيث يتم إتاحة الفرص لجميع المتقدمين بطريقة عادلة. ويمكن تفسير ذلك بأن الإعلان الواضح عن الوظائف يسهم في جذب عدد أكبر من المتقدمين المؤهلين، مما يزيد من فرص اختيار الكفاءات المناسبة التي تسهم في تطوير العمل داخل المؤسسة.

العبارة (٤): يتم اختيار الموظفين بناءً على مهاراتهم وخبراتهم المهنية.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الموظفين يدركون أن عملية اختيار العاملين داخل المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على المهارات والخبرات المهنية، وهو ما يعكس توجه الإدارة نحو تبني مبدأ الكفاءة في التوظيف. كما يدل ذلك على أن المؤسسة تسعى إلى اختيار الأفراد القادرين على أداء مهامهم بكفاءة

عالية، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركات التي تعتمد على الكفاءة والخبرة في التوظيف غالباً ما تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة في الأداء.

العبارة (٥): تساهم إجراءات التوظيف في الشركة في جذب أفضل الكفاءات.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن إجراءات التوظيف المتبعة داخل الشركة تسهم في جذب الكفاءات البشرية المتميزة، وهو ما يدل على فاعلية السياسات الإدارية المعتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية. كما تعكس هذه النتيجة أن المؤسسة تسعى إلى اختيار أفضل العناصر البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات توظيف فعالة تستطيع جذب الكفاءات المؤهلة التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

العبارة (٦): توفر الشركة برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات الموظفين.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الشركة توفر برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات الموظفين، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة. كما يدل ذلك على أن التدريب يعد من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم المهنية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها تحقق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية، حيث يسهم التدريب في تنمية المهارات الفنية والإدارية للعاملين.

العبارة (٧): تساعد البرامج التدريبية في تحسين أدائي الوظيفي.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الموظفين يرون أن البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة تسهم بشكل واضح في تحسين أدائهم الوظيفي. ويعكس ذلك أهمية التدريب في تعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر. كما يدل ذلك على أن التدريب لا يقتصر على تنمية المعرفة فقط، بل يسهم أيضاً في تحسين المهارات العملية التي يحتاجها الموظفون في بيئة العمل.

العبارة (٨): يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بصورة مستمرة.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن المؤسسة تسعى إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة مستمرة، وهو ما يعكس وجود تخطيط منهجي لبرامج التدريب والتطوير. كما يدل ذلك على أن الإدارة تهتم بتطوير مهارات الموظفين وفقاً لمتطلبات العمل والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد خطوة أساسية لضمان فاعلية البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها.

العبارة (٩): تسهم الدورات التدريبية في تطوير قدراتي المهنية.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الموظفين يرون أن الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة تسهم في تطوير قدراتهم المهنية، وهو ما يعكس فاعلية البرامج التدريبية المقدمة. كما يدل ذلك على أن التدريب يسهم في تنمية المهارات المختلفة للعاملين، مما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات التي توفر برامج تدريبية فعالة تسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

العبارة (١٠): تحرص الشركة على تطوير مهارات الموظفين لمواكبة التغيرات التكنولوجية.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الشركة تهتم بتطوير مهارات الموظفين بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وهو ما يعكس وعي الإدارة بأهمية مواكبة التغيرات في بيئة العمل. كما يدل ذلك على أن المؤسسة تسعى إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة المستخدمة في قطاع الاتصالات. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التطور التكنولوجي المتسارع يتطلب تطوير مهارات العاملين باستمرار لضمان تحقيق الأداء المتميز.

العبارة (١١): تقدم الشركة حوافز مالية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الشركة تقدم حوافز مالية تسهم في تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي. كما يدل ذلك على أن نظام الحوافز يعد من الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة لتحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الحوافز المالية تشكل دافعاً قوياً يدفع الموظفين إلى بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة (١٢): تعتمد الشركة نظاماً عادلاً في منح المكافآت.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الموظفين يشعرون بوجود نظام عادل في توزيع المكافآت داخل المؤسسة، وهو ما يعزز من شعورهم بالرضا الوظيفي. كما يدل ذلك على أن العدالة في توزيع الحوافز تسهم في زيادة مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العدالة التنظيمية تعد من العوامل المهمة التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

العبارة (١٣): ترتبط الحوافز في الشركة بمستوى الأداء الوظيفي.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الحوافز المقدمة في الشركة ترتبط بدرجة كبيرة بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وهو ما يعكس وجود نظام تحفيزي يعتمد على الكفاءة والإنتاجية. كما يدل ذلك على

أن الموظفين يدركون أن تحسين أدائهم يؤدي إلى حصولهم على مكافآت أفضل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ربط الحوافز بالأداء يسهم في تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين.

العبارة (١٤): تسهم الحوافز المقدمة في زيادة دافعيته للعمل.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة تسهم في زيادة دافعية الموظفين للعمل، وهو ما يدل على أهمية الحوافز في تحفيز العاملين. كما يعكس ذلك أن الحوافز تشكل عنصراً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين الذين يحصلون على حوافز مناسبة غالباً ما يكونون أكثر التزاماً وإنتاجية في العمل.

العبارة (١٥): يشعر الموظفون بالتقدير عند تحقيقهم أداءً متميزاً.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الموظفين يشعرون بالتقدير من قبل الإدارة عند تحقيقهم أداءً متميزاً، وهو ما يعزز من مستوى رضاهم الوظيفي. كما يدل ذلك على أن الإدارة تحرص على الاعتراف بجهود الموظفين وتقدير إنجازاتهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التقدير المعنوي يعد من العوامل المهمة التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

العبارة (١٦): تمنح الشركة الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الشركة تمنح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية، وهو ما يعكس اعتماد الإدارة على مبدأ التمكين الإداري. كما يدل ذلك على أن الموظفين يتمتعون بدرجة من الاستقلالية في أداء أعمالهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن منح الصلاحيات يسهم في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وتحسين مستوى أدائهم.

العبارة (١٧): تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الإدارة تشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وهو ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والمشاركة. كما يدل ذلك على أن الإدارة تسعى إلى الاستفادة من أفكار الموظفين وخبراتهم في تطوير العمل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المشاركة في اتخاذ القرار تسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.

العبارة (١٨): أشعر بأن الإدارة تثق بقدرتي على أداء عملي بكفاءة.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الموظفين يشعرون بثقة الإدارة في قدراتهم المهنية، وهو ما يعزز من شعورهم بالانتماء للمؤسسة. كما يدل ذلك على أن الإدارة تعتمد على الكفاءات البشرية في تحقيق

أهدافها التنظيمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الثقة بين الإدارة والموظفين تعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

العبارة (١٩): تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أدائي الوظيفي.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تسهم في تحسين أدائهم الوظيفي، حيث يشعر الموظف بأنه جزء من عملية صنع القرار داخل المؤسسة. كما يدل ذلك على أن المشاركة تعزز من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات يكونون أكثر حرصاً على تحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة (٢٠): توفر الشركة بيئة عمل تشجع الموظفين على المبادرة والابتكار.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الشركة توفر بيئة عمل تشجع على المبادرة والابتكار، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بتعزيز الإبداع داخل المؤسسة. كما يدل ذلك على أن الموظفين يشعرون بوجود مناخ تنظيمي يدعم الأفكار الجديدة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات التي تشجع الابتكار تحقق مستويات أعلى من التميز في الأداء.

العبارة (٢١): أحرص على أداء مهامي الوظيفية بكفاءة عالية.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الموظفين يحرصون على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الالتزام المهني لدى العاملين. كما يدل ذلك على أن الموظفين يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أدائهم الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الالتزام المهني يعد من أهم العوامل التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

العبارة (٢٢): أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الموظفين يلتزمون بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، وهو ما يدل على مستوى جيد من الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة. كما يعكس ذلك قدرة الموظفين على تنظيم وقتهم وإدارة مهامهم بشكل فعال. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الالتزام بالمواعيد يسهم في تحسين كفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة (٢٣): ألتزم بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في العمل.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الموظفين يلتزمون بالأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المؤسسة، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الالتزام التنظيمي. كما يدل ذلك على أن الموظفين يدركون أهمية

الالتزام بالقوانين واللوائح في تحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الالتزام بالأنظمة يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل الأخطاء التنظيمية.

العبارة (٢٤): أسعى إلى تطوير أدائي الوظيفي باستمرار.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الموظفين يسعون إلى تطوير أدائهم الوظيفي بصورة مستمرة، وهو ما يعكس رغبتهم في تحسين مهاراتهم المهنية. كما يدل ذلك على أن الموظفين يدركون أهمية التطوير المستمر في تحقيق التقدم الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين الذين يسعون إلى تطوير أنفسهم غالباً ما يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

العبارة (٢٥): أسهم في تحقيق أهداف الشركة من خلال عملي.

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن الموظفين يشعرون بأن عملهم يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يعكس وجود ارتباط قوي بين أداء الموظفين وأهداف المنظمة. كما يدل ذلك على أن الموظفين يدركون دورهم في تحقيق النجاح المؤسسي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة يسهم في تعزيز مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

جدول ٩: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى شركة STC بمدينة جدة.	0.768	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الموضحة في الجدول (٩) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة STC بمدينة جدة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٦٨)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) (Sig.)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسات الإحصائية (٠.٠٥)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي. ويعني ذلك أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة يسهم بصورة واضحة في تحسين مستوى أداء العاملين وزيادة كفاءتهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

كما تعكس هذه النتيجة أهمية الدور الذي تلعبه استراتيجيات الموارد البشرية في دعم الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، حيث تسهم هذه الاستراتيجيات في تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات التي تهتم بتخطيط وتنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تدعم التدريب والتحفيز والتمكين الإداري. وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى شركة STC بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١٠: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى شركة STC بمدينة جدة.	0.701	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى الموضحة في الجدول (١٠) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية الاستقطاب والاختيار والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٠١)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يدل على أن العلاقة بين استراتيجية الاستقطاب والاختيار والأداء الوظيفي علاقة ذات دلالة إحصائية. وتعني هذه النتيجة أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب فعالة في استقطاب واختيار الكفاءات البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن اختيار الموظفين المؤهلين وفق معايير واضحة تعتمد على الكفاءة والخبرة يسهم في تحسين جودة الموارد البشرية داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء والإنتاجية. فالموظفون الذين يتم اختيارهم بناءً على قدراتهم المهنية يكونون أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن اعتماد الشركات على استراتيجيات حديثة في الاستقطاب مثل التوظيف الإلكتروني واستخدام قواعد البيانات المهنية يسهم في جذب أفضل الكفاءات البشرية. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تفترض وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب والاختيار والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى شركة STC بمدينة جدة.	0.734	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الموضحة في الجدول (١١) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استراتيجية التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٣٤)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يدل على أن العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي علاقة ذات دلالة إحصائية. وتشير هذه النتيجة إلى أن برامج التدريب والتطوير التي توفرها المؤسسة تسهم بشكل واضح في تحسين مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم المهنية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب يعد من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديثة. فالموظفون الذين يحصلون على برامج تدريبية مستمرة يكونون أكثر قدرة على اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع التغيرات التكنولوجية التي يشهدها قطاع الاتصالات. كما يسهم التدريب في تحسين جودة الأداء وزيادة مستوى الإنتاجية داخل المنظمة. وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتطوير والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة STC بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى شركة STC بمدينة جدة.	0.682	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الموضحة في الجدول (١٢) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٨٢)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وتشير هذه النتيجة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين عندما يشعرون بأن جهودهم مقدرة من قبل الإدارة من خلال الحوافز والمكافآت فإن ذلك يعزز من دافعيتهم للعمل ويزيد من مستوى التزامهم التنظيمي. كما أن ربط الحوافز بمستوى الأداء يساهم في تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة. ولذلك تسعى العديد من المؤسسات الحديثة إلى تطبيق نظم تحفيزية عادلة وشفافة لتحفيز الموظفين وتحقيق التميز في الأداء. وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى شركة STC بمدينة جدة.	0.749	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الموضحة في الجدول (١٣) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٤٩)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي. وتشير هذه النتيجة إلى أن منح الموظفين الصلاحيات اللازمة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار يسهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم وزيادة مستوى التزامهم تجاه العمل.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين عندما يشعرون بأن الإدارة تثق بقدراتهم وتمنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل فإن ذلك يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة. كما يسهم التمكين الإداري في تشجيع الموظفين على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل وتحسين مستوى الأداء التنظيمي. ولذلك تعد سياسات التمكين والمشاركة من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الناجحة في تعزيز أداء العاملين وتحقيق التميز المؤسسي. وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة STC بمدينة جدة.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

الفرضية الرئيسية H1.

اتفقت النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشأن وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي مع عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة، إذ جاءت هذه النتيجة منسجمة بوضوح مع دراسة الحضيبي (٢٠٢١) التي أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين، كما اتفقت أيضاً مع دراسة العزري (٢٠٢٣) التي بينت أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ترفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية، وهو ما يعزز سلامة النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية في بيئة قطاع الاتصالات السعودي، ويؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ليست مقصورة على قطاع معين بل تظهر في بيئات تنظيمية متعددة ومختلفة.

كما جاءت نتيجة الفرضية الرئيسية متفقة مع دراسات عربية أخرى مثل دراسة عبد الرزاق (٢٠٢٠) التي أوضحت أن تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة تؤثر إيجابياً في أداء الموظف، وكذلك مع دراسة محمد (٢٠١٦) التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء في جامعة السليمانية التقنية، حيث دل ذلك على أن تحسين إدارة الموارد البشرية يؤدي غالباً إلى تحسين الأداء المؤسسي والفردى، ويعني هذا الاتفاق أن الدراسة الحالية تسير في الاتجاه نفسه الذي أكدته الأدبيات السابقة، مع اختلاف السياق المكاني والتنظيمي، فبدلاً من الجامعات أو المؤسسات النفطية جاءت الدراسة الحالية في قطاع الاتصالات الذي يتميز بطبيعته التقنية وسرعة تغيراته.

وعلى المستوى الأجنبي، تتفق نتيجة الفرضية الرئيسية كذلك مع دراسة Miss Hafsa Shaukat التي أثبتت الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، ومع دراسة Suhail (2025) et al. التي أكدت أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط بقوة بالأداء الوظيفي عبر الرضا الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية، كما تتسجم أيضاً مع دراسة Dang (2025) التي أوضحت أن ممارسات الموارد البشرية تعزز الأداء الوظيفي من خلال الابتكار، ومن ثم فإن النتيجة الحالية تؤكد أن قطاع الاتصالات السعودي، وتحديداً في شركة STC بمدينة جدة، لا يخرج عن الاتجاه العام الذي أكدته الدراسات السابقة، بل يقدم دليلاً تطبيقياً جديداً من البيئة السعودية على قوة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى Ha.

أظهرت النتيجة الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب والاختيار والأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تتفق بصورة مباشرة مع دراسة الحضيبي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية، ومن ضمنها الجوانب المتعلقة بجذب الكفاءات وتوظيفها، ترتبط بتحسين أداء العاملين، كما تتفق مع دراسة العزري (٢٠٢٣) التي أكدت أهمية التخطيط لاستقطاب العناصر البشرية المؤهلة بما ينعكس على جودة الأداء الوظيفي، ويشير هذا الاتفاق إلى أن البداية الصحيحة في إدارة المورد البشري تبدأ من اختيار العنصر المناسب، لأن كفاءة الموظف منذ لحظة التعيين تؤثر لاحقاً في مستوى الإنتاجية والإنجاز.

وتتسجم هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة محمد (٢٠١٦) التي أوضحت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء، فعملية الاختيار العادل والقائم على معايير واضحة تعد جزءاً أساسياً من تلك الممارسات، كما يمكن ربطها كذلك بدراسة مصطفى (٢٠٢٣) الواردة ضمن المراجع المعتمدة في الإطار النظري، والتي ركزت على اختيار وتعيين الموارد البشرية ومعاييرها وتأثيراتها، إذ إن الاختيار المبني على المهارة والخبرة يزيد من احتمالية وجود أفراد أكثر قدرة على تنفيذ الأعمال بكفاءة، ومن هنا فإن النتيجة الحالية لا تبدو معزولة، بل تأتي في سياق علمي يرى أن الاستقطاب والاختيار يمثلان قاعدة أولية لتحسين الأداء داخل المؤسسات.

وعلى المستوى الأجنبي، يمكن ربط هذه النتيجة مع دراسة (Hasibuan 2026) التي أكدت أن ممارسات الموارد البشرية الحديثة مثل التوظيف والتدريب والتقدير الوظيفي تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين، كما تتسجم مع دراسة (Jiang & Ruanggoon 2025) التي بينت أن الممارسات المتكاملة للموارد البشرية ترفع دافعية الموظفين وأدائهم، وهذا يعني أن الدراسة الحالية قدمت دعماً إضافياً لفكرة أن استراتيجية الاستقطاب والاختيار ليست مجرد إجراء إداري أولي، بل هي مدخل استراتيجي له أثر فعلي في رفع الأداء الوظيفي في بيئة الاتصالات السعودية، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على الكفاءات البشرية المتخصصة مثل شركة STC.

الفرضية الفرعية الثانية Hb.

أثبتت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، وهي نتيجة تتفق بدرجة كبيرة مع دراسة الساعدي (٢٠٢٤) التي أكدت أن التدريب الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم العوامل التي تحسن أداء الموظفين وترفع كفاءتهم الإنتاجية،

كما تتفق مع دراسة عبد الرزاق (٢٠٢٠) التي أوضحت أن التدريب أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية المؤثرة في تحسين أداء الموظف، ويعني هذا الاتفاق أن التدريب لا يعد نشاطاً تكميلياً داخل المؤسسة، بل يمثل استثماراً مباشراً في كفاءة العاملين وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الحضيبي (٢٠٢١) التي بينت أن التدريب والتطوير المهني من أكثر الاستراتيجيات تأثيراً في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، وكذلك مع دراسة العزري (٢٠٢٣) التي أوضحت أن التدريب وتقييم الأداء من أهم الاستراتيجيات المؤثرة في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ويشير ذلك إلى أن الدراسة الحالية جاءت منسجمة مع اتجاه بحثي واضح يرى أن التدريب يرفع مستوى المعرفة والمهارة والثقة المهنية لدى الموظف، ويؤدي بالتالي إلى تحسن ملموس في جودة العمل وسرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء داخل المؤسسة.

وعلى المستوى الأجنبي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Vuong & Nguyen 2022) التي أكدت أن التدريب المستمر من أهم الاستراتيجيات الحديثة لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، كما تتسجم مع دراسة (Jiang & Ruanggoon 2025) التي أوضحت أن وجود سياسات واضحة للتدريب المستمر يسهم في رفع الدافعية وتحسين الأداء، وكذلك مع دراسة (Dang 2025) التي أثبتت أن التدريب والتطوير من الممارسات المؤثرة إيجابياً في الأداء الوظيفي، ومن هنا فإن نتائج الدراسة الحالية تعزز ما استقر عليه الفكر الإداري من أن استراتيجية التدريب والتطوير تمثل أحد أقوى الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي، خاصة في قطاع الاتصالات الذي يتطلب تحديثاً مستمراً للمهارات الفنية والتقنية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد الرزاق (٢٠٢٠) التي أكدت أن التحفيز يمثل أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية المؤثرة في تحسين أداء الموظف، كما تتسجم مع دراسة الحضيبي (٢٠٢١) التي بينت أن التحفيز أحد الاستراتيجيات التي تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، ويكشف هذا الاتفاق أن الحوافز ليست مجرد مزايا إضافية، بل هي أداة تنظيمية فعالة ترفع مستوى الدافعية وتعزز رغبة العاملين في بذل المزيد من الجهد.

كما يمكن ربط هذه النتيجة بدراسة بلال (٢٠٢١) التي تناولت أثر الدافعية على أداء الموارد البشرية، إذ إن الحوافز والمكافآت ترتبط ارتباطاً مباشراً ببناء الدافعية الداخلية والخارجية للعاملين، كما يمكن فهمها كذلك في ضوء دراسة القحطاني (٢٠٢١) التي ناقشت أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء

الوظيفي، لأن الحوافز العادلة تسهم في زيادة الولاء والانتماء، مما ينعكس في النهاية على الأداء، ومن هنا فإن النتيجة الحالية تؤكد أن كلما كان نظام الحوافز أكثر وضوحاً وعدالة وارتباطاً بالأداء، كان أثره أقوى في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

أما على المستوى الأجنبي، فإن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Suhail et al. 2025) التي أوضحت أن الممارسات التحفيزية في الموارد البشرية ترتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تتسجم مع دراسة (Jiang & Ruanggoon 2025) التي أكدت أثر التحفيز الوظيفي في رفع الدافعية والأداء، وكذلك مع دراسة (Dang 2025) التي أشارت إلى أن الممارسات التحفيزية تؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية، ولذلك فإن الدراسة الحالية تدعم الرأي القائل إن استراتيجيات الحوافز والمكافآت تعد من المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي في شركة STC، لكونها تؤثر في السلوك الوظيفي والالتزام والإنجاز بشكل مباشر.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd.

بينت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبدالرزاق (٢٠٢١) التي أكدت أن تمكين الموارد البشرية يسهم في تحقيق فاعلية الأداء، كما تتسجم مع دراسة الحضير (٢٠٢١) التي أبرزت أهمية الاستراتيجيات الإدارية الداعمة للعاملين في تحسين أدائهم، ويعكس هذا الاتفاق أن تمكين الموظف ومنحه مساحة للمشاركة في القرارات يزيد من شعوره بالمسؤولية والثقة والانتماء، وهي عوامل تنعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء داخل المنظمة.

كما يمكن ربط هذه النتيجة مع دراسة العزري (٢٠٢٣) التي أوضحت أن الاستراتيجيات الإدارية الحديثة في الموارد البشرية ترفع جودة العمل والأداء الوظيفي، ومع دراسة السنباني (٢٠٢٤) التي تناولت دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الانغراس الوظيفي، لأن المشاركة في القرار تعد من المؤشرات المهمة على نضج الممارسات الإدارية، كما أن التمكين يسهم في تقوية العلاقة بين الموظف ومكان العمل، ويجعل العامل أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية والمبادرة، وهو ما يفسر الارتباط القوي نسبياً الذي ظهر في نتائج الدراسة الحالية بين هذا البعد والأداء الوظيفي.

وعلى المستوى الأجنبي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة Miss Hafsa Shaukat التي أبرزت أهمية مشاركة الموظف في دعم أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء، كما تتسجم مع دراسة Suhail et al. (2025) التي بينت أن سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي يلعبان دوراً وسيطاً في تعزيز

أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء، ويمكن فهم التمكين كأحد المحركات الأساسية لهذين البعدين، كما تتوافق أيضاً مع دراسة (Dang 2025) التي أكدت أن البيئة الداعمة والابتكار في العمل يعززان الأداء الوظيفي، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تؤكد أن استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار تعد من أكثر الاستراتيجيات تأثيراً في الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي، لأنها تمنح الموظف دوراً أكثر فاعلية في العمل وتجعله شريكاً حقيقياً في نجاح المؤسسة.

أبرز النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات الموارد البشرية تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية مجتمعة ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة STC بمدينة جدة. ويعكس ذلك الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في توجيه جهود العاملين وتحفيزهم وتحسين مستوى إنتاجيتهم داخل المؤسسة.

كما بينت النتائج أن استراتيجية الاستقطاب والاختيار تسهم بصورة واضحة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث إن اختيار الموظفين بناءً على معايير الكفاءة والخبرة المهنية يسهم في توفير كوارر بشرية قادرة على تنفيذ المهام بكفاءة عالية. ويعني ذلك أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب علمية حديثة في استقطاب الكفاءات البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي.

وأوضحت نتائج الدراسة أن استراتيجية التدريب والتطوير تعد من أكثر الاستراتيجيات تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تسهم البرامج التدريبية في تنمية مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم المهنية بما يتوافق مع متطلبات العمل الحديثة. كما أن التدريب المستمر يساعد العاملين على مواكبة التغيرات التكنولوجية التي يشهدها قطاع الاتصالات.

كما أظهرت النتائج أن استراتيجية الحوافز والمكافآت لها دور مهم في تحفيز الموظفين وزيادة مستوى دافعيتهم نحو العمل، حيث إن وجود نظام عادل وشفاف للحوافز يسهم في تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار لها تأثير إيجابي في الأداء الوظيفي، حيث إن منح الموظفين الصلاحيات اللازمة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، ويزيد من مستوى التزامهم التنظيمي.

كما أوضحت النتائج أن العاملين في شركة STC يتمتعون بمستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية أن الموظفين يحرصون على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية ويسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عملهم.

كما بينت النتائج أن البيئة التنظيمية التي تدعم التدريب والتحفيز والتمكين تسهم في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

وأظهرت النتائج أيضاً أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي وتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء.

كما بينت النتائج أن استراتيجيات الموارد البشرية تمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، حيث تسهم هذه الاستراتيجيات في تطوير قدرات الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

وأخيراً أكدت نتائج الدراسة أن الاستثمار في الموارد البشرية يعد من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي داخل المؤسسات، حيث إن تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم وتمكينهم يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

التوصيات:

التوصيات: توصي الدراسة بالآتي

- ضرورة تعزيز تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية داخل المؤسسات، خاصة في قطاع الاتصالات، لما لها من دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- الاهتمام بتطوير برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين بما يساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية.
- تطوير نظم الحوافز والمكافآت بما يضمن تحقيق العدالة والشفافية في توزيع الحوافز وربطها بمستوى الأداء الوظيفي.
- تعزيز سياسات التمكين الإداري وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار بما يساهم في رفع مستوى الانتماء التنظيمي.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مثل الأنظمة الرقمية في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء.
- تشجيع بيئة العمل التي تدعم الابتكار والمبادرة لدى العاملين بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي.
- إجراء تقييم دوري لأداء العاملين من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين بما يساهم في تحسين العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة.

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي لدى شركة STC بمدينة جدة، حيث سعت إلى تحليل العلاقة بين مجموعة من استراتيجيات الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والحوافز والمكافآت والتمكين الإداري وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في الشركة، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة التي أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، مما يدل على أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية يسهم بصورة واضحة في تحسين كفاءة العاملين وزيادة مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة. كما أكدت الدراسة أهمية الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات المعاصرة، خاصة في القطاعات التي تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا مثل قطاع الاتصالات. ومن ثم فإن تطوير استراتيجيات الموارد البشرية وتبني سياسات إدارية حديثة تسهم في دعم العاملين وتحفيزهم يعد من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي والاستمرار في بيئة العمل التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو زيد، خالد بشير. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية. مجلة المعرفة، ١٥، ٣٥٠-٣٧٣.
- أحمد، حسين مصيلحي سيد. (٢٠٢٣). العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الكهرباء شمال الدلتا. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٨٢، ١٨٥-٢٤٢.
- إسبر، سعيد عزيز. (٢٠٢٠). تأثير أخلاقيات العمل على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٢(٤)، ٣١١-٣٢٩.
- الأمين، رماس محمد. (٢٠٢١). أثر أبعاد تسويق الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لشركة موبيليس. مجلة دفاتر اقتصادية، ١٢(١)، ١٢٥-١٣٣.
- البطي، أحمد علي مسعود. (٢٠٢٢). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج. مجلة البيان العلمية، ١٣، ١١٢-١٣٧.
- بلال، ندى عبدالصمد. (٢٠٢١). أثر الدافعية على أداء الموارد البشرية بالفنادق: دراسة تطبيقية على فندق السلام روتانا - الخرطوم. مجلة الدراسات العليا، ٤، ١١٨-١٣٥.
- الجبوري، عبدالباسط محمد طاهر محمود. (٢٠٢٣). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديرية تربية محافظة كركوك. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢١، ١-٢٥.
- الحربي، عبدالعزيز بن مصلح. (٢٠٢٥). أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة على شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٩، ملحق، ٦٨-٨٢.
- حسون، عتاب يوسف. (٢٠٢٠). تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٢(٤)، ٣٨١-٤٠٠.

- الحضيري، محمد أبو بكر عثمان. (٢٠٢١). أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة مليته للنفط والغاز. مجلة البيان العلمية، ٩، ٧٦-٩٤.
- حمزة، عبدالعال عبدالودود محمد. (٢٠٢٣). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمصارف السودانية: دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي السوداني "٢٠١٧-٢٠٢٢". المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٨، ١-٢٢.
- الحبيصة، حمزة. (٢٠٢٣). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٧(١)، ٣٧-١.
- الخضيرى، خضير سليمان. (٢٠٢٠). الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة في منطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(١٣)، ١٦-٤٣.
- داسي، نورة. (٢٠٢٢). تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، ٦(١)، ١٢٩٤-١٣١٨.
- الرفاعي، وائل محمد محمود علي. (٢٠٢٤). استراتيجية التدوير الوظيفي وتأثيرها على استدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق المصري. مجلة كلية السياحة والفنادق، ١٦(١٦)، ١٩٩-٢٢٩.
- الساعدي، عبدالسلام المصري. (٢٠٢٤). استراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء الموظفين. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ١٢(٢٤)، ٧-٢٤.
- السنباني، عامر عبدالوهاب علي. (٢٠٢٤). دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الانغراز الوظيفي: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للبريد. مجلة جامعة البيضاء، ٦(٣)، ٤٦-٦٧.
- صالح، محمد عبدالله حسين. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، ١٣، ٢٤٧-٢٥٧.
- صالح، محمد عبدالله حسين. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ٦٣، ٥٣٠-٥٣٨.
- صلاح، حفصة عمر موسى. (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤٨، ٤٣٦-٤٥٥.

- صليب، سامح مكرم جرجس. (٢٠٢٥). أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات. رسالة دكتوراه، جامعة الزقازيق.
- عبد، أحمد بشير. (٢٠٢١). الدوران الوظيفي وأثره على الأداء المنظمي إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في كلية الآداب بجامعة ذي قار. المجلة الجامعة العراقية، ٥٢(١)، ٤٤١-٤٦٦.
- عبدالباقي، بوبكر. (٢٠٢٢). أثر التكوين على أداء الموارد البشرية. مجلة المالية والأسواق، ٩(٢)، ٢٨٨-٣٠٨.
- عبدالرحيم، عالم الحاج آدم. (٢٠٢٣). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة بحري - السودان. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ١٠، ٤٤-١٠٦.
- عبدالرزاق، ياسمين جمال عيسى. (٢٠٢١). أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء: دراسة ميدانية على العاملين في الصحف الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.
- عبدالله، ميمونة سعيد. (٢٠٢٤). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: دراسة وصفية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٤(٩)، ٢٢٦-٢٤٥.
- العزري، صالح بن محمد بن سلطان. (٢٠٢٣). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٦٧، ٢١٤-٢٣٦.
- العظامات، هلا خالد. (٢٠٢١). أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في منطقة المفرق. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- العولقي، أحمد بن علي بن ناصر الطالب. (٢٠٢٢). أثر تنمية الموارد البشرية في الأداء: دراسة ميدانية للمنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية.
- غليم، علي حامد. (٢٠٢٤). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١، ٤١١-٤٤٢.
- القحطاني، محمد سعد مسفر آل ملحان. (٢٠٢١). أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير. المجلة الجامعة العراقية، ٥١، ٤٢٠-٤٤٢.

- القضاة، عاطف أحمد علي. (٢٠٢١). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني (٢٠١٣-٢٠١٨). المجلة العلمية المركزية، ٢١، ٥٣-٧٥.
- كريم، عبدالجليل. (٢٠٢٤). الموارد البشرية في أفق وظيفة عمومية عصرية. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ٣٨، ٨٢-٩٨.
- الكنج، ربي عزت. (٢٠٢٠). دور تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، ٤٢(٤٢)، ١١-٣٦.
- مروسي، عبدالصمد. (٢٠٢١). أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، ٦(٢)، ٣٨٦-٤٠٤.
- المري، محمد حمد محمد العطان. (٢٠٢٥). آليات تدبير الموارد البشرية بدولة قطر. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ٣٩، ٢٣٨-٢٤٩.
- مسعود، علي. (٢٠٢٣). أثر التكنولوجيا الحديثة في أداء الموارد البشرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ١٦(١)، ١٥٨٠-١٥٩٤.
- مصطفى، عبدالحميد أحمد. (٢٠٢٣). اختيار وتعيين الموارد البشرية: المعايير والتأثيرات: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للشركة الأهلية. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، ٨، ٢٠-٣٣.
- الهاشم، رند عودة. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط لمقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات المصنعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٨(١)، ١٤٥-١٦٢.
- الوكيل، نعمة محمد علي سلامة. (٢٠٢٥). تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٤(١٤)، ١٩٣٤-٢٠١٦.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Albalas, S. (2025). The impact of human resource management on employee performance in health care organizations. *Journal of Health Organization and Management*. <https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2024-0116>

Chowdhury, S. R. (2024). Enhancing employee performance through green human resource management: A comprehensive literature review and suggestions for potential researchers. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 10(2), 21–32. <https://doi.org/10.11648/j.ajtab.20241002.11>

Georgescu, I., & Popescu, M. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative role of strategic human resource management practices. *Sustainability*, 16(10). <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/10/4315>

Arokiasamy, L. (2024). Role of HRM practices in organization performance. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1941625324000043>

Raja, M., & Khan, M. (2025). Does human resource information system influence employee performance? A systematic review. *Cogent Business & Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2438862>

Vuong, T. D. N. (2022). The key strategies for measuring employee performance in organizations. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14017>

Astutiningsih, B., Maliki, B. I., & Ambarsari, Y. (2024). Strategic human resource management: Linking human resource practice to organizational strategy for enhanced performance. *Cendekia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 17(2), 259–271. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v17i2.873>

Mishra, P. (2025). Strategic human resource management practices and organisational commitment: Impact of industrial relations climate. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 16(3), 22–40.
<https://www.researchgate.net/publication/395660276>

Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S. Y. (2024). Human resource management practices and their impact on organizational performance. *Public Personnel Management*. <https://doi.org/10.1177/0091026017704440>

Raineri, A., & Jiang, K. (2025). Exploring the links between human resource practices, employee outcomes and job performance. *Asian Business & Management*.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313225000454>

الملاحق

إستمارة الاستبيان:

حضرة إدارة شركة STC المحترمين،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية بعنوان "تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي: دراسة تطبيقية على شركة STC بمدينة جدة"، وذلك ضمن متطلبات البحث العلمي، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة داخل الشركة، مثل استراتيجيات الاستقطاب والتدريب والحوافز والتمكين، في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وفي هذا الإطار تم إعداد استبانة علمية موجهة إلى الموظفين في الشركة، وذلك بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة. ونؤكد لسيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة دون الإفصاح عن أي بيانات شخصية للمشاركين.

لذلك نأمل من سيادتكم التكرم بالموافقة على توزيع هذه الاستبانة على الموظفين في الشركة، لما لذلك من أهمية في دعم البحث العلمي والمساهمة في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

أولاً: البيانات الديمغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

م	العبرة	الخيارات
1	الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
2	العمر	أقل من ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ ☐ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ ☐ ٤٥ سنة فأكثر ☐
3	المؤهل العلمي	دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
4	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى أقل ☐ من ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر ☐
5	المسمى الوظيفي	موظف ☐ مشرف ☐ مدير قسم ☐ إدارة عليا ☐

ثانياً: أسئلة الاستبانة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتغير الأول: استراتيجيات الموارد البشرية					
	البعد الأول: استراتيجية الاستقطاب والاختيار					
1	تعتمد الشركة على أساليب حديثة في استقطاب الكفاءات البشرية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تحرص الشركة على اختيار الموظفين وفق معايير واضحة وعادلة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة ومناسبة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم اختيار الموظفين بناءً على مهاراتهم وخبراتهم المهنية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تساهم إجراءات التوظيف في الشركة في جذب أفضل الكفاءات.	☐	☐	☐	☐	☐
	البعد الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير					
6	توفر الشركة برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تساعد البرامج التدريبية في تحسين أدائي الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بصورة مستمرة.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تساهم الدورات التدريبية في تطوير قدراتي المهنية.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تحرص الشركة على تطوير مهارات الموظفين لمواكبة التغيرات التكنولوجية.	☐	☐	☐	☐	☐

					البعد الثالث: استراتيجية الحوافز والمكافآت	
☐	☐	☐	☐	☐	تقدم الشركة حوافز مالية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم.	11
☐	☐	☐	☐	☐	تعتمد الشركة نظاماً عادلاً في منح المكافآت.	12
☐	☐	☐	☐	☐	ترتبط الحوافز في الشركة بمستوى الأداء الوظيفي.	13
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم الحوافز المقدمة في زيادة دافعيته للعمل.	14
☐	☐	☐	☐	☐	يشعر الموظفون بالتقدير عند تحقيقهم أداءً متميزاً.	15
					البعد الرابع: استراتيجية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار	
☐	☐	☐	☐	☐	تمنح الشركة الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية.	16
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	17
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بأن الإدارة تثق بقدرتي على أداء عملي بكفاءة.	18
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أدائي الوظيفي.	19
☐	☐	☐	☐	☐	توفر الشركة بيئة عمل تشجع الموظفين على المبادرة والابتكار.	20
					المتغير الثاني: الأداء الوظيفي	
☐	☐	☐	☐	☐	أحرص على أداء مهامي الوظيفية بكفاءة عالية.	21
☐	☐	☐	☐	☐	أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد.	22
☐	☐	☐	☐	☐	ألتزم بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في العمل.	23

☐	☐	☐	☐	☐	أسعى إلى تطوير أدائي الوظيفي باستمرار.	24
☐	☐	☐	☐	☐	أسهم في تحقيق أهداف الشركة من خلال عملي.	25

Abstract

This study aimed to examine the impact of human resource strategies on job performance in the Saudi telecommunications sector through an applied study on STC Company in Jeddah. The study adopted the descriptive analytical method as it is suitable for administrative studies that examine relationships between organizational variables. The study population consisted of employees working at STC in Jeddah, while a random sample of 110 employees was selected. A questionnaire was used as the main data collection tool and consisted of 25 statements distributed across two main variables: human resource strategies and job performance. Data were analyzed using the SPSS program through several statistical techniques including means, standard deviations, and Pearson correlation coefficient. The results showed a statistically significant positive relationship between human resource strategies and job performance. The findings also indicated that training and empowerment were among the most influential strategies in improving job performance. The study recommended strengthening the application of human resource strategies and developing training and incentive programs to enhance employee performance within organizations.

Keywords:

Human Resource Strategies, Job Performance, Human Resource Management, Telecommunications Sector, STC Company.

The Impact of Human Resource Strategies on Job Performance in the Saudi Telecommunications Sector: An Applied Study on STC Company in Jeddah

Prepared by:
Hassan Maadi Mohammed Al-Jabrah

Supervised by:
Dr. Al-Faisal Abdulhamid
Dr. Fayez Jarad

Academic Year:
2026