

---

## Final Project

Code: MGM 496 - PMG 496

---

Faculty of Management

Midocean University

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص الإدارة

عنوان المشروع

أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض

---

اسم الطالب

---

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. \_\_\_\_\_

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراشي الثاني



---

## جدول المحتويات

---

### 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

#### 1.2 مشكلة الدراسة

##### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

##### 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

#### 1.3 أهمية الدراسة

#### 1.4 أسئلة الدراسة

#### 1.5 أهداف الدراسة

#### 1.6 فرضيات الدراسة

#### 1.7 نموذج الدراسة

#### 1.8 منهجية الدراسة

#### 1.9 الدراسة الميدانية

#### 1.10 مخطط المشروع المقترح

### 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

#### 2.1 المقدمة

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

#### 2.3 المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

#### 2.4 العلاقة بين المتغيرين

#### 2.5 الخاتمة

### قائمة المراجع

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف الإدارية تأثيراً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية في أي مؤسسة بصرف النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها. وقد شهد هذا المجال تطوراً متسارعاً خلال العقود الأخيرة، بعد أن تحوّل من مجرد وظيفة إدارية تقليدية تعنى بشؤون الموظفين، إلى شريك استراتيجي يُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

ويتجلى دور إدارة الموارد البشرية في منظومة متكاملة من العمليات الجوهرية التي تشمل: استقطاب الكفاءات وانتقاؤها وتطويرها، وتقييم أدائها، وتحفيزها وتعزيز انتمائها المؤسسي. فضلاً عن تهيئة بيئة عمل ملائمة تُشجّع الإبداع والإنتاجية وتُعزّز ولاء الموظفين.

وفي سياق التحولات التي يشهدها سوق العمل السعودي في ظل رؤية 2030، أصبح الاهتمام بالكفاءة الإنسانية وتطوير الأداء الوظيفي أولوية وطنية. وتبرز أهمية هذه الدراسة من واقع حاجة المنظمات في القطاع الخاص إلى فهم عميق للآليات التي تُحسّن بها ممارسات إدارة الموارد البشرية من مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم. انطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، من خلال دراسة نظرية وميدانية على عينة من منظمات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

### 1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، تعاني كثير من منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية من ضعف أداء موظفيها، واستمرار ارتفاع معدلات دوران العمالة، وتراجع مستوى الرضا الوظيفي. ويُرجع الباحثون ذلك إلى جملة من الإشكاليات المرتبطة بالممارسات الإدارية في مجال الموارد البشرية.

#### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

- شُحّ الدراسات العربية التي تتناول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في البيئة السعودية تحديداً.
- غياب نماذج عربية متكاملة تعكس خصوصية سوق العمل المحلي وتأخذ في الاعتبار المتغيرات الثقافية والاجتماعية.
- ضعف الارتباط بين الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتطبيقاته الفعلية في منظمات القطاع الخاص.

#### 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

- اعتماد بعض المنظمات على أساليب تقليدية في إدارة الأداء، دون توظيف أدوات حديثة وموضوعية للتقييم.
- ضعف منظومة التدريب والتطوير وغياب برامج التحفيز المرتبطة بمخرجات الأداء.
- القصور في تصميم مسارات وظيفية واضحة تعزز التطور المهني للموظفين وترفع من إنتاجيتهم.

**السؤال الرئيسي:** ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

### 1.3 أهمية الدراسة

#### 1.3.1 على المستوى النظري

- إثراء الأدب العربي في مجال إدارة الموارد البشرية بدراسة ميدانية محكمة تعكس الواقع السعودي.
- تطوير إطار نظري يُحدد أبرز أبعاد إدارة الموارد البشرية ذات الأثر الأكبر في الأداء الوظيفي.
- تقديم نموذج دراشي يمكن الاستناد إليه في أبحاث مستقبلية في البيئة العربية.

#### 1.3.2 على المستوى التطبيقي

- مساعدة إدارات الموارد البشرية على تشخيص نقاط الضعف في ممارساتها وتحديد أولويات التحسين.
- توجيه قرارات المنظمات نحو تبني سياسات إدارية تُعظم مستوى أداء موظفيها.
- دعم صانعي القرار في القطاع الخاص بمؤشرات وتوصيات قابلة للتنفيذ الفوري.

### 1.4 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات من وجهة نظرهم؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والاختيار والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والمكافآت والأداء الوظيفي؟

### 1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

- قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص.
- تشخيص مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحديد العوامل المؤثرة فيه.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.
- تقديم توصيات عملية تُمكن المنظمات من تحسين إدارة مواردها البشرية ورفع كفاءة أدائها.

### 1.6 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تُصاغ الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الاستقطاب والاختيار على الأداء الوظيفي.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام تقييم الأداء على الأداء الوظيفي.
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة التحفيز والمكافآت على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مجتمعة لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

## 1.7 نموذج الدراسة

يقوم نموذج هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين:

| المتغير التابع                                                                                                     | المتغير المستقل                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأداء الوظيفي، ويُقاس من خلال:<br>- جودة الأداء<br>- الإنتاجية والكفاءة<br>- الالتزام التنظيمي<br>- الرضا الوظيفي | إدارة الموارد البشرية، وتشمل:<br>- الاستقطاب والاختيار<br>- التدريب والتطوير<br>- تقييم الأداء<br>- التحفيز والمكافآت |

## 1.8 منهجية الدراسة

- تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها، إذ يُمكن من وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها بأسلوب كمي دقيق. ويتضمن ذلك:
- المراجعة النظرية للأدبيات السابقة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.
  - بناء استبانة مقننة تعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة.
  - توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
  - معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS وتحليلها بالأساليب الإحصائية الملائمة.

## 1.9 الدراسة الميدانية

تشمل الدراسة الميدانية المحاور الآتية:

- مجتمع الدراسة: يتكون من جميع العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية تُراعي التوزيع الوظيفي والقطاعي، بحجم لا يقل عن (150) مفردة.
- أداة القياس: استبانة مُصممة بعناية، تُغطي أبعاد المتغير المستقل والتابع، مع التحقق من صدقها وثباتها.
- أسلوب التحليل: تحليل الانحدار المتعدد، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبارات الدلالة الإحصائية.

## 1.10 مخطط المشروع المقترح

| المرحلة   | المهمة                               | الإطار الزمني |
|-----------|--------------------------------------|---------------|
| المرحلة 1 | مراجعة الأدبيات وتحديد الإطار النظري | الأسبوع 1-2   |

|               |                                           |           |
|---------------|-------------------------------------------|-----------|
| الأسبوع 4-3   | تصميم نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات       | المرحلة 2 |
| الأسبوع 6-5   | بناء الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها   | المرحلة 3 |
| الأسبوع 9-7   | توزيع الاستبانة وجمع البيانات الميدانية   | المرحلة 4 |
| الأسبوع 11-10 | تحليل البيانات باستخدام SPSS              | المرحلة 5 |
| الأسبوع 14-12 | كتابة النتائج والتوصيات والتقارير النهائي | المرحلة 6 |

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1 المقدمة

يستعرض هذا الفصل أبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، وذلك بهدف استيعاب ما تراكم من معرفة علمية في هذا الميدان، والاستفادة منه في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وصياغة فرضياتها. وقد تم تصنيف هذه الدراسات وفق المتغيرات الرئيسية التي اهتمت بها.

### 2.2 المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

تتعدد أبعاد إدارة الموارد البشرية وتتشابك، وقد أولاه الباحثون اهتماماً واسعاً في الأدبيات الأكاديمية. ويمكن إجمال أبرز هذه الأبعاد فيما يلي:

#### أولاً: الاستقطاب والاختيار

يُعرّف (Dessler (2020 الاستقطاب بأنه العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى جذب المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة. وتشير الدراسات إلى أن جودة عملية الاختيار والاستقطاب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء الوظيفي لاحقاً، حيث يُسهم اختيار المرشح الصحيح للوظيفة المناسبة في تقليص التكاليف وتعزيز الإنتاجية.

#### ثانياً: التدريب والتطوير

أكدت دراسة (Noe et al. (2019 أن برامج التدريب والتطوير تُعدّ من أقوى أدوات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء، إذ تُعزز مهارات الموظفين وتوسّع آفاقهم المعرفية وتزيد من ثقتهم بأنفسهم. كما كشفت الدراسات أن الاستثمار في التدريب يُقلل من معدلات دوران العمالة ويرفع من مؤشر الرضا الوظيفي.

#### ثالثاً: تقييم الأداء

يُعدّ نظام تقييم الأداء من الركائز الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ يوفر تغذية راجعة موضوعية تُمكن الموظف من الاطلاع على مستوى أدائه ومجالات تحسينه. وقد أثبتت دراسة (Armstrong & Baron (2018 أن الأنظمة المتكاملة لتقييم الأداء تُسهم في رفع مستوى الإنجاز وتعزيز التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

#### رابعاً: التحفيز والمكافآت

تُشير نظرية التوقع لـ Vroom إلى أن الموظف يُبذل جهداً أكبر حين يدرك أن هذا الجهد سيُفضي إلى نتائج مُرضية. وهذا ما يؤكده (Robbins & Judge (2021 حين يُشير أن منظومة التحفيز المرتبطة بالأداء الفعلي تُعدّ من أكثر الأساليب فاعلية في رفع الإنتاجية وتعزيز الالتزام التنظيمي.

### 2.3 المتغير التابع: الأداء الوظيفي

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مجموع السلوكيات والنتائج التي يُحققها الفرد في إطار دوره الوظيفي خلال فترة زمنية محددة. وقد حدّد (Borman & Motowidlo (1993 بُعدين رئيسيين للأداء:

- الأداء المهمي: ويشمل أنشطة الدور الرسمي والمهام المحددة في الوصف الوظيفي.
- الأداء السياقي: ويشمل السلوكيات الإضافية كال تعاون والمبادرة والانتماء المؤسسي.

وتُجمع الدراسات على أن الأداء الوظيفي الجيد ينعكس إيجابياً على مخرجات المنظمة من حيث الربحية والتنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أجرى Huselid (1995) دراسة مرجعية على عينة واسعة من الشركات الأمريكية، وتوصل إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات متطورة في إدارة الموارد البشرية تحقق أداءً وظيفياً أعلى وتُسجل معدلات دوران عمالة أقل. وفي السياق العربي، أكدت دراسة العتيبي (2021) أن للتدريب والتحفيز الأثر الأكبر في الأداء الوظيفي في بيئة العمل السعودية، في حين أشارت دراسة الزهراني (2022) إلى أن فاعلية نظام تقييم الأداء تُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.

وعليه، يُمكن القول إن الأدلة النظرية والتطبيقية تدعم بقوة وجود علاقة طردية إيجابية بين جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي.

## 2.5 الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، وقد تبين من خلال هذا الاستعراض أن ثمة اتفاقاً واسعاً في الأدبيات على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها المحوري في تشكيل مستوى الأداء الوظيفي. غير أن ثمة حاجة ماسة لدراسات ميدانية في البيئة السعودية تُرسخ هذه النتائج وتُكيّفها وفق خصوصية السياق المحلي، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

---

## قائمة المراجع

---

### أولاً: المراجع العربية

- العتيبي، سعد بن محمد (2021). أثر التدريب والتحفيز على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، 61(2)، 145-178.
- الزهراني، هاني علي (2022). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على الإنتاجية والرضا الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 89-120.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2023). تقرير سوق العمل السعودي. الرياض: وزارة الموارد البشرية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Armstrong, M., & Baron, A. (2018). Performance Management: The New Realities. CIPD
  - Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain. Personnel Selection in Organizations. Jossey-Bass
  - Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson
  - Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672
  - Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (11th ed.). McGraw-Hill
  - Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson
-

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي تم اتباعها في دراسة أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض. ويُعدّ تحديد المنهجية خطوة أساسية للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، إذ تُوضح هذه المنهجية أسلوب اختيار العينة، وأدوات جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها لتحليل المعلومات والتحقق من صحة فرضيات البحث.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

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

يُعرّف إجرائياً بأنه: مجموعة الممارسات والسياسات التنظيمية المتعلقة باستقطاب الكفاءات واختيارها وتدريبها وتطويرها وتقييم أدائها وتحفيزها داخل المنشآت الخاصة العاملة في مدينة الرياض، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

- الاستقطاب والاختيار: مدى كفاءة إجراءات التوظيف واختيار الكفاءات المناسبة.
- التدريب والتطوير: جودة البرامج التدريبية وأثرها في تطوير مهارات الموظفين.
- تقييم الأداء: مدى عدالة وموضوعية أنظمة تقييم الأداء المعتمدة.
- التحفيز والمكافآت: فاعلية أنظمة الحوافز في رفع معنويات الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي.

#### 3.2.2 الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

يُعرّف إجرائياً بأنه: مستوى إنجاز الموظف لمهامه ومسؤولياته الوظيفية بصورة تتوافق مع المعايير والأهداف التي حددتها المنشأة، ويُقاس عبر مؤشرات الإنتاجية والجودة والالتزام وروح المبادرة.

### 3.3 تصميم البحث

اعتمد البحث على التصميم المنهجي التالي:

- فلسفة البحث: الوضعية (Positivism).
- منهج البحث: الاستنتاجي (Deductive Method).
- استراتيجية البحث: المسح الميداني (Survey Study).
- نوع البحث: كمي (Quantitative).
- الأفق الزمني: مقطعي (Cross-Sectional).
- الأدوات: الاستبيان والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

### 3.4 مجتمع الدراسة وعينتها

#### 3.4.1 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض، من مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية، ممن تتوافر لديهم خبرة عملية لا تقل عن سنة واحدة.

### 3.4.2 عينة الدراسة

تم اختيار عينة البحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع 150 استبياناً إلكترونياً على موظفين في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض، وتم استرجاع 132 استبياناً صالحاً للتحليل، بمعدل استجابة بلغ 88%.

### 3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة

اعتمد أسلوب العينة العشوائية الطبقية، إذ تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، واختيار مفردات العينة عشوائياً من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الأصلي.

## 3.5 طريقة جمع البيانات

### 3.5.1 البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان إلكتروني مغلق، صُمم وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على العبارات، واشتمل الاستبيان على ثلاثة محاور: البيانات الشخصية والديموغرافية، وعبارات تقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعبارات تقيس مستوى الأداء الوظيفي.

### 3.5.2 البيانات الثانوية

شملت المراجع النظرية والدراسات السابقة والتقارير المتخصصة المنشورة في مجلات علمية محكمة، إضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

## 3.6 أنواع البيانات

- بيانات كمية (Quantitative Data): ناتجة عن تحليل الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية.
- بيانات نوعية (Qualitative Data): ناتجة عن مراجعة الأدبيات النظرية لتفسير النتائج الكمية وإثرائها.

## 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 28)، وشملت الإجراءات:

- تحليل وصفي لتوزيعات المتغيرات الديموغرافية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار الصدق والثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان موثوقية الأداة.
- تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات السببية.
- اختبارات T-test وANOVA لتحديد الفروق بين مجموعات المستهلكين المختلفة.

## 3.8 الخاتمة

اعتمد هذا البحث على منهجية علمية رصينة تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بمستوى الأداء الوظيفي ضمن بيئة القطاع الخاص في مدينة الرياض. ويُتوقع أن تسهم نتائج هذا الفصل في تقديم إطار منهجي واضح يعزز موثوقية نتائج البحث ودقتها.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 4.1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها في ضوء أهداف البحث وفرضياته. ويتناول الفصل وصفاً لخصائص أفراد العينة، ثم عرضاً للإحصاءات الوصفية، يلي ذلك تحليل محاور الدراسة وقياس ثبات الأداة، واختبار الفرضيات، وصولاً إلى خلاصة أهم النتائج.

### 4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

بلغ عدد الاستبانات المستوفاة للتحليل الإحصائي 132 استبانة صالحة، بعد استبعاد الاستجابات غير المكتملة.

#### 4.2.1 توزيع العينة حسب الجنس

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 64.4% (85 مشاركاً)، في حين بلغت نسبة الإناث 35.6% (47 مشاركة)، وهو ما يعكس التوزيع الفعلي للقوى العاملة في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض.

#### 4.2.2 توزيع العينة حسب الفئة العمرية

جاء توزيع أفراد العينة حسب العمر على النحو التالي: فئة (25-34 سنة) بنسبة 42.4%، وفئة (35-44 سنة) بنسبة 33.3%، وفئة (أقل من 25 سنة) بنسبة 13.6%، وفئة (45 سنة فأكثر) بنسبة 10.6%. ويتضح أن الغالبية تقع في الفئة العمرية الشابة (25-44 سنة).

#### 4.2.3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

أظهرت البيانات أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يُشكلون النسبة الأكبر بـ 53%، يليهم حاملو الماجستير بنسبة 28%، ثم الدبلوم بنسبة 12%، وأخيراً الدكتوراه بنسبة 7%.

#### 4.2.4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

توزعت سنوات الخبرة على النحو الآتي: من 1 إلى 5 سنوات 39.4%، ومن 6 إلى 10 سنوات 34.1%، ومن 11 إلى 15 سنة 17.4%، وأكثر من 15 سنة 9.1%.

### 4.3 الإحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة. وقد تبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات الأداة تراوحت تقريباً بين 3.52 و4.21، وهو ما يعكس مستوى موافقة متوسطاً إلى مرتفعاً على معظم العبارات. وسُجلت عبارة "يساعدني التدريب المستمر على تطوير مهاراتي وتحسين أدائي" أعلى متوسط حسابي بلغ حوالي 4.21.

### 4.4 الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور كما يأتي (من 5 درجات):

- محور الاستقطاب والاختيار: متوسط 3.89 - انحراف 0.54 - مستوى مرتفع.
- محور التدريب والتطوير: متوسط 4.05 - انحراف 0.48 - مستوى مرتفع جداً.
- محور تقييم الأداء: متوسط 3.76 - انحراف 0.61 - مستوى مرتفع.
- محور التحفيز والمكافآت: متوسط 3.62 - انحراف 0.67 - مستوى متوسط إلى مرتفع.
- محور الأداء الوظيفي (المتغير التابع): متوسط 3.94 - انحراف 0.51 - مستوى مرتفع.

#### 4.5 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية، وقد أكد جميعهم مناسبة الفقرات لقياس المتغيرات محل الدراسة، مع إجراء بعض التعديلات اللغوية المقترحة.

#### 4.6 ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا)

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور، وجاءت النتائج كالتالي:

- محور الاستقطاب والاختيار: معامل ألفا = 0.81 - ثبات جيد.
- محور التدريب والتطوير: معامل ألفا = 0.85 - ثبات جيد جداً.
- محور تقييم الأداء: معامل ألفا = 0.79 - ثبات مقبول.
- محور التحفيز والمكافآت: معامل ألفا = 0.83 - ثبات جيد.
- محور الأداء الوظيفي: معامل ألفا = 0.87 - ثبات عالٍ.

يُظهر ذلك أن جميع محاور الدراسة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً، مما يؤكد موثوقية الأداة وصلاحياتها للتطبيق.

#### 4.7 اختبار الفرضيات

##### اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض.

أظهرت نتائج تحليل الارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي ( $r = 0.72, p = 0.000$ )، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

##### اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاستقطاب والاختيار والأداء الوظيفي ( $r = 0.61, p = 0.000$ )، مما يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: كشفت النتائج أن للتدريب والتطوير أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الأداء الوظيفي ( $r = 0.69, p = 0.000$ )، وهو أقوى الارتباطات بين الأبعاد والأداء.

الفرضية الفرعية الثالثة: بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي ( $r = 0.58, p = 0.000$ ).

الفرضية الفرعية الرابعة: أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التحفيز والمكافآت والأداء الوظيفي ( $r = 0.64, p = 0.000$ ).

#### 4.8 العلاقات بين محاور الدراسة

تبين من معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية أن أقوى العلاقات كانت بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي ( $r = 0.69$ )، يليه التحفيز والمكافآت ( $r = 0.64$ )، ثم الاستقطاب والاختيار ( $r = 0.61$ )، وأخيراً تقييم الأداء ( $r = 0.58$ ). وتُشير هذه النتائج إلى أن التدريب والتطوير يُعدّ الممتنّب الأقوى بالأداء الوظيفي.

## 4.9 الخاتمة

يمكن تلخيص أبرز نتائج الفصل الرابع في النقاط التالية:

- تتكوّن عينة الدراسة غالباً من ذكور في الفئة العمرية الشابة (25-44 سنة) من حاملي البكالوريوس بخبرة 1 إلى 10 سنوات.
- أظهرت النتائج مستوى موافقة مرتفعاً على محاور إدارة الموارد البشرية، ولا سيما محور التدريب والتطوير.
- جميع محاور الأداة تمتعت بمعاملات ثبات مرتفعة تتجاوز 0.79.
- ثبتت صحة الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية، مما يؤكد العلاقة الإيجابية بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1 مقدمة

يختتم هذا الفصل الدراسة من خلال عرض أهم الحدود المنهجية والميدانية، والتوصيات العملية والعلمية المستندة إلى نتائج الفصل الرابع، إضافة إلى الاستنتاجات الرئيسية التي تعكس مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالرياض.

### 5.2 المساهمة النظرية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على أثر الممارسات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي ضمن السياق السعودي. وقد جاءت النتائج لتؤكد أهمية التدريب والتطوير والتحفيز بوصفهما أقوى المحددات تأثيراً في الأداء الوظيفي. وبذلك تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يساعد الباحثين على:

- فهم التفاعل بين مكونات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي وفق نموذج متكامل قابل للتعميم.
- اختبار أدوات قياس معتمدة وإعادة النظر في صلاحيتها في البيئة السعودية.
- سدّ فجوة بحثية واضحة في الدراسات العربية المتعلقة بالقطاع الخاص.

### 5.3 المساهمة العملية

تُقدّم الدراسة مجموعة من المساهمات العملية التي يمكن للمنشآت الخاصة الاستفادة منها:

- تطوير برامج تدريبية مستمرة ومنهجية ترتبط بأهداف المنشأة الاستراتيجية.
- مراجعة أنظمة تقييم الأداء لضمان العدالة والشفافية وربطها بالمكافآت والحوافز.
- تصميم حزم تحفيز متكاملة تشمل المكافآت المالية وغير المالية.
- تحسين إجراءات الاستقطاب والاختيار لضمان توافر الكفاءات المناسبة في المناصب المناسبة.

### 5.4 حدود الدراسة

#### 5.4.1 الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية للقياس، مما قد يُقيد عمق فهم بعض الظواهر السلوكية والتنظيمية التي تستدعي منهجاً نوعياً أعمق. كما أن مقياس ليكرت الخماسي المستخدم قد لا يعكس التباين الدقيق في الاستجابات بين أفراد العينة.

#### 5.4.2 الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على منشآت القطاع الخاص في مدينة الرياض، مما يجعل نتائجها مرتبطة بخصائص السوق المحلي، وقد تختلف النتائج في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية.

#### 5.4.3 الحدود الزمنية

اقتصرت الدراسة على فترة زمنية محددة دون تتبع التغيرات في مستويات الأداء الوظيفي على المدى البعيد. في ظل تطور ممارسات الموارد البشرية.

### 5.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

استناداً إلى نتائج الدراسة وحدودها، يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية تتناول:

- توسيع نطاق العينة ليشمل مناطق مختلفة من المملكة لضمان نتائج أكثر قابلية للتعميم.
- دمج المنهج النوعي (مقابلات ومجموعات تركيز) لفهم أعمق للعوامل المؤثرة في الأداء.
- إجراء دراسات طويلة لتتبع تطور الأداء الوظيفي عبر الزمن في ضوء تغير ممارسات الموارد البشرية.
- استكشاف دور الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص لتحديد الفروق في أثر ممارسات الموارد البشرية.

## 5.6 توصيات الدراسة

### 5.6.1 توصيات موجهة للمنشآت والمؤسسات

- الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر باعتباره الركيزة الأقوى في تحسين الأداء الوظيفي.
- تطوير أنظمة تقييم أداء عادلة وشفافة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنشأة.
- بناء حزم تحفيز متوازنة تجمع بين الحوافز المالية وغير المالية كالاعتراف والتقدير وفرص التقدم الوظيفي.
- تعزيز كفاءة إجراءات الاستقطاب والاختيار من خلال اعتماد معايير واضحة وموضوعية.
- بناء ثقافة مؤسسية تُقدّر التميز والإبداع وتُشجّع على التعلم المستمر.

### 5.6.2 توصيات للباحثين

- تطوير مقاييس قياس أكثر شمولاً تعكس جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.
- دراسة تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية كمتغيرات وسيطة بين إدارة الموارد البشرية والأداء.
- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص لتحديد الفروق في أثر ممارسات الموارد البشرية.

## 5.7 الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تُعد إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة عاملاً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص بالرياض.
- التدريب والتطوير هو أقوى أبعاد إدارة الموارد البشرية تأثيراً في الأداء الوظيفي، يليه التحفيز والمكافآت.
- الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً بجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية المدروسة.
- تتسم أنظمة إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص بدرجة متوسطة إلى مرتفعة من الفاعلية مع وجود فرص للتحسين لا سيما في مجالات التحفيز والتقييم.

## الخاتمة

تقدم هذه الدراسة فهماً أعمق لأثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض. وقد أثبتت النتائج أن التدريب والتطوير والتحفيز يُعدان الدعامتين الأساسيتين لرفع مستوى الأداء، في حين تلعب ممارسات الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء دوراً مكملاً لا يقل أهمية.

وتوفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن أن تستفيد منه المنشآت الخاصة في تطوير استراتيجياتها لإدارة الموارد البشرية، كما تُعد خطوة علمية أولى نحو بحوث مستقبلية أكثر توسعاً وعمقاً في مجال سلوك الموارد البشرية في البيئة الخليجية.