



شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم الحمد لله المنان الملك القدوس

وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائنا لهذه الرسالة اتقدم بخالص الشكر وعظيم

الامتنان لأستاذي الفاضل د.

على ما قدمه لي من علم نافع وعطاء متميز وارشاد مستمر وعلى ما بذله من جهد متواصل ونصح

وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه الدراسة ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن

كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقه فجزاه الله عنا خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناته.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى إدارة ميد اوشن وكل العاملين بها

الشكر لكم جميعا...

فهرس المحتويات

المحتويات

5	 الفصل الأول	
6	 المقدمة	1.
7	 2/1 بيان المشكلة:	
8	 أهمية الدراسة	1/3
8	 1/1/3: الأهمية الأكاديمية (العلمية)	
8	 2/1/3: الأهمية التطبيقية (العملية)	
9	 1/4 أهداف البحث والغاية:	
9	 1/1/4 أهداف البحث	
9	 2/1/4 الغاية من الدراسة	
10	 1/5 أسئلة البحث	
10	 1/6 فرضيات البحث	
11	 نموذج الدراسة	
11	 1/8 مصطلحات الدراسة	
12	 1/9 حدود الدراسة:	
14	 الفصل الثاني	
14	 الدراسات السابقة الإطار النظري للدراسة	
15	 1/2 المبحث الأول: الدراسات السابقة	
24	 12/2 المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية	
24	 1/2/2 مقدمة:	
24	 2/2/2 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:	
25	 3/2/2 أهمية إدارة الموارد البشرية:	
26	 4/2/2 أهداف إدارة الموارد البشرية: (حويحي 2008)	
26	 5/2/2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:	
27	 6/2/2 المحدد الأول لممارسات إدارة الموارد البشرية الحوافز والمكافئات	
29	 7/2/2 المحدد الثاني: التدريب	

34	 8/2/2 أخيراً: أسباب فشل التدريب الإداري:
36	 3/2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي ماهيته أهميته ونظرياته
36	 1/3/2 مقدمة
36	 2/3/2 أولا- مفهوم الأداء الوظيفي
38	 3/3/2 نظريات الأداء الوظيفي
41	 الفصل الثالث
41	 منهجية الدراسة
42	 1/3 مقدمة
42	 2/3 - أدوات البحث وطرق جمع المعلومات
44	 3/3 تصميم البحث واسلوبه:
44	 4/3 مجتمع الدراسة
45	 5/3 عينة الدراسة
45	 6/3 محاور أداة الدراسة:
47	 الفصل الرابع
48	 1/4 تحليل نتائج الدراسة
48	 2/4 صدق - وثبات الاستبانة
50	 3/4 التحليل الوصفي لنتائج القسم الأول: البيانات الشخصية
55	 4/4 ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها
67	 الفصل الخامس
68	 1/5 نتائج الدراسة
69	 2/5 التوصيات
71	 3/5 الخاتمة
72	 مصادر
72	 المراجع العربية
73	 المراجع الأجنبية
74	 ملاحق الدراسة
78	 المستخلص



الفصل الأول الإطار العام

1. المقدمة

من المتعارف عليه أن إدارة أي مؤسسة تمارس مجموعة من الأنشطة المتنوعة والمتفاعلة مع بعضها البعض من خلال عدد من الممارسات الإدارية والتي تحقق في النهاية الهدف المنشود لتلك المؤسسات كما أن تحقيق الهدف يشارك في مجموعة من العناصر البشرية المتعاونة في أداء العمل والموجهة بجهودها نحو الوصول إلى الهدف المنشود، معنى ذلك أن إدارة أي مؤسسة لكي تمارس أنشطتها يلزمها مجموعة من الموارد المادية والمعنوية والبشرية، فالأولى تتمثل في الأموال والمعدات والآلات والأدوات وغيرها، أما الثانية فتتمثل في الأفكار والطرق والأساليب والمعلومات، في حين أن الثالث وهي الموارد البشرية وتتمثل في الإنسان والذي عن طريق استغلاله الاستغلال الأمثل يحقق الإدارة أقصى فائدة ممكنة من بقية الموارد المستخدمة، وعلى هذا فإن العنصر البشري أصبح محاطاً من جميع الجهات (الحباشنة، 2019).

تنبع أهمية الأداء الوظيفي للأفراد من الشعور بالسعادة نتيجة نظرتهم تجاه الوظيفة والقيمة التي تعطيها له والتي تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به والتي تعكس بالضرورة كفاءة أدائه حيث أن مساهمة العنصر البشري في نجاح الشركة وتحقيق أهدافها واستراتيجيتها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا العنصر البشري فإذا كان الأفراد العاملين في الشركة بمختلف الفئات والمستويات راضيين ومحفزين على أداء أعمالهم فان مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية والعكس صحيح حيث تتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات والهيئات الحكومية في انه من اهم عناصر الانتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة الادارة وتحقيق أهدافها وبالتالي فان اغلب هذه المنظمات والهيئات تحاول ان تسخر جل جهدها ووسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة والمؤهلة تأهيلا عاليا ومدربة جيدا سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف والمهام الخاصة لابد من الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة (فيروز، 2017).

ان نجاح أي شركة سواء في القطاع الخاص او القطاع العام او القطاع الحكومي يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة بها واكتسابهم المهارة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من امكانية العطاء والعمل ومستوى الراقي للخدمات المقدمة والعمل على تطوير هذا العطاء وللوصول الى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وتحسين أدائهم (عبد المحسن، 2010).

فلا بد ان يكون هناك دور فعال وجوهري لإدارة الموارد البشرية في بعض الممارسات الضرورية لتحقيق الأداء الوظيفي المتمثل في برامج التحفيز والمكافئات والتدريب والتطوير المهني وبرامج التقييم في العمل ويمكن تعرف إدارة الموارد البشرية "هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية" (ظريف، 2017).

وتساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية على توفير الوسائل والأساليب والتدريب اللازم والتحفيز المادي والمعنوي ونظام عادل للمكافآت التي تعمل على تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض،

1/2 بيان المشكلة:

التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المرافق الصحية بمنطقة الرياض حيث تواجه مشكلة هامة تتمثل في كيفية ضمان التعاون الايجابي والولاء والانتماء من جانب العاملين لتحقيق أهدافها وقد أدى هذا إلى زيادة الاهتمام بدراسة الرضاء الوظيفي كأحد الأدوات الهامة لتحقيق مستوى عالي من الأداء الوظيفي ما سبق وما هو دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الهدف (ظريف، 2017).

ويلاحظ أن معظم الدراسات التي تمت عن الأداء الوظيفي تمت في القطاع الإنتاجي والصناعي بينما المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية لم تحظى بنصيب كافي في هذا المجال رغم كثافة العنصر البشري في تلك المؤسسات الصحية ومن هنا المنطلق قمنا وبهدف التعرف على العوامل التي قد تحد من مستوى الاداء لموظفي المرافق الصحية بمنطقة الرياض وأثر تلك العوامل على مستوى أدائهم.

واستنادا إلى هذه الدراسة توصلنا مبدئيا إلى التأكد من وجود المشكلة محل البحث الأمر الذي دفعنا إلى محاولة إجراء هذه الدراسة الميدانية على المرافق الصحية بمنطقة الرياض للتعرف على أسباب هذه الظاهرة ومحاولة اقتراح الأسلوب المناسب لعلاج تلك الظاهرة أو على الأقل التقليل من حدتها.

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

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض؟

1/3 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى اثر إدارة الموارد البشرية علي مستوى الأداء الوظيفي و الخاص بالأفراد العاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض معرفة الواقع الفعلي لمستوى الأداء الوظيفي في المرافق الصحية بمنطقة الرياض من خلال ما ستتوصل اليه الدراسة من نتائج البحث و ما سوف تطرحه من مقترحات و توصيات قد تستفيد منها جميع الاطراف الفاعلة

ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

1/1/3: الأهمية الاكاديمية (العلمية)

1. أهمية البحث في محاولته تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها لبيان أثر ممارسات

إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين

2. أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفه أسلوباً مهماً في بناء نظام للحوافز وبرامج للتدريب

والتقييم لرفع مستوى الاداء.

3. محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي

للعاملين.

4. محاولة معرفة مدى التأثير الذي ممارسات إدارة الموارد البشرية ومحدداتها.

2/1/3: الأهمية التطبيقية (العملية)

1. أهمية الأداء الوظيفي حيث أنه يؤثر تأثير مباشر على الإنتاجية للأفراد والعاملين في المرافق

الصحية بمنطقة الرياض.

2. تعد هذه الدراسة من الموضوعات الهامة إذ تتناول مفهومين أساسيين هما: إدارة الموارد

البشرية والأداء الوظيفي.

3. الفرد يمثل المورد المهم ألي منظمة وتطغى تلك الأهمية على ما عداه من عناصر الإنتاج لذلك

من المهم دراسة العوامل المؤثرة على رضاه

4. فهم وممارسة إمارات إدارة الموارد البشرية في المرافق الصحية بمنطقة الرياض لعملية إدارة

أداء مرؤوسهم من خلال التعرف على وجهة نظر هؤلاء المرؤوسين بما يسهم في تنمية الأداء

وتطويره

5. من ضمن أهداف هذا البحث هو اظهار المزيد من المعلومات حول علاقة الأداء الوظيفي

بالإنتاجية .

1/4 أهداف البحث والغاية

1/1/4 أهداف البحث

بناء على مشكلة الدراسة تم تحديد الهدف الرئيسي للبحث " تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض " .

ومن خلال الهدف الرئيسي للبحث يمكن بيان اهداف البحث كما يلي:

❖ تحديد مفهوم الاداء الوظيفي وبيان عناصره ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيقه.

❖ تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج الحوافز والمكافئات على الأداء الوظيفي

للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض.

❖ بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرامج التدريب والتطوير للمهام الوظيفية على الأداء

الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض.

❖ بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج تقييم الاداء على الأداء الوظيفي للعاملين في

المرافق الصحية بمنطقة الرياض.

2/1/4 الغاية من الدراسة

تركز غاية البحث على كيفية تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة المتمثل في بيان أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض.

توفر الغاية رؤية واسعة وشاملة لما تريد الدراسة تحقيقه أو النتيجة المرجوة التي تهدف إليها. حيث تعتبر غاية

البحث واسعة نسبياً بالمقارنة بأهداف البحث حيث يأمل الباحثون في التوصل الي حلول للمشكلة البحثية

يمكن تطبيقها على نطاق أوسع حيث تركز غاية البحث على النتائج على المدى الطويل

1/5 أسئلة البحث

من خلال تحديد التساؤل الرئيسي وعلي ذلك امن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مفهوم الاداء الوظيفي وما هي عناصره ودور إدارة الموارد البشرية بتطويره؟
- 2- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج الحوافز والمكافئات على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض؟
- 3- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرامج التدريب والتطوير للمهام الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض؟
- 4- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج تقييم الاداء في الأداء الوظيفي للعاملين على المرافق الصحية بمنطقة الرياض؟

1/6 فرضيات البحث

تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة

وبناء عليه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض.

ويمكن تلخيص فرضيات الدراسة كما يلي:-

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج الحوافز

والمكافئات على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض.

لفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرامج التدريب

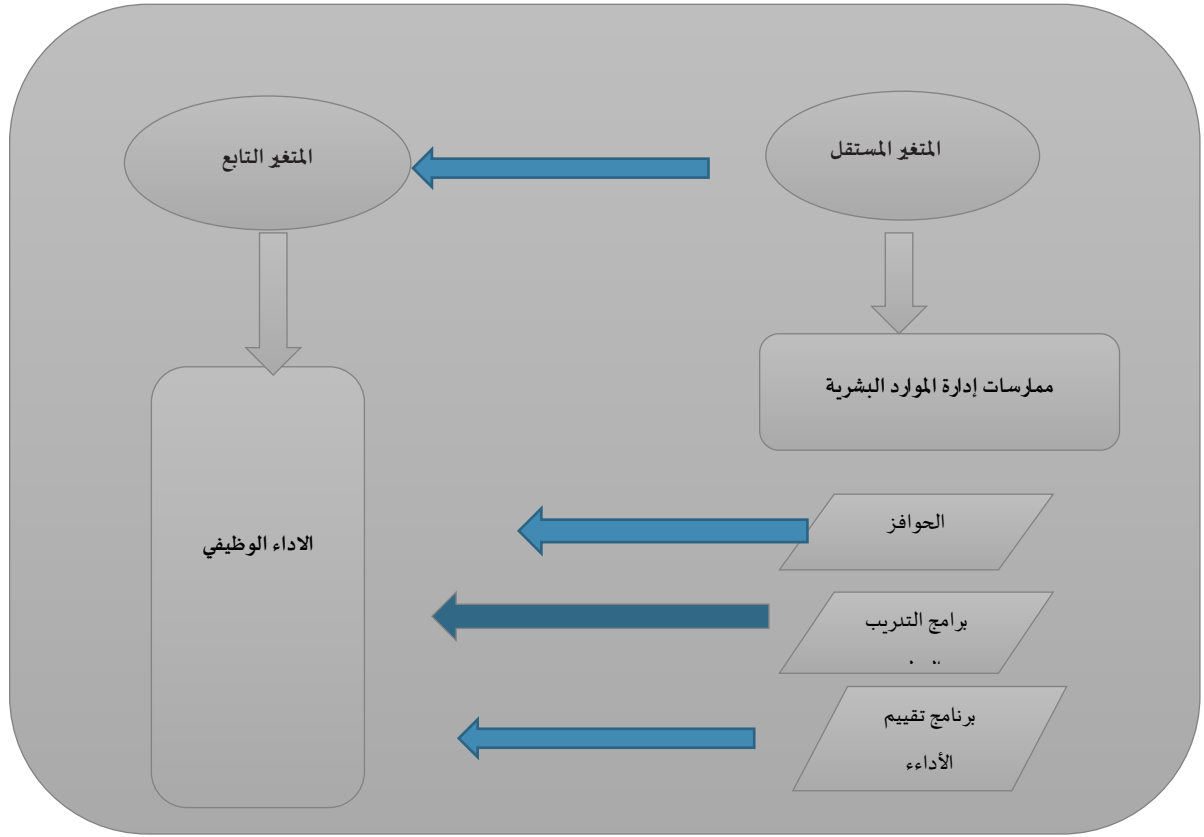
والتطوير للمهام الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج تقييم الاداء على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض.

7/ نموذج الدراسة

اولا: المتغير التابع: الأداء الوظيفي

ثانيا: - المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

1/8 مصطلحات الدراسة

إدارة الموارد البشرية:

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في الإشراف على توظيف وتطوير ورفاهية موظفي المنظمة بطريقة تعمل على تحسين أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها. إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إنشاء وتنفيذ السياسات والمزايا وبرامج التدريب التي تدعم مشاركة الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. تلعب إدارة الموارد

البشرية أيضًا دورًا حاسمًا في تعزيز ثقافة إيجابية في مكان العمل وضمان الامتثال لقوانين ولوائح العمل.

ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمات لإدارة القوى العاملة لديها بشكل فعال. وتشمل هذه الممارسات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والمزايا وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين. الهدف من هذه الممارسات هو جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورية لخلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتحقيق النجاح التنظيمي

تعريف الأداء الوظيفي للعاملين

الأداء الوظيفي للعاملين حالة من التكيف والانسجام في العمل من جميع الجهات ومن حيث تنفيذ المهام المطلوبة أو طبيعة العلاقات مع الزملاء، لذلك يسعى الموظفون للحصول على وظيفة ثابتة بأجور ومزايا ثابتة وتوفير الراحة والسلامة لهم، مع فهم الاحتياجات الوظيفية والمستقبلية والأهداف المهنية من أجل اتخاذ قرارات التوظيف الصحيحة، لضمان النجاح المهني والأهداف المرجوة

المرافق الصحية:

المرافق الصحية هي الأماكن التي تقدم الرعاية الصحية. وتشمل المستشفيات، والعيادات، ومراكز رعاية المرضى الخارجيين، ومراكز الرعاية المتخصصة، مثل مراكز الولادة ومراكز الرعاية النفسية. عند اختيار منشأة صحية، قد ترغب في النظر فيما يلي: مدى قربك من المكان الذي تعيش فيه أو تعمل فيه

1/9 حدود الدراسة:

- 1- حدود مكانية: سوف تكون الدراسة في المرافق الصحية بمنطقة الرياض
- 2- حدود زمنية: عام 2025
- 3- حدود موضوعية: تستعرض الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المرافق الصحية بمنطقة الرياض
- 4- حدود بشرية: العاملين والموظفين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض بمختلف مستوياتهم الإدارية

1/10 هيكل الدراسة

ينقسم هذا البحث إلى خمسة فصول:

- الفصل الأول: يقدم الفصل الأول الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري لممارسات الموارد البشرية والدراسات السابقة
- الفصل الثالث: يشمل الفصل بعض الجوانب التمهيدية للدراسة الإحصائية مثل. (منهجية الدراسة – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة – أدوات الدراسة- بيئة الدراسة – خطوات تطبيق الدراسة)
- الفصل الرابع: الدراسة الإحصائية للبحث
- الفصل الخامس: يستعرض هذا الفصل مقارنة النتائج مع النظريات المقدمة والمراجعات الأدبية التي تم مناقشتها، من خلال تقديم النتائج والتوصيات والخاتمة الخاصة بالبحث.



الفصل الثاني

الدراسات السابقة الإطار

النظري للدراسة

1/2 المبحث الأول: والدراسات السابقة

1/1/2 الدراسات السابقة

تمهيد

تتكون الممارسات من عمليات التخطيط للموارد البشرية , الاستقطاب و التعيين , التدريب , الحوافز و التعويضات و عملية تقييم الأداء نظرا دور إدارة الموارد البشرية و أثر ممارساتها بشكل مباشر على الأداء الوظيفي حيث إن أهم عنصر للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة وبما أن تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات يمثل أهم التحديات التي تعمل المؤسسة و الهيئة على الاهتمام به وتطويره وتحسينه من أجل زيادة إنتاجيتها وأرباحها ولا يتسنى ذلك الا من خلال تحقيق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فقد سعت الدراسة إلى البحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين من الموظفين في المؤسسات (بوقرة، 2017).

. إلا أنه مع التقدم التقني الهائل وانفتاح الأسواق وما رافقها من تنافس شرس وتغيرات متسارعة ودائمة خلقت تحديات جديدة أمام إدارة المنظمة جعلت تحقيق مهامها عملية أكثر صعوبة. وفي ظل هذه الضغوطات وفي إطار سعي الشركة لخلق قيمة تنافسية تشكلت نظرة إدارية جديدة تجاه موارد المنظمة البشرية كمورد يمكن الاستخدام الكفو أن يتغلب على محدودية الموارد الأخرى .ونتيجة لهذا التوجه الإداري الجديد وتزايد الاهتمام باستقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية لكسب ما تملكه من أفكار وخبرات والحفاظ عليها تم اعتماد إدارة الموارد البشرية كطريقة استراتيجية تتمحور إجراءاتها حول الأشخاص وتهدف لبناء قوى عاملة ذات كفاءة قادرة على تحقيق أهداف الشركة من خلال تحقيق الأداء الوظيفي الذي يسهم بشكل مباشر بتحقيق اهداف الشركة. (بشير، 2015).

دراسة (سعيد وآخرون 2024):

بعنوان " أثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين " هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة استراتيجية التوظيف علي رفع كفاءة الاداء الوظيفي في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات

حيث تم توزيعها بطريقة العينة العشوائية البسيطة على عينة من الموظفين الاكاديميين والاداريين البالغ عددهم (315) موظف ونسبة (58%) من المجتمع الكلي للدراسة البالغ عددهم (544) موظف اكايمي واداري، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان اهمها يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التوظيف بأبعادها مجتمعة ومنفردة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في رفع كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وان مستوى تطبيق سياسات منهجية وعلمية لاستراتيجية التوظيف في الجامعات الخاصة في مدينة تعز كان متوسط، كما أظهرت الدراسة ان مستوى كفاءة الأداء الوظيفي في الجامعات الخاصة كان متوسط. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من اهمها تبني قيادات الجامعة الخاصة تطبيق استراتيجية واضحة وخطط جيدة للتوظيف تتسم بالعدالة والموضوعية والمعيارية، كما اوصت الدراسة برفع كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين وتحقيق الاستقرار والامان الوظيفي وتبني أفضل برامج التحسين في تلك الجامعات.

دراسة (الخالدي، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض في شركة الفهد، اعتمادًا على من كان متاحا وقت توزيع الاستبيانات ومن كان على استعداد ملئه. اختار الباحث عينة عشوائية يمكن استخدامها لتمثيل مجتمع الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (90) من أصل (100) موظف في شركة الفهد. بعد توزيع (90) استبانة بالتساوي على الموظفين العاملين في شركة الفهد تم استرجاع ما مجموعه (83) من (90) استبانة مجابة، منها (12) استبانة غير صالحة، لذلك كان ما عدده (71) من الاستبيانات مجابة وصالحة للدراسة. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف ولبرامج التدريب وللتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، ضرورة تبني ثقافة معرفية

جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في الشركات التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على أساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها وبأن تعمل الإدارة العليا في شركة الفهاد إلى تحسين جودة أبعاد إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين نجاح.

دراسة (الاشول واخرون 2023):

بعنوان " دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية "هدف البحث إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وصممت استبانة خاصة لهذا الغرض واستخدم البحث عينة عشوائية طبقية بلغت (314) مفردة، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد المهارات الناعمة (مهارات الاتصال، مهارات العمل ضمن الفريق، مهارات حل المشكلات، مهارات الإبداع) والأداء الوظيفي للعاملين. كما أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة بأبعادها على الأداء الوظيفي.

دراسة (الغانم، 2023):

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتراق النفسي لدى المعلمين والعاملين في المدارس ما قبل الجامعية بإدارة الشرق بالإسكندرية، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. وزعت الاستبانات على عينة مكونة من 500 فرد، وكانت النماذج صالحة للتحليل 420 استمارة، بعد إجراء دراسة استطلاعية والتحقق من صلاحية وموثوقية أداة الدراسة. وتمثلت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية للدراسة في (التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتعويضات، وتخطيط المسار الوظيفي، والأمن والسلامة، ونظم العمل المرنة). في حين تمثلت أبعاد الاحتراق الوظيفي في (الإرهاق العاطفي، وتبدد الشخصية، وعدم الإنجاز الشخصي) وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها، أن هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية للدراسة على تقليل الاحتراق الوظيفي، وأن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد العاملين على تقليل وتقليل الاحتراق الوظيفي تنسم بالمرونة، وهي: أنظمة العمل المرنة وممارسات الأمن والسلامة. وبناء على النتائج الإحصائية للدراسة أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها دعم وتعزيز دور

ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات وضمان تطبيق نظم عمل مرنة بين الموظفين خاصة للإناث، فضلا عن توفير مقومات الأمن والسلامة

دراسة (عبد الرؤوف، 2023)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين من خلال تطبيقها على الكليات التكنولوجية المصرية، وقد تناولت متغيرين مهمين للغاية للكليات التكنولوجية المصرية وهما إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء العاملين، حيث لا توجد دراسات تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء وربطها بأداء العاملين من خلال التقديم على الكليات التكنولوجية المصرية مباشرة - على حد علم الباحثين، ويعد إجراء هذه الدراسة مساهمة في مجال المعرفة الإدارية والبيئية حيث تبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء العاملين بالكليات التكنولوجية المصرية. تكمن مشكلة البحث في معرفة مدى تحسن أداء العاملين في المجال التقني المصري من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف قام الباحثون بوضع فرضيات الدراسة، وقد اعتمد الباحثان على استمارة المسح لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة والتي تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) وأداء الموظفين (المتغير التابع) وتمثلت أبعاد المتغير المستقل في الثقافة الخضراء والاستقطاب والاختيار الأخضر والتدريب والتنمية الخضراء، وتم توزيع استمارة المسح على عدد من العاملين بكليات التكنولوجيا المصرية البالغ عددها 8 كليات تكنولوجية، وتم استخدام طريقة تحليل الانحدار البسيط والمضاعف لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصل الباحثان من خلال الدراسة التطبيقية إلى رفض الفرضية الرئيسية للدراسة، وهي أنه "لا يوجد تأثير جوهري لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين بكليات التكنولوجيا المصرية"، وبناء على نتائج الدراسة تمكن الباحثان من تقديم عدد من التوصيات، ومن أهمها: أن كليات التقنية المصرية قيد الدراسة تدرج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن عملها من أجل تحسين مستوى أداء العاملين بها تجاه البيئة وضرورة الاهتمام الكافي بتدريب وتنمية مهارات العاملين تجاه البيئة. وهو ما ينعكس على تحسين أدائهم وأن خصائص الوصف الوظيفي في الكليات التكنولوجية تشمل الاهتمامات البيئية ومراجعة أنظمة الاستقطاب والاختيار الأخضر.

دراسة (إسماعيل، 2023):

عنوان البحث " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة عشوائية مكونة من الافراد العاملين في الجامعة في الجمهورية العراقية - كلية الادارة والاقتصاد" هدف البحث الى معرفة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعادها الاستقطاب- التدريب- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحقيق الأداء الوظيفي بأبعاده الترقية والحوافز في كلية الادارة والاقتصاد الجامعة العراقية ومن اجل تحقيق اهداف البحث صممت استبانة تتكون من (خمس وعشرون) فقرة من اجل العمل على جمع البيانات الاولى من عينة البحث. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد من الإداريين والموظفين وقد تم توزيع الاستبيان لعينة مؤلفة من (خمس واربعون) فردا تم جمعها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spas باستخدام عددا من الاختبارات. وخلص البحث إلى نتيجة مفادها بأن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام قد جاء بمستوى متوسط، حيث احتل مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الترتيب الأول من حيث الأهمية وبمستوى مرتفع، ثم بقية الادوار بمستوى متوسط (التدريب ثم الاستقطاب). أما تحقيق الأداء الوظيفي فقد جاء بمستوى متوسط. أما اهم التوصيات فهي تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على المبادرة من خلال التحفيز الذي يقدمه عميد الكلية من حيث الاجتماع بالإداريين والموظفين بشكل دوري لمعرفة مطالبهم واحتياجاتهم لرفع مستوى رضاهم الوظيفي

دراسة (اليسوي 2022):

دراسة بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على عمل موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان " كان الهدف من الدراسة هو تحديد أثر أساليب إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان. يستخدم هذا البحث الكمي منهجية وصفية تحليلية. جمعت الدراسة الحالية بيانات من موظفي وزارة العمل باستخدام الاستبيان وأخذ العينات المريحة. وشارك ثلاثمائة موظف في استكمال الدراسة الاستقصائية المنشورة. كشفت هذه الدراسة عن وجود ارتباط كبير بين تقنيات إدارة الموارد البشرية وأبعادها (التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء) وأداء موظفي وزارة العمل. يوصي الباحث بتفعيل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل في سلطنة عمان من خلال وضع آليات فعالة للرقابة وضمان

موضوعها في العمل للاستفادة منها في تحسين أداء العاملين ومواجهة ضغوط العمل. التركيز على مستوى أعلى في تحفيز موظفي وزارة العمل. ضمان موضوعية ممارسات إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، يحتوي هذا البحث على العديد من التوصيات للدراسات المستقبلية ووصف لأكثر العقبات تحديا التي تمت مواجهتها أثناء تنفيذه. يساهم هذا البحث في الموارد البشرية وسلطنة عمان على وجه التحديد.

دراسة العوضي (2021):

عنوان الدراسة " ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين " دراسة ميدانية " يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، والتي تمثلت في (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز ، تقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري، وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق، من خلال تطوير أربعة فروض، وباستخدام قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها (305) مفردة من العاملين في هذه الإدارات. وباستخدام بعض الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعتي المنصورة والزقازيق منخفض ، وأن مستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق متوسطا، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز) ومستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق ، فيما عدا ممارسة (تقييم الأداء)، بالإضافة إلى أنه اتضح أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرا على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، على الترتيب. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، وتوصيات الدراسة، وحدودها، والدراسات المستقبلية.

دراسة (سليم، 2020):

بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة " تهدف الدراسة الى معرفة ما تواجه المؤسسات التعليمية للتعليم العالي تحديات كبيرة في النمو المتزايد في اعداد المقبلين على تلك المؤسسات وبما يفوق طاقتها الاستيعابية لتقديم الخدمات المطلوبة وبالتالي يؤدي هذا العجز الي اتجاه معظم الطلاب والطالبات الى مؤسسات التعليم الخاصة وازدياد المنافسة بين تلك

المؤسسات فيما بينها في الحصول على نسبة الاقبال الأكبر من الطلاب والطالبات. وتحتاج مؤسسات التعليم العالي الخاصة الى تطوير وتحديث وخاصة مع كثرة عدد المؤسسات التعليم العالي الخاصة في الفترة الاخيرة واشتداد المنافسة وتحول سوق التعليم من السوق المحدد والقاصر على المؤسسات الحكومية وعدد قليل من المؤسسات الخاصة الى سوق منفتح ومبنى على المنافسة القوية. ومما لا شك فيه أن الموارد البشرية تسهم بشكل كبير في تحسين نظم الادارة بصفة عامة وذلك عندما تتفاقم المشكلات الادارية التي تواجه المنظمات ويكون المنحنى الاستراتيجي للموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية حيث يكون توجه هذه الادارة تحت مظلة الادارة العليا للمنظمة والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل وتحقيق التميز من خلال كل مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم اعمال ونشاطات المنظمة.

دراسة (الهواري، 2016م):

بعنوان

"Satisfaction, a Field Study Impact of Human Resources Management Practices on Employees"
"on the Rajhi Cement Factory

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رض الموظفين دراسة ميدانية على مصنع اسمنت الراجحي" هدفت الدراسة في المقام الأول الى اختبار هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية. تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، الحوافز والمكافآت، التدريب، تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للعاملين في مصنع إسمنت الراجحي، وقد استخدمت الاستبانة لجميع البيانات والتي شملت 241 موظفا. وقد توصلت الدراسة إلى أن كل من تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين والتدريب تؤثر بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين في مصنع اسمنت الراجحي، بينما لم تجد أثر لكل من التعويضات والحوافز وتقييم الأداء على تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين في مصنع اسمنت الراجحي وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات التي توصي بضرورة تبني نظم تحليل الوظائف لاتخاذ قرارات التعيين بالإضافة إلى ربط هذا النظام مباشرة مع إدارة الموارد البشرية. تم الاستفادة من هذه الدراسة في الإطار النظري ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية وتقديم العديد من المقترحات المستقبلية.

دراسة (بشير 2015 م):

بعنوان "أثر الأداء الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي" واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبتها مع هذا النوع من الدراسات وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاستاذة الاكاديميين والموظفين الإداريين في كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا وتم توزيع الاستبيان علي عدد ستمائة وستة وستون فرد وهم عدد الأفراد الذين يعملون فيها وتحصل الباحث علي ستة وعشرون فرد وتوصلت الدراسة الي أهم النتائج نذكر أهمها وهي وجود علاقة طردية بين الأداء الوظيفي والاداء وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والاداء واوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة وتحسين سلم الرواتب المعمول بها بتحسين الزيادة السنوية علي الراتب حتي يتم الأداء الوظيفي للعاملين عن وظائفهم وتم اختيار هذه الدراسة لأنها تطرقت إلى موضوع أثر الأداء الوظيفي الذي يعتبر المتغير المستقل في هذا البحث والأداء هو المتغير التابع ويميز الدراسة الحالية بأنها تختلف عنها في الإطارين الزمني والمكاني الخاص بموضوع الدراسة

التعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على عدد من الأمور المشتركة التي من شأنها إيضاح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض وذلك من خلال بيان أثر محددات تلك الممارسات (الحوافز والتدريب والتطوير وتقييم الأداء) على الأداء الوظيفي للعاملين

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- ✓ الاتفاق على أن الأداء الوظيفي له علاقة طردية بممارسات ومحددات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تأثير الأداء الوظيفي على مستويات الأداء الوظيفية كبير بشكل ملحوظ.
- ✓ وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء يتوقف على دور الموارد البشرية

ثانياً: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الاختلاف في مكان تطبيق الدراسة حيث يتم تطبيق الدراسة على المرافق الصحية بمنطقة الرياض

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- ✓ تحديد وجهة الدراسة وأهميتها وأهدافها.
- ✓ تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
- ✓ الاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية.
- ✓ الاستفادة في تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة.
- ✓ الاستفادة من النتائج والتوصيات

2/2 المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

1/2/2 مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية وتمكين الوزارت والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقدرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالمراد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وريخ للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسته للعمل لتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ الأساسية التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري وتتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسة تمثل هذه التطورات ميزات مقدرة للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبقة للإدارة العربية في قطاع الأعمال والقطاع العام على حد سواء ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً لذلك لابد من القيادات العربية بالنظر إلى أرساليها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر من المردود من معارف وقدرات وابداعات ما صار يعرف واستغلال كل هذه القدرات لصالح المنشأة والفرد وهذا ما برأس مال الفكري

2/2/2 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في الإشراف على توظيف وتطوير ورفاهية موظفي المنظمة بطريقة تعمل على تحسين أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها. إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إنشاء وتنفيذ السياسات والمزايا وبرامج التدريب التي تدعم مشاركة الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. تلعب إدارة الموارد البشرية أيضاً دوراً حاسماً في تعزيز ثقافة إيجابية في

مكان العمل وضمان الامتثال لقوانين ولوائح العمل (فبراير 2017)

تشمل أفضل الممارسات الإدارية في إدارة الموارد البشرية عدة أمور، منها:

1- إعداد خطط التوظيف الفعالة وتحديد المؤهلات الصحيحة للمناصب الشاغرة.

- 2- توفير الدورات التدريبية والتطويرية للموظفين لزيادة كفاءتهم وإطلاق إمكاناتهم الكاملة.
- 3- تحفيز الموظفين عن طريق توفير الحوافز المادية وغير المادية.
- 4- تقييم أداء الموظفين بانتظام وتوفير ردود فعل بناءة للمساعدة في تحسين الأداء.
- 5- الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.
- 6- إدارة التغيير بشكل فعال، والعمل على تطبيق تقنيات إدارة التغيير في حالات تحديث المؤسسة أو العمل.
- 7- توفير آليات تفاعلية ونظام مفتوح للشكاوى والمقترحات من قبل الموظفين.
- 8- ضمان التوازن العمليات بين الموظفين والأرباح والخسائر الاقتصادية.
- 9- تطوير برامج إعداد الموظفين الجدد، والتي توفر التدريب على العمليات الداخلية للشركة.
- 10- تحديد وتطبيق الأدوات الإدارية الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، مثل الموارد البشرية الذكية.

3/2/2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات أو الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب وبذلك يكون التأهيل والتدريب هو التوسع الراسي المقصود من العبارة السابقة ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه وهذا إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة في هذا الصدد وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسعى "بالميزة التنافسية للمؤسسات". « وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات السابقة

التي تناولنا بالذكر في الفصل الأول من تلك الدراسة (بوقرة 2017)

الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس
- تحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير
- تسجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري وانه مورد رئيسي من موارد المنظمة.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

4/2/2 أهداف إدارة الموارد البشرية: (حويجي 2008)

- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل.
- ✓ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- ✓ زيادة الأداء الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- ✓ عمل نظام للحوافز والمكافآت كفاء وفعال.
- ✓ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- ✓ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- ✓ إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- ✓ الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل.
- ✓ خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل واتاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة.
- ✓ محاربة الاحتكار شكلا وموضوعا للكفاءات الإدارية والفنية.
- ✓ مكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب.
- ✓ الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري) والحيولة دون التأثير على الإنتاج .

5/2/2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي: (الرجوب 2014)

✓ إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء

الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر البشري وإيلاء أهمية كبيرة

✓ تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية

صغيرة

✓ التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا مهما في إحداث

العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية

6/2/2 المحدد الأول لممارسات إدارة الموارد البشرية الحوافز والمكافئات

يقاس النجاح في أية منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمهامهم الوظيفية وحتى الآن فقد تركزت جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على إنتاجية مرتفعة للعاملين من خلال التحليل الوظيفي أساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة وتوجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية والحقيقة أننا نعرف أن أداة الفرد هو محصلة تفاعل جانبي القدرة على العمل والرغبة في العمل والاختيار والتوجيه والتدريب تعد بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة وهو ما يعني أن المحددات الرئيسية للأداء ما زال غائبا حتى الآن وهو جانب الحفز وعليه فإن الحفز أو الدافع يمثل أداة الرغبة والحماس وبالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المرجوة إن أحد أهم المهام الأساسية لأي مسؤول في التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية.(عمر 2021)

مفهوم الحوافز:

الحوافز لم تلقى تعريفاً موحداً فقد تعددت المفاهيم المتشابهة كالذوافع والحاجات والاستعداد والبواعث.

■ فالتحفيز: هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق أهداف محددة فهي تعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد.

■ الحوافز: هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ المهام بجهد وكفاءة.

■ الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن لحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته .

أنواع الحوافز:

يوجد نوعان رئيسيان للحوافز في المنظمة مادية ومعنوية وكلاهما يهدفان إلى زيادة أداء العامل كما وكيفا): (عبد المحسن 201)

أولاً- الحوافز المادية:

إن الحوافز المادية تتمثل في زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح إن تطور الدول الصناعية يعطي أمثلة ونماذج واضحة لتأثير الحوافز المادية على إنتاجية العمال فالحوافز المادية تستهدف إشباع حاجات الإنسان الضرورية تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة هذه الحوافز:

- 1- المكافآت والزيادة الأولية.
- 2- العمولة
- 3- الامتيازات
- 4- المشاركة في الأرباح.
- 5- تناسب الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر والإنتاج.

ثانياً- الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم تعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملية ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

1. ضمان العمل واستقراره.
2. الحوافز الاجتماعية المعنوية.
3. التقدم الوظيفي.
4. المشاركة في اتخاذ القرارات.
5. العمل الجماعي.
6. المركز والمكانة.

أهداف نظام الحوافز:

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.
- إمداد الشخص العامل بالمقدرة الشرائية الكافية.

- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده.

خصائص نظام الحوافز الفعال:

- ✓ تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
- ✓ حل المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
- ✓ زيادة الإنتاجية.

شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز:

- ✓ ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
- ✓ الاستمرارية في إعطائها.
- ✓ بعدها عن العلاقات الشخصية.
- ✓ تكيفها مع توقعات العاملين.
- ✓ عدالة الحوافز وكفايته.

ثالثا- الحوافز السلبية

وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية؛ كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية أو تخفيض درجة الموظف أو عزل الموظف عن عمله بالكلية وتهدف الحوافز السلبية إلى تنبيه الموظف لتغيير أدائه وتحسينه

7/2/2 المحدد الثاني: التدريب

أولا/ تعريف التدريب:

تعددت التعاريف فيما يخص التدريب:

- ✓ بأنه " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الافراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد.

- ✓ بأنه " عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد

✓ بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو مهينه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل".

من خلال ما سبق من تعاريف للتدريب يمكن تعريفه على أنه عملية مخططة منظمة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمورد البشري من خلال تطوير مهاراته وتدعيم اتجاهاته وزيادة معارفه بما يؤثر على أدائه بطريقة إيجابية وانعكاس ذلك على مردوده في العمل وتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة والمورد البشري بصفة خاصة. (السبول 2015).

ثانيا/ أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة وتتمثل أهميته في الجوانب التالية :

أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- تخفيض عدد حوادث العمل.
- تحسين قرارات الافراد وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الافراد في تطوير مهارات الاتصالات.
- يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.

أهمية التدريب في تطوير الهيكل التنظيمي:

- الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية.
- تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- رفع الروح المعنوية "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب

أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: (بلخيري 2012)

- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

- يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وآليات العمل وتعريف
- الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يوضح السياسات العامة للمؤسسة ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ثالثاً: مقومات التدريب الإداري (ظريف 2017)

التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.
- توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
- توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين كأساس للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد.
- توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.

رابعاً: مبادئ التدريب: للتدريب عدة مبادئ نذكر منها (بوقرة 2017)

- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة: أي أن التدريب ليس أمراً كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها لكنه نشاط ضروري ومهم.
- مواكبة التطورات الجديدة: يجب أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة والتركيز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة ولذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الحديثة من أجل إطلاع العاملين على كل ما هو حديث في مجال عمل المنظمة.
- المرونة: من الضروري أن يسعى القائمين على العمليات التدريبية إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة بحيث يكون البرنامج التدريبي قابل للتعديل مع كل التغيرات .
- الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومساهمة كافة الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.

- الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق في الواقع.
- الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها تبعاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة داخل المنظمة
- التدريب نشاط إداري وفني: بما أن التدريب عملاً إدارياً ف ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضوح الأهداف والسياسات توازن الخطوط والبرامج توافر الموارد المادية البشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.
- التوافق مع الأهداف العامة للمنظمة: يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تتوافق وتتناسب السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة بشكل عام.
- الشمولية: هو مبدأ هام ورئيسي في عملية التدريب بحيث يشمل هذا الأخير كافة المستويات الإدارية كما يقصد بالشمولية هي ضرورة أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.

خامساً- أهداف التدريب الإداري: (الحباشنة 2019)

يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل وضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين ومساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة ووقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل وزيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى مستوى في المنظمة وإعطائهم فرصة الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل. وتوفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل. ورفع الروح المعنوية للعاملين في العمل وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطهم إحساساً داخلية بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.

سادساً: مسؤوليات التدريب الإداري:

غالباً ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية أو الخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي: (حويجي 2008)

أولاً/ إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة بشكل كامل عن عملية التدريب العاملين

الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فان هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المآرد انجازها كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية الأزمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

ثانيا/ مدراء الوحدات الإدارية:

يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملين في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة إلى تدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فان المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تدريب الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازها باستمرار.

ثالثا/ المشرفون :

يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين معه ولذا فانه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام الموكلة إليه شخصا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ويكون عادة مسؤولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن التقدم المتحققة جراء التدريب أو أيضا الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية.

سابعاً: تحديد الاحتياجات التدريبية :

هي عملية ملاحظة الأداء للعاملين للكشف عن جوانب القصور في الأداء الإداري أو الفني أو الإنساني للفئة المستهدف تدريبها من العاملين وذلك لتطوير الأداء والسلوك الحالي أو المستقبلي بدرجة من الجودة والإتقان لتحقيق أهداف المنظمة. فالمجالات المستهدفة تدريبيا تتضمن كل التعديلات أو التغييرات أو عمليات التحسين والتطوير اللازم إدخالها على سلوك وأداء الفرد والمتعلقة بمعرفته ومهاراته وميوله واتجاهاته لكي يتأهل لشغل وظيفة أو يحسن ويتطور الأداء بالعمل الحالي أو العمل أو الوظيفة التي يترقى إليها ومن ثم يكون تحديد الاحتياجات التدريبية هو المدخل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الافراد بشكل مستمر. وخاصة في ظروف التغيير المبرمج وغير المبرمج ولتحديد الدورات التدريبية والمتدربين لآبد أن نحدد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي:

تحليل العمل: هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضا على مقابلات مع المديرين والموظفين وكذلك تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة.

تحليل الفرد: هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. هذا التحليل

يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية. وللاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة في نجاح أي منظمة

المحدد الثالث تقييم البرنامج التدريبي:

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تحقق بحق التخطيط والتصميم فقط بل تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ويتأثر ذلك باقتناع المتدربين واقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه ويعتبر التقييم جزء أساسي لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب فهو نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب يمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات مهمة هي (بو بكر 2015)

أولا: رد الفعل:

يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات المدرب المحتوى التوقيت المكان وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء في نهاية البرنامج ويفيد هذا النوع من الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج والعوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.

ثانيا: التعلم:

تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ الحقائق الأساليب المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي ويتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم.

ثالثا: السلوك:

يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.

رابعا: النتائج:

يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد شمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث والفاقد في الوقت والمواد كما تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء.

8/2/2 اخيرا: أسباب فشل التدريب الإداري:

نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية فهدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في

عملهم وحياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا لها .

ومن أسباب فشل الدورة التدريبية ما يلي: (Abbassi201)

- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة حيث يكتسب المتدرب. مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.
- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
- الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب.
- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.

3/2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي ماهيته اهميته ونظرياته

1/3/2 مقدمة

لقد بدأ الاهتمام بالأداء الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل. يعرف الأداء الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الأداء الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج. ويعرف الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

يعتبر الأداء الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الأداء الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الأداء الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع. • وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الأداء الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والأداء الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

2/3/2 أولا- مفهوم الأداء الوظيفي

1- تعددت تعريفات الأداء الوظيفي كما يلي: (الشرمان 2014)

✓ أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: إنني راضي في

وظيفتي

- ✓ أنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغليها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ
- ✓ أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف ما بين شعور الشخص تجاه ما سيحصل عليه أو ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل"

مكونات الأداء الوظيفي

فعندما تكون المكافأة المقدمة اقل مما كان يدرك الشخص أو الفرد أنه يجب الحصول عليه فإن عدم الرضا هو النتيجة وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة ونستنتج ان المقصود بالأداء الوظيفي هو حالة العامل داخل المنظمة التي تعكس مدى قبوله وقناعته بالعوامل والظروف الوظيفية المحيطة ببيئة العمل داخل محل عمله ويتكون الأداء الوظيفي من العناصر التالية:-

- الرضا عن اساليب التوجيه والاشراف والقيادة داخل إطار العمل
- الرضا عن الرؤساء واتخاذهم قدوة
- الرضا عن المرؤوسين ودعمهم
- الرضا عن الوظيفة داخل محل العمل
- الرضا عن بيئة العمل الداخلية والخارجية ومدى الانتاجية المحققة
- الرضا عن زملاء العمل ودرجة التعاون بينهم
- الرضا عن علاقات العمل في محل العمل

العوامل الداعية للرضا الوظيفي

ان الفهم الصحيح لدوافع العاملين في اعمالهم ورضاهم الوظيفي بالمؤسسة يساعد الادارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الامثل لطاقت العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين اهدافها واهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء مم يكون له عظيم الاثر على تعظيم الانتاجية وتحسين جودة الخدمة

- -أن ارتفاع درجة الأداء الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- -أن ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- -أن الأفراد ذوي درجات الأداء الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- -أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

- -هناك علاقة وثيقة ما بين الأداء الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

البيئة العمل العامة: ويقصد بها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والفنية المحيطة ببيئة عمل وخصائص بيئة العمل داخل المؤسسة وتشمل الانظمة الاجراءات الرواتب والحوافز المادية والمعنوية وعلاقة ذلك بيئة وظروف ونوع العمل وخصائص العامل والموظف والتي تتمثل شخصيته وقدراته واستعداداته وذكاؤه وطموحه ومدى ولائه وانتمائه للمنظمة والعمر والتجارب والدخل الشهري وأخيرا الإنجاز او الجهد الذي يبذله العامل خلال ادائه لعمله والانتاجية كذلك يمكن القول بأن الأداء الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

- 2- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- 3- الرضا عن الأجر وملحقاته.
- 4- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).
- 5- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
- 6- الرضا عن بيئة العمل المادية.
- 7- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقية).
- 8- الرضا عن طرق التحفيز وأساليبهم ومعاييرهم.
- 9- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

3/3/2 نظريات الأداء الوظيفي

اولا- نظرية الحاجات هرم الحاجات لماسلو

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية وترتكز النظرية على ان الانسان اجتماعي ويعتمد على ما يوجد لديه من حاجات لم يتم اشباعها في الوقت الحالي وهي بالتالي تؤثر على سلوكه حتى يتم اشباعها تمثل دوافع الفرد وفي حالة اشباع مستوى معين فانه يتقدم للمستوى الثاني والمثال على ذلك نظرية هرم الحاجات لماسلو وتبدأ الحاجات حسب التسلسل التالي-: (فيروز 2017)

1. الحاجات الفسيولوجية
2. ثم الحاجات الي الامان

3. وتلهمها الحاجات الاجتماعية
4. ثم الحاجة الي التقدير
5. واخيرا الحاجة الي تحقيق الذات وتمثل راس الهرم لماسلو

ثانيا - نظرية الدرفير

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية "ماسلو" فقد بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب نظرية ماسلو وكان من أوائل هؤلاء العلماء الدرفير الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته التالي :
(2016 Al-Hawari)

حاجة البقاء وهي من الحاجات الضرورية

- 1- التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته
- 2- ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة
- 3- مثل الحاجة الفسيولوجية وحاجات الأمن كالحاجة إلى الطعام والمأوى
- 4- حاجة الارتباط: وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة
- 5- والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع
- 6- الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية
- 7- حاجات النمو وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان
- 8- واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات

ثالثا – نظرية عدالة العائد

ويمكن تمثيلها بأنها المقارنة بين ادراك العامل او الموظف في المؤسسة لمعدل ادائه لوظيفته ومستوي انتاجيته وما يترتب على هذا الاداء من نتائج من اجر او ترقية بالمقارنة مع معدل اداء زميل له داخل المؤسسة وما يترتب على اداء ذلك الشخص من نتائج من اجر او ترقية ويترتب على عدم التساوي بين محصلة الاداء والنتائج للعامل مع محصلة الاداء والنتائج للعامل الاخر سواء كان هذا التساوي في الدخل والامتيازات او فرص الترقى الى غير ذلك من مظاهر عدم الأداء الوظيفي ويؤدي ذلك بالتالي الى ان يخفض الفرد من انتاجيته او يزيد غيابه عن العمل او غير ذلك من التصرفات المرغوب فيها او الغير مرغوب فيها بناء علي تقييم العامل للموقف

رابعا – نظرية الانجاز

هي ان بعض الافراد يرغبون في اشباع حاجتهم هذه من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي وتفوق وهؤلاء يتصفون

بصفات القيادة في اتخاذ القرارات والرغبة في تحمل المسؤولية وغيرها وانجاز تلك الاعمال في المقابل الحصول على

مقابل يعمل على تلبية واشباع احتياجاتهم

هناك العديد من الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وتشمل بعضها:

- 1- تطوير ثقافة العمل الإيجابية والمحفزة: يتم تعزيز التفاعل الإيجابي والتعاون بين الموظفين وتعزيز روح الفريق العالية.
 - 2- تطبيق تكنولوجيا المعلومات: يتم استخدام البرامج والأنظمة المحوسبة في إدارة الموارد البشرية لتسهيل عمليات التوظيف والتدريب والتقييم وإدارة الأداء.
 - 3- تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يتم تقديم بيئة عمل مرنة ومتوازنة تسمح للموظفين بتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.
 - 4- تطوير مهارات الموظفين: يتم توفير التدريب المستمر والتطوير المهني للموظفين لتحسين قدراتهم وتطوير مهاراتهم.
 - 5- تنمية وتعزيز القيادة القائمة: يتم تعزيز مهارات القيادة والقيادة القائمة لدى المدراء والمشرفين لتحقيق أهداف المنظمة.
 - 6- تشجيع التنوع والاندماج: يتم تعزيز التنوع والاندماج في بيئة العمل لتعزيز الابتكار وتحقيق أفضل أداء.
 - 7- استراتيجيات التوظيف الإلكتروني: تشمل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع التوظيف عبر الإنترنت لجذب المواهب وتسهيل عملية التوظيف.
 - 8- تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي: يتم استخدام التحليلات والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوظيف وإدارة الأداء.
- هذه بعض الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وتختلف هذه الممارسات من منظمة إلى أخرى حسب احتياجاتها وأهدافها.

ملخص

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمات لإدارة القوى العاملة لديها بشكل فعال. وتشمل هذه الممارسات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والمزايا وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين. الهدف من هذه الممارسات هو جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورية لخلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتحقيق النجاح التنظيمي. توفير بيئة عمل جيدة، والتعاقد مع الموظفين المؤهلين، وتوفير التدريب والتطوير، وبناء فريق عمل قوي، وتقديم المكافآت والمزايا التي تحفز الموظفين، ووضع قواعد وسياسات داخلية واضحة، وإنشاء نظام عدالة وإدارة الموظفين بشكل علني. كما يجب أيضا التأكد من التواصل الفعال مع الموظفين وتقييم أدائهم بشكل منتظم.



الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1/3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الثالث منهجية الدراسة من خلال النموذج التجريبي للبحث متضمنا عدة أمور (المنهج المستخدم في الدراسة – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة – أدوات الدراسة- بيئة الدراسة – خطوات تطبيق الدراسة) منهجية دراسة المشكلة هي نفسها منهجية البحث العلمي وهي جزء لا يتجزأ منه وتشتمل على مجموعة الخطوات والإجراءات المدروسة بعناية التي يقوم بها الباحث ليصل إلى نتائج البحث والحقائق المرتبطة بموضوعه العلمي حيث ينتهي الفصل باستنتاج موثوقة ومصداقية وأخلاقيات البحث العلمي وصحته.

تعريف منهجية الدراسة

تم التحقق من الأهداف التي تم وضعها لهذا البحث واختيار مدى صحة الفروض وذلك من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ويتم الاعتماد في هذا المنهج على الكتب والمواقع الإلكترونية والدراسات السابقة التي ترتبط أثر ممارسة المهارات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين " وذلك من أجل الحصول على الإطار النظري للدراسة كما يتم أيضا الاعتماد على جمع البيانات من مفردات العينة وذلك باستخدام قائمة الاستقصاء لغرض إتمام الدراسة. وسيتم عمل الاحصائيات المناسبة بناء على نتائج الاستبيان من المجاميع والمتوسطات والانحراف المعياري ودرجة الأهمية والنسبة المئوية لمتغيرات الدراسة ومحدداتها

- منهجية الدراسة تعني الاستراتيجية المتبعة عند إجراء البحث أو الرسالة العلمية، وعلى الباحث أن يختار أنسب الطرق التي تعينه على تنفيذ البحث، ولقد سهل المُشَرِّع ذلك الأمر من خلال وضع مجموعة من الإجراءات المنظمةة للبحث.

- منهجية الدراسة عبارة عن خطوات مدروسة بعناية؛ للوصول إلى الحقائق المرتبطة بموضوع البحث العلمي.

2/3 - أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية، وهي استمارة بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يُطلب من أفراد العينة الإجابة عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة البريدية
تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على

الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

أدوات الدراسة: سوف يتم تطوير الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات الأولية يتم جمع البيانات من المصادر الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث العملية في مجال الدراسة بالإضافة الى المصادر الأولية عن طريق الاستبيان عن طريق جمع معلومات من العاملين في مكان الدراسة عن طريق اختيار عينة مناسبة بطريقة عشوائية بحيث يكون حجم العينة مناسب مع مجتمع الدراسة يتم اختيار عينة الدراسة بشكل حيادي وموضوعي، ودون أي تحيز والتأكد من وجود توافق وتكافؤ بين مختلف مكونات مجتمع الدراسة. عن طريق العينات العشوائية الطباقية وحسب هذه الطريقة يتم تقسيم مجتمع الدراسة الى طبقات متعددة حسب خصائصه، وبعد ذلك يختار عدد محدد من كل طبقة بصورة عشوائية

أولاً: المصادر الأولية:

وهي الاستبانة وسيتم ذلك من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينه الدراسة وذلك للوقوف على آرائهم حول توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة. وتمثل الاستبانة هي أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات واستطلاع آراء الأفراد في موضوع معين. يتم تصميم الاستبانة عادة في شكل سلسلة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة التي يتم توزيعها على الأفراد المشاركين. يتم استخدام الاستبانات في مجالات مختلفة مثل البحث العلمي واستطلاعات الرأي والدراسات الاجتماعية

ثانياً: المصادر الثانوية:

سيتم الحصول عليها من خلال الاطلاع على المراجع العلمية والمجلات والدراسات والأبحاث والدوريات العربية منها والأجنبية التي لها صلة بالموضوع محل الدراسة واستخدام مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات، والرسائل العلمية المنشورة في المجلات والمواقع الالكترونية عبر متصفحات الانترنت اعداد في الإطار النظري للدراسة.

سيتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تمت الاستعانة

ببرنامج (اكسل) لعمل الرسوم البيانية، وسيتم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث وفقا للمتغيرات الأولية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف محاور الدراسة.

3/3 تصميم البحث واسلوبه:

تصميم البحث هو الإطار الذي يحدد كيفية تنفيذ الدراسة وجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج والاستنتاجات المطلوبة. يتم اختيار تصميم البحث بناء على أهداف الدراسة والأسئلة البحثية ونوع البيانات المطلوب جمعها وتحليلها وانطلاقا من طبيعة الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقا لأهدافها فإن الدراسة سوف تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيرا ما يتعدى الوصف إلى التفسير

4/3 مجتمع الدراسة

نظام الرعاية الصحية

نظام الرعاية الصحية السعودي مكون من مستويين:

المستوى الأول: هو عبارة عن شبكة من مراكز الرعاية الصحية الأولية والعيادات، والتي توفر الخدمات الوقائية، ومتابعة ما قبل الولادة، والطوارئ، والخدمات الأساسية، فضلا عن العيادات المتنقلة في المناطق الريفية النائية.

المستوى الثاني: هو عبارة عن مستشفيات ومرافق معالجة متخصصة تقع في المناطق الحضرية.

يعرف مجتمع الدراسة في البحث العلمي على انه مجموعة كبيرة ومحددة من الافراد او العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة او أكثر، تحدد هذه الصفة بواسطة معايير أخذ العينة التي وضعها الباحث. ويمثل مجتمع الدراسة التركيز الرئيسي للبحث العلمي، بحيث يسعى الباحث للحصول على المعرفة او المعلومات عنه. وبناء على ذلك يجب على الباحث تحديد مجتمع الدراسة في بداية البحث ونظرا الى الحجم الكبير لمجتمع الدراسة، فقد لا يتمكن الباحث في العديد من الاحيان من اختبار او جمع المعلومات اللازمة من كل فرد، وذلك بسبب التكلفة العالية والوقت الطويل المستغرق في تنفيذ ذلك، لذا، يتم اخذ مجموعة فرعية

من المجتمع وتسمى عينة الدراسة، ويمثل مجتمع الدراسة

5/3 عينة الدراسة

تتكون عينة البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا في إدارة الموارد البشرية في المرافق الصحية في مدينة الرياض حيث سيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تم توزيع الاستبانة الكترونيا في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 140 موظفا واداريا حيث تم استرجاع منها 120 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 20 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا 100 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 71 % من اجمالي عدد الاستبيانات ويمكن حصر عدد الاستبيانات السليمة من خلال هذا الجدول

الجدول رقم (1): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الفاقد	مستبعد	المستلم النهائي
المجموع	140	120	10	10	100
النسبة المئوية	%100	%86	%7	%7	%71

6/3 محاور أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض.

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس - السن - الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية

بمنطقة الرياض وتكون أربع محاور رئيسية كل محور يتكون من أربع فقرات. في كل محور.

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي التي تتراوح اختياراته من موافق بشدة وموافق ومحايد وغير موافق

وغير موافق بشدة كما يلي

جدول 2: أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي /

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الموزون
موافق بشدة	5	5.0 – 4.20
موافق	4	- 3.40 > 4.20
محايد	3	- 2.60 > 3.4
غير موافق	2	- 1.80 > 2.6
غير موافق بشدة	1	- 1 > 1.80

الجدول السابق يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقا لمقياس ليكرث للتدرج الخماسي وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات محاور وأبعاد أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.



الفصل الرابع

الدراسة الاحصائية

1/4 تحليل نتائج الدراسة

في البداية البحث العلمي هو أساس التقدم والتطور في الحياة البشرية، ويتخلل البحث العلمي عدة مراحل مثل جمع مصادر المعلومات، وكتابة عنوان البحث، ثم كتابة مقدمة تمهد لما يحتويه هذا البحث العلمي، ثم شرح البحث وما توصل إليه الباحث من خلاله، ثم مرحلة تحليل النتائج وتفسيرها في البحث العلمي وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المقال لنعرف القارئ ما هو تحليل النتائج وتفسيرها في البحث العلمي.

نتائج البحث العلمي هي الإجابات والحقائق التي توصل إليها الباحث من خلال البحث فهي بمعنى آخر حل البحث العلمي الذي قام بدراسته

انطلاقاً من تحليل الشواهد وتفسيرها واستخلاص الحقائق منها، نحاول في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها، انطلاقاً من البيانات الإحصائية والمعطيات الميدانية وربطها بالتراث النظري المرجعي لتسهيل إدراكها وتبيان دلالتها ومغزاها العلمي. وسيتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات. يتناول هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة الاستبانة التي استخدمت لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة الموظفين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض بالرياض نحو مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي فيها، بالإضافة إلى أثر هذه الممارسات في تحقيق رضا الوظيفي، بهدف الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تخدم أهداف الدراسة. حيث يتناول تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي وبدرها تؤثر على الأداء لدى العاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وسوف نستعرض فيما يلي النتائج الكلية للدراسة

2/4 صدق - وثبات الاستبانة

ومن الأدوات الشائعة التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات المهمة لكتابة البحث العلمي الاستبيان والملاحظة، وهذه الأدوات تعطي نتائج مهمة للباحث لكي يستخدمها في كتابة البحث العلمي الذي يقوم بإعداده، ويعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً وشيوعاً بين أدوات جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي، ويلجأ أكثر الباحثون إلى تصميم وكتابة الاستبيان لأجل الحصول على البيانات المهمة التي يبحثون عنها، وكلما كانت خبرة الباحث أكثر في البحث العلمي وخاصة في تصميم الاستبيان كان لتنفيذ الاستبيان أهمية كبيرة في البحث العلمي، حيث يحصل الباحث من خلال الاستبيان على بيانات دقيقة ومهمة لموضوع البحث العلمي، وتعتبر البيانات التي يحصل عليها الباحث من خلال الاستبيان عن خصائص وتوجهات

وآراء ومعتقدات الأشخاص المشاركون في الاستبيان، ويفضل المشاركون في عينة البحث أن يقوموا بملء الاستبيانات على المشاركة في غيره من أدوات جمع البيانات في البحث وهذا بسبب أن المشارك عندما يقوم بملء الاستبيان فإنه لا يشعر بحرج من التعبير عن آرائه والمعلومات الخاصة به نظرا لأن الاستبيان لا يتطلب أن يقوم المشارك بالإفصاح عن هويته، ويعتبر هذا السبب أيضا أحد أهم الأسباب التي تدفع الباحث لاختيار الاستبيان كأداة جمع البيانات لكتابة البحث. وتعتبر النتائج التي يحصل عليها الباحث من خلال الاستبيان القاعدة المعلوماتية التي يبني عليها الباحث بحثه العلمي، وهذه النتائج أيضا ما يدل على أن الظاهرة أو الموضوع الذي يدرسه الباحث على درجة من الأهمية ليتم دراسته في البحث العلمي. ويقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم حسابه كما يلي:

- الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم الأخذ بملاحظته وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بالاعتماد بشكل أساسي ودقيق بحيث يعمل على تحقيق التوازن بين محتويات الاستبيان في كل فقراته على حسب كل فرض.
- صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات العينة الكلية للدراسة

م	المحور المتغير المستقل والمتغير التابع	معاملات الثبات
1	البعد الأول: الحوافز والمكافئات	0.95
2	البعد الثاني: برامج التدريب والتطوير	0.87
3	البعد الثالث: برامج تقييم الاداء	0.94
4	المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين	0.95
الأداء الكلي		0.93

من الدول بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لإجمالي المحور الأول 0.95 وبلغت قيمة معامل الثبات فيما يتعلق بالمحور الثاني 0.87 وفيما يتعلق بالمحور الثالث فبلغت 0.94 بالنسبة إلى المتغير التابع قيمة معامل الثبات بينما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي 0.93 وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بنسبة ثبات عالية مما يجعلها صالحة للتطبيق وكافية لأغراض البحث

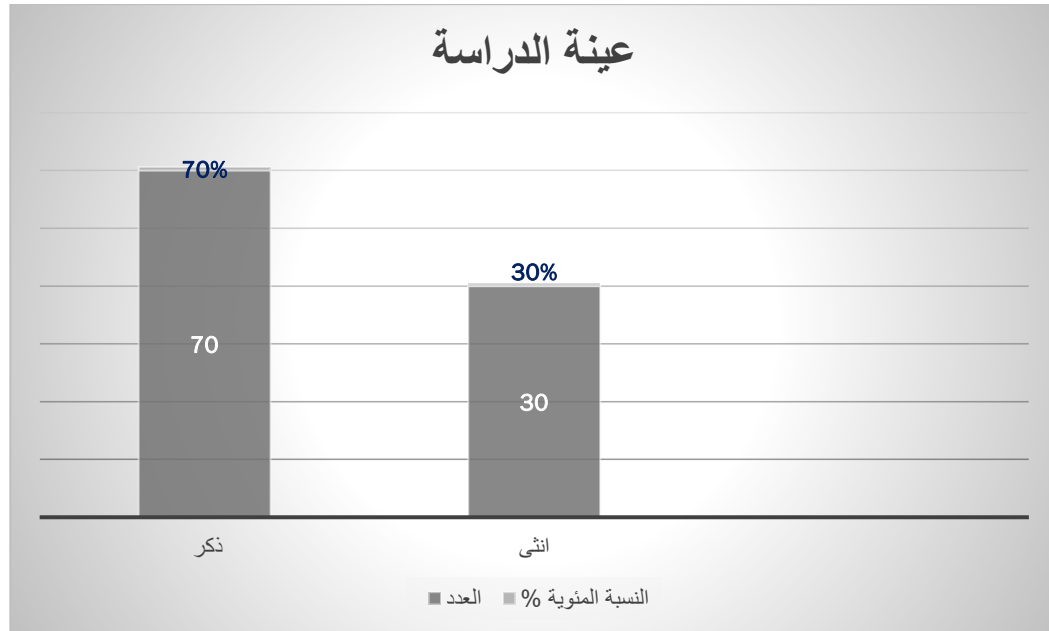
3/4 التحليل الوصفي لنتائج القسم الاول: البيانات الشخصية.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون 05 من فقرات متمثلة في (الجنس- السن- الأقدمية.

: تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
النوع	ذكر	70	70%
	انثى	30	30%
	المجموع	100	100%



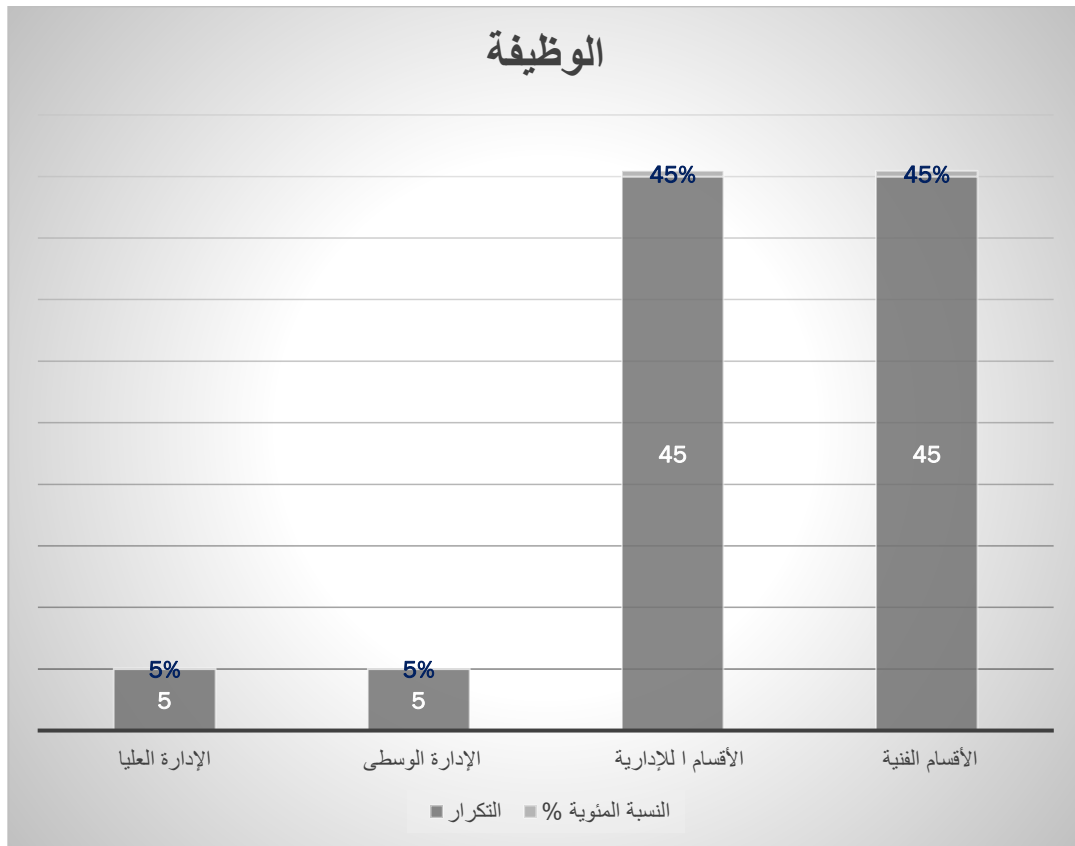
تحليل نتائج نوع الموظف:

تبين أن عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (70) شخص ونسبة مقدارها (70%) في حين كان عدد الإناث فقط 30 إناث

ونسبة مقدارها (30.%) وهذا يدل على انخفاض نسبة مشاركة النساء

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	الإدارة العليا	5	5%
	الإدارة الوسطى	5	5%
	الإدارة التشغيلية	45	45%
	الأقسام الفنية	45	45%
	المجموع	100	100%



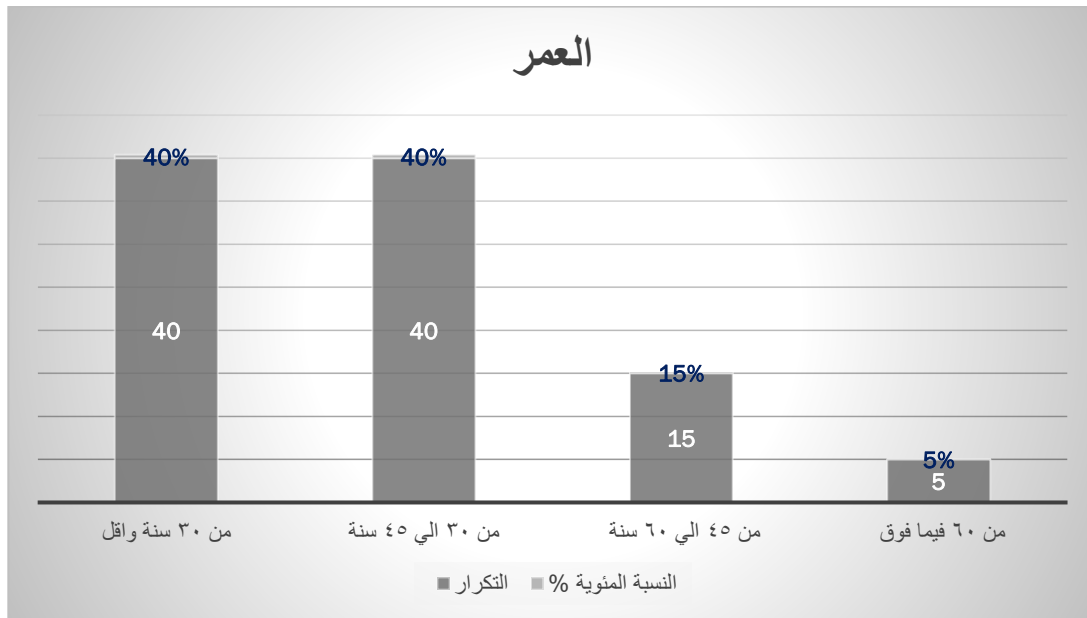
تحليل نتائج الوظيفة:

تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني والأقسام الإدارية حيث بلغ عددهم (90) وبنسبة تمثيل بلغت (90%)

وتلها نسبة موظفي الإدارة العليا والوسطى وبنسبة بلغت (10%) في المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 30 سنة و أقل	40	40%
	من 30 الي 45 سنة	40	40%
	من 45 الي 60 سنة	15	15%
	من 60 فيما فوق	5	5%
	المجموع	100	100%

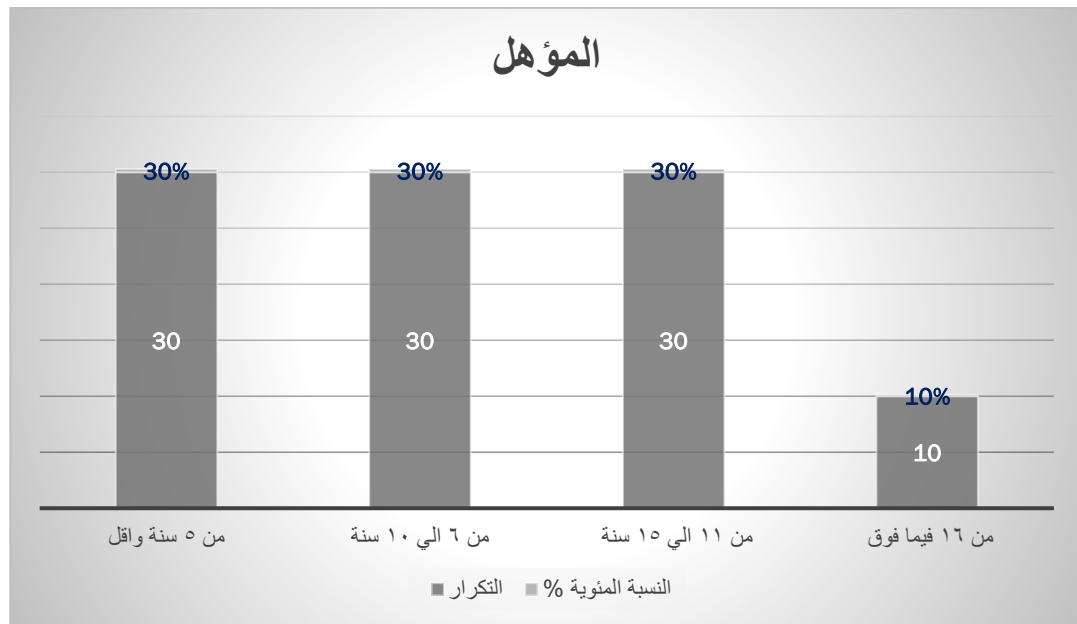


تحليل نتائج العمر:

تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة و أقل حيث بلغ عددهم (40) بنسبة مقدارها (40%) تلتها الفئة العمرية 30 إلى 45 سنة وبنسبة (40%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 45 إلى 60 سنة 15% من مجمل عينة الدراسة أما بالنسبة الأعمار أكبر من 60 عام فيما فوق وبنسبة مقدارها (5%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً 45 عاماً فأقل بنسبة 80% من عينة الدراسة في المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	10	10%
	بكالوريوس	70	70%
	ماجستير	15	15%
	دكتوراه	5	5%
	المجموع	100	100%

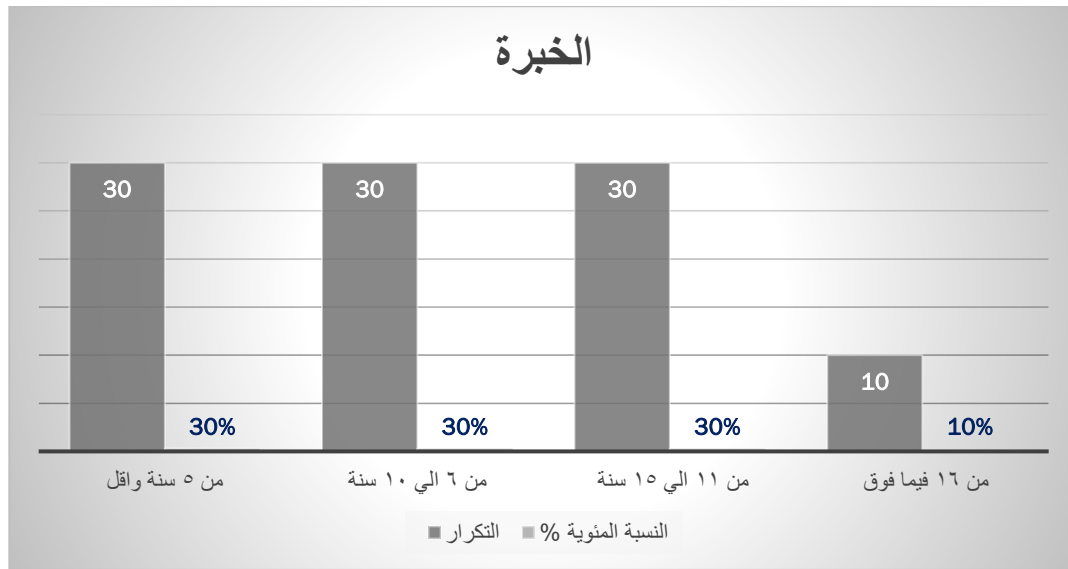


تحليل نتائج المؤهل العلمي:

تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (70) وبنسبة تمثيل بلغت (70%) وتلتها نسبة حاملي درجة الماجستير وبنسبة بلغت (15%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة دبلوم متوسط بنسبة (10%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (5) وبنسبة مقدارها (5%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية بدرجة كبيرة. في المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	من 5 سنة وأقل	30	30%
	من 6 الي 10 سنة	30	30%
	من 11 الي 15 سنة	30	30%
	من 16 فيما فوق	10	10%
	المجموع	100	100%



تحليل نتائج سنوات الخبرة:

تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة كانت لذوي الخبرة من 11-15 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (30) فرد ونسبة (30%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا في المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية

4/4 ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية ومعامل الاختلاف

المحور الأول: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق

الصحية بمنطقة الرياض.

البعد الأول: الحوافز والمكافآت

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	يتم وضع نظام للأجور عادل وخاص بكل وظيفة	40	28	10	12	10
2	تقدم الإدارة مكافآت معنوية للعاملين الكفاء في عملهم	32	40	8	12	8
3	تقدم الإدارة راتب يكفي لمواجهة متطلبات الحياة	30	28	14	16	12
4	تقدم الإدارة عمولات مجزية للموظفين كل حسب ادائه	30	34	16	8	12
5	تقوم الإدارة بتقديم حوافز مغرية لجذب الموظفين الكفاء	35	33	10	12	10
الإجمالي		167	163	58	60	52
النسبة		33%	33%	12%	12%	10%

م	التحليل الاحصائي	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
1	يتم وضع نظام للأجور عادل وخاص بكل وظيفة	3.66	1.37	37.4
2	تقدم الإدارة مكافئات معنوية للعاملين الاكفاء في عملهم	3.06	1.40	38.8
3	تقدم الإدارة راتب يكفي لمواجهة متطلبات الحياة	2.86	0.28	9.7
4	تقدم الإدارة عمولات مجزية للموظفين كل حسب ادائه	3.4	1.54	45.29
5	تقوم الإدارة بتقديم حوافز مغرية لجذب الموظفين الاكفاء	3.1	1.54	49.6
الاجمالي		3.22	1.27	36.16

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض. لبعد الحوافز والمكافئات إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 33.4 الي 14.4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 33.4 وبنسبة 33% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) وبنسبة 10% وبدرجة أهمية ضعيف.

جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت علي: " وضوح التعليمات التي تصدر عن إدارة الموارد البشرية للخطط المستهدفة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66)

جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت علي: " الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تحقق المستهدف منها." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.40)

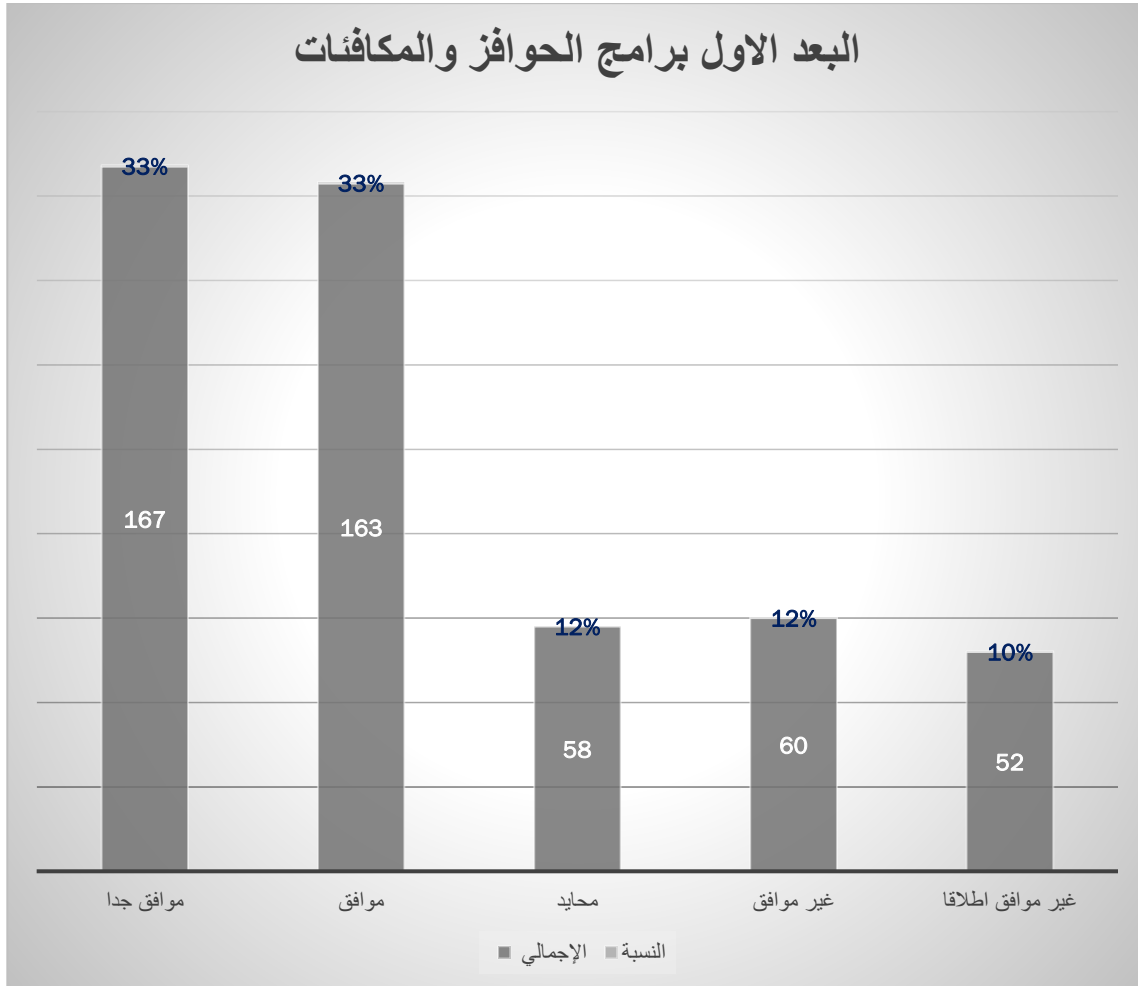
جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت علي: " يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.91)

جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: " تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع المخططات الاستراتيجية." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.10.)

جاء الفقرة رقم (3) التي نصت علي: " تحرص الموارد البشرية على تحديث أدوات العمل والتدريب " في المرتبة

الخامسة بمتوسط حسابي (2.86)

وبشكل عام يتبين أن مستوى توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض. لبعد الحوافز والمكافآت من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



البعد الثاني: برامج التدريب والتطوير

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تقوم الإدارة بتدريب جميع كوادرها حسب الحاجة	30	32	16	8	14
2	تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة	30	30	10	12	18
3	تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضيعها مع طبيعة اعمال العاملين	32	44	4	12	8
4	تنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف دوائر واقسام العمل بالمنظمة	36	36	0	16	12
5	يستفيد العاملون من البرامج التدريبية التي تقدمها الادارة	48	24	16	8	4
الإجمالي		176	166	46	56	56
النسبة		35%	33%	9%	11%	11%

م	التحليل الاحصائي	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
1	تقوم الإدارة بتدريب جميع كوادرها حسب الحاجة	3.96	1.37	36.4
2	تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة	3.36	1.40	36.8
3	تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضيعها مع طبيعة اعمال العاملين	2.96	0.28	9.7
4	تنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف دوائر واقسام العمل بالمنظمة	3.70	1.54	45.29

5	يستفيد العاملون من البرامج التدريبية التي تقدمها الادارة	3.40	1.54	46.6
الاجمالي		3.476	1.226	34.958

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الذكاء الاصطناعي لعمليات التحفيز في توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض لبعده برامج التدريب والتطوير إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 35.2 إلى 11.2 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 35.2 وانحراف معيار 6.8 وبنسبة 35% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي 11.2 وانحراف معيار 4.8 وبنسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف.

جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت علي: " ويتم وضع نظام للأجور عادل وخاص بكل وظيفة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96)

جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت علي: " تتنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف. " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70)

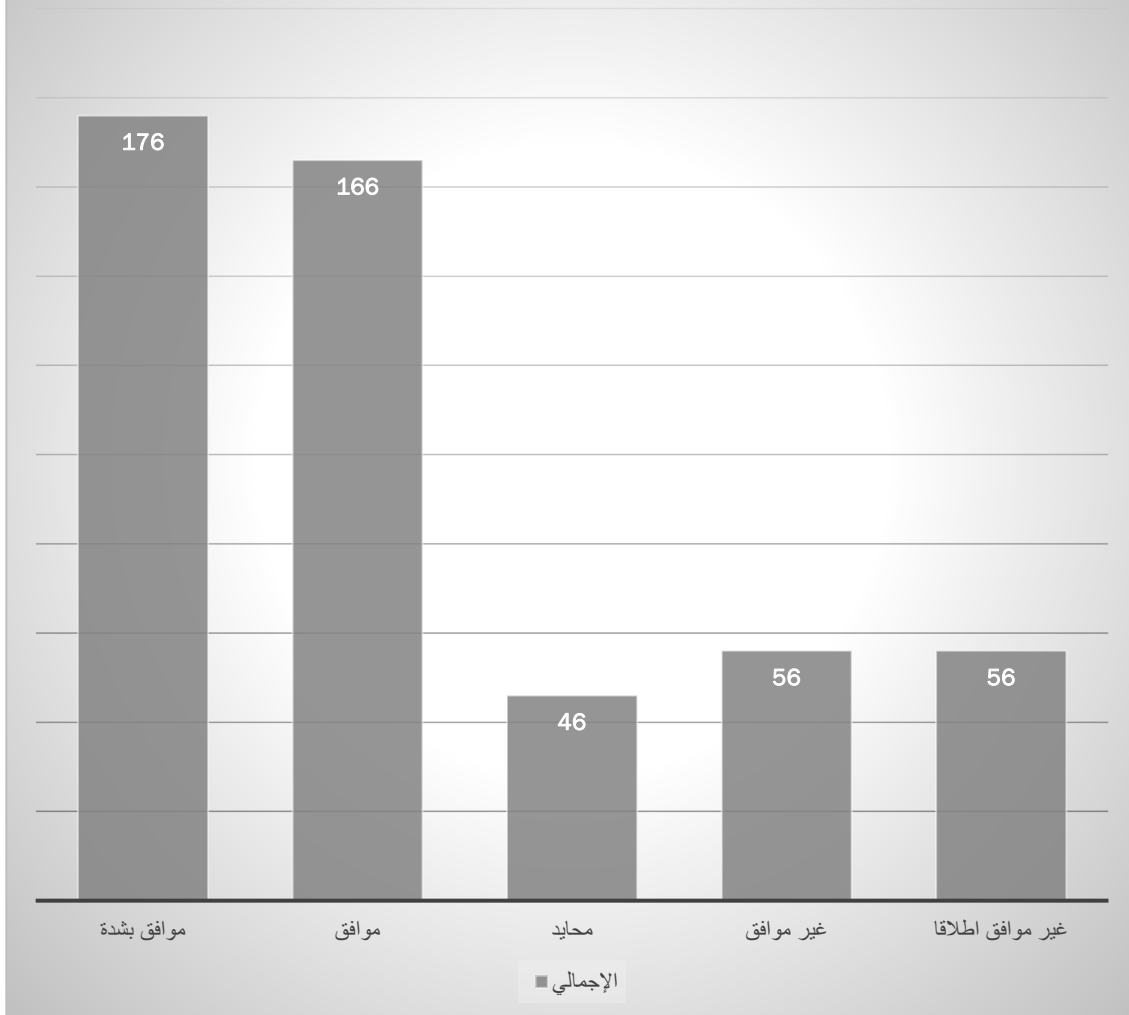
جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت علي: " يستفيد العاملون من البرامج التدريبية التي تقدمها الادارة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.91)

جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: " تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.40.)

جاء الفقرة رقم (3) التي نصت علي: " تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضعها مع طبيعة اعمال العاملين " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.96)

وبشكل عام توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض لبعده برامج التدريب والتطوير. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

البعد الثاني التدريب والتطوير



البعد الثالث: برامج تقييم الاداء

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	يوجد لدى الإدارة نظم وبرامج خاصة لتقييم أداء العاملين فيها	54	20	16	10	0
2	تتنوع أساليب تقييم الأداء علي حسب الموقع الوظيفي للعاملين	20	22	24	16	18
3	تحتوي عملية التقييم بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين	38	38	10	10	4
4	نظام التقييم المتبع عادل ويتناسب مع طبع العمل والعاملين	38	34	14	12	2
5	تحرص الإدارة علي وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين	44	20	16	10	10
الإجمالي		194	134	80	58	34
النسبة		39%	27%	16%	12%	7%

م	التحليل الاحصائي	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
1	يساهم التخطيط على تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية	3.36	1.51	39.4
2	تقييم الأداء للموارد البشرية متوافق من اهداف إدارة المرافق الصحية	3.0	1.60	39.8
3	يساعد تخطيط الاداء على تحقيق اهداف إدارة المرافق	3.56	1.28	11.7

			الصحية	
4	تلعب إدارة الموارد البشرية دور رئيسي في وضع الخطط	3.2	1.94	49.29
	تقييم الاداء			
5	تطبيق تقييم الأداء يساهم في تسهيل العمل وتحقيق	3.3	1.84	49.6
	الخطط المستهدفة			
	الاجمالي	3.084	1.634	37.958

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة توجد علاقة

ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض

لبعد برامج تقييم الاداء إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 38 الي 4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة

(الموافقة بشدة) وبنسبة 39% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) وبنسبة 7%

وبدرجة أهمية ضعيف.

جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت علي: "يساعد تخطيط الاداء على تحقيق اهداف إدارة المرافق الصحية" في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (3.56)

جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت علي: "يساهم التخطيط على تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية." في المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي (3.36)

جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت علي: "تطبيق تقييم الأداء يساهم في تسهيل العمل وتحقيق الخطط المستهدفة." في

المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.30)

جاء الفقرة رقم (4) التي نصت علي: "تلعب إدارة الموارد البشرية دور رئيسي في وضع الخطط تقييم الاداء." في المرتبة الرابعة

بمتوسط حسابي (3.20)

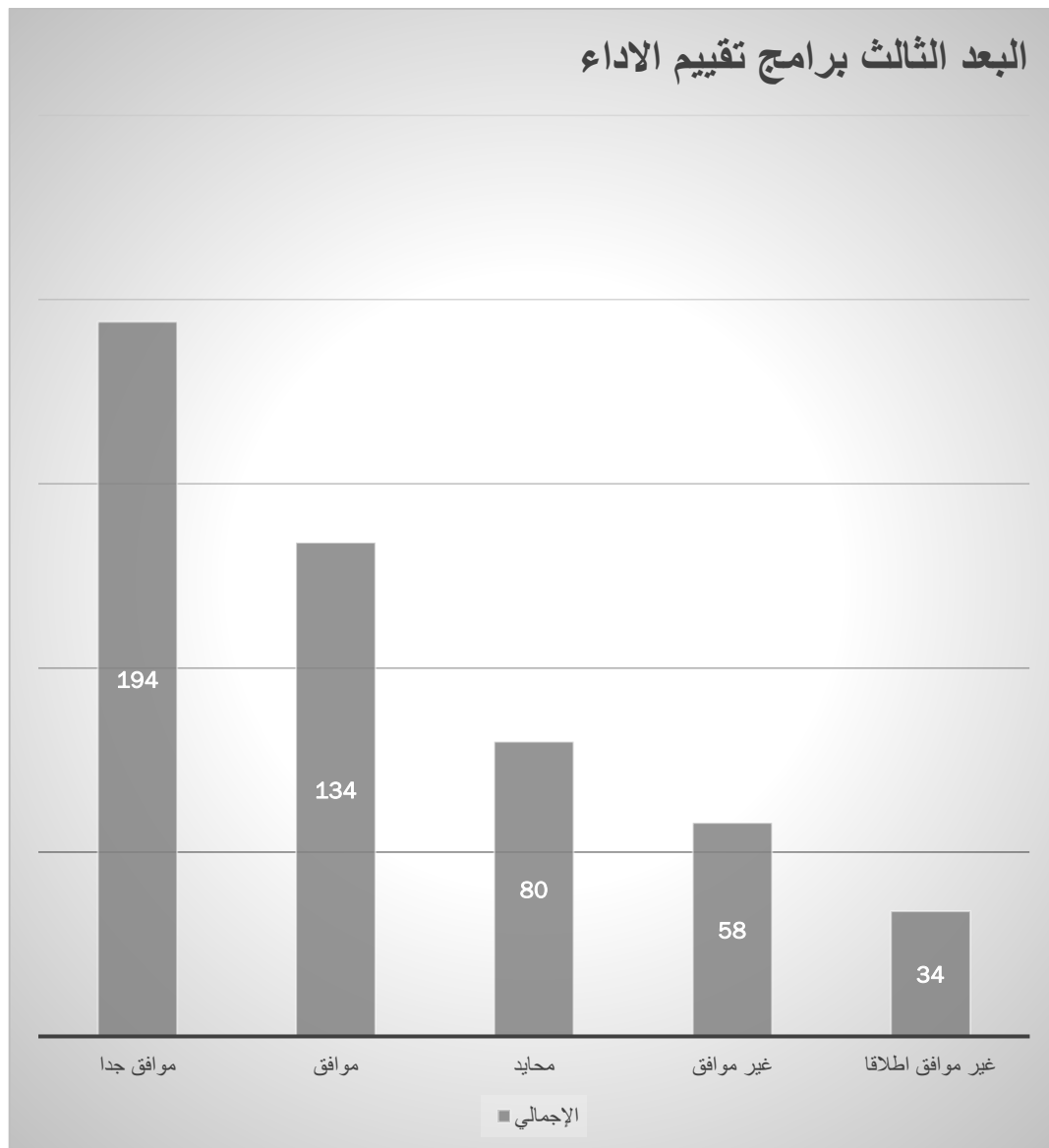
جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: "تقييم الأداء للموارد البشرية متوافق من اهداف إدارة المرافق الصحية " في

المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.00)

وبشكل عام يتبين توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في

المرافق الصحية بمنطقة الرياض لبعء برامج تقييم الاداء من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً ودرجة عالية من

الموافقة والقبول



المتغير: الأداء الوظيفي للعاملين

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تحرص الإدارة على حل أي مشكلة يتعرض لها أي موظف	40	22	4	16	18
2	هناك رغبة قوية في الاستمرارية في العمل الحالي دون الالتفات الي العروض الوظيفية الأخرى	36	30	12	10	12
3	يوفر لي العمل مصدر كاف لسد احتياجاتي المعيشية الأساسية	40	24	14	10	12
4	يشعر العاملون بان اهداف المصنع هي أهدافهم في العمل	24	20	16	30	10
5	قيامي بعمل يوفر لي شعور بالإنجاز وتحقيق الذات	20	22	24	16	18
الإجمالي		160	118	70	82	70
النسبة		32%	24%	14%	16%	14%

م	التحليل الاحصائي	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
1	تحرص الإدارة على حل أي مشكلة يتعرض لها أي موظف	3.36	1.37	39.4
2	هناك رغبة قوية في الاستمرارية في العمل الحالي دون الالتفات الي العروض الوظيفية الأخرى	3.66	1.90	31.8
3	يوفر لي العمل مصدر كاف لسد احتياجاتي المعيشية الأساسية	3.96	0.98	29.6
4	يشعر العاملون بان اهداف المصنع هي أهدافهم	3.80	1.74	47.29

في العمل			
5	قيامي بعمل يوفّر لي شعور بالإنجاز وتحقيق الذات	3.90	1.84
الاجمالي		10.324	1.566
			37.938

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض للمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 35.2 الي 11.2 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 35.2 وانحراف معيار 6.8 وبنسبة 35% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 11.2 وانحراف معيار 4.8 وبنسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف.

جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت علي: "يوفر لي العمل مصدر كاف لسد احتياجاتي المعيشية الاساسية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96)

جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت علي: "قيامي بعمل يوفّر لي شعور بالإنجاز وتحقيق الذات." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90)

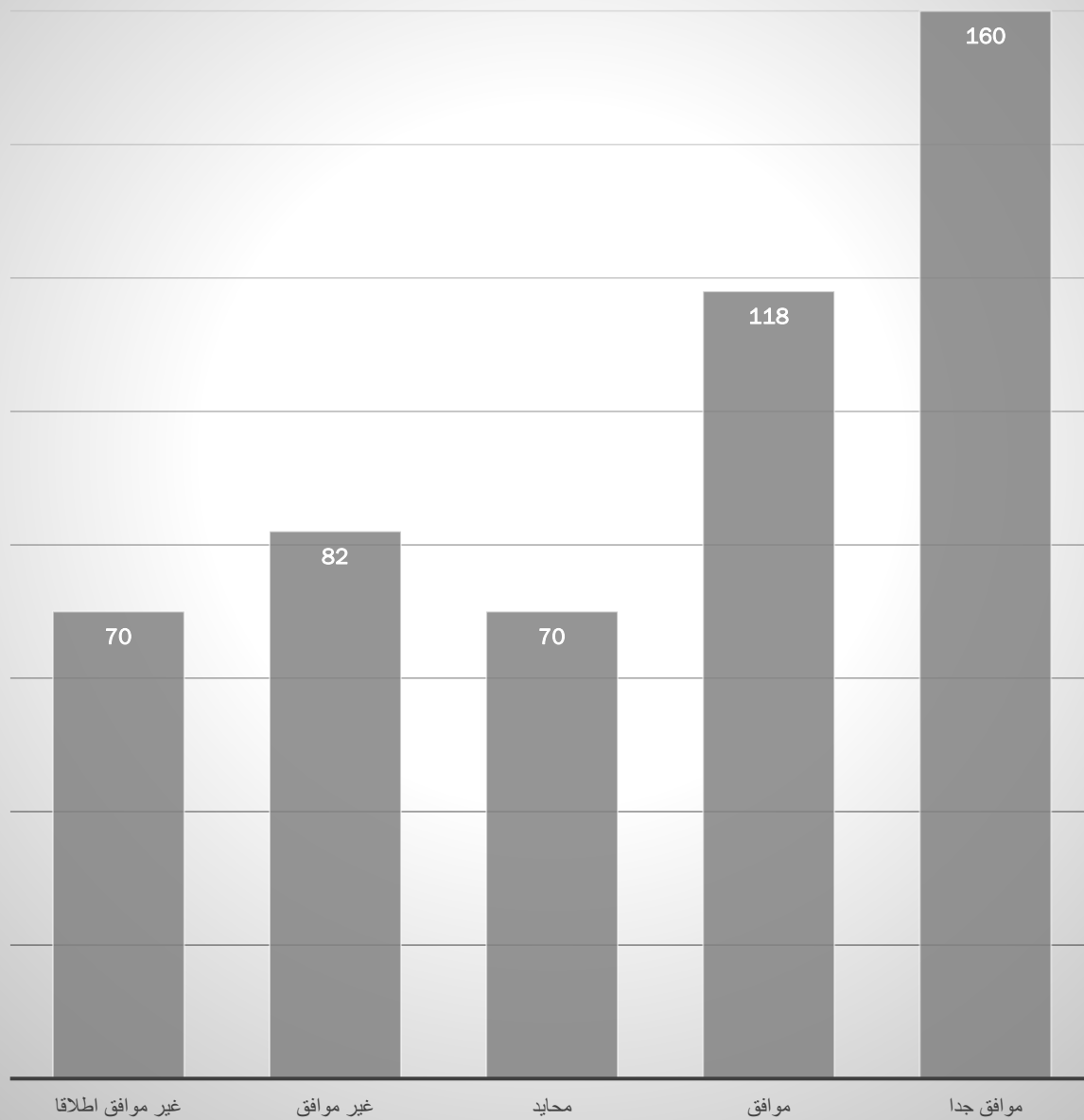
جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت علي: "يشعر العاملون بان اهداف المصنع هي أهدافهم في العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.80)

جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: "هناك رغبة قوية في الاستمرارية في العمل الحالي دون الالتفات الي العروض الوظيفية الاخرى." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.66)

جاء الفقرة رقم (1) التي نصت علي: "تحرص الإدارة على حل أي مشكلة يتعرض لها أي موظف " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.36)

وبشكل عام يتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض للمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

المتغير التابع رضا العاملين





الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1/5 نتائج الدراسة

توفير بيئة عمل جيدة، والتعاقد مع الموظفين المؤهلين، وتوفير التدريب والتطوير، وبناء فريق عمل قوي، وتقديم المكافآت والمزايا التي تحفز الموظفين، ووضع قواعد وسياسات داخلية واضحة، وإنشاء نظام عدالة وإدارة الموظفين بشكل علني. كما يجب أيضا التأكد من التواصل الفعال مع الموظفين وتقييم أدائهم بشكل منتظم. وتحققا لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في أداء العاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض "نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية للإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة. يعتبر دور الاداء الإداري للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى للنجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها كما أنه يساعد الادارة على التكيف مع كافة التغيرات المحيطة بها الادارة ولها التأثير الاكبر على مستوى رضا الموظفين والعاملين حيث كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود وعدم الإدارة الجيدة من إدارة الموارد البشرية فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة مريحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تؤدي الي نظام جيد للتحفيز وبدوره سوف تسهم في جعلهم راضون عن الوظيفة

1. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالرواتب والأجور والتعويضات تعاني من ضعف وغير مرضية
2. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض.
3. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرامج التدريب والتطوير للمهام الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض.
4. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج تقييم الاداء على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض.
5. فقد حصلت على أدنى نسبة رضا من قبل العاملين وذلك لعدم كفاية الأجور والرواتب وهذا كان له أثر مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
6. كما نلاحظ أن عمليات التدريب والتطوير التي تمارسها إدارة الموارد البشرية قوية وذات نتائج فعالة.
7. فقد كان مستوى تقييم العاملين لها مرتفعا كما كان لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي للعاملين.
8. هناك ضعف بعملية ربط مخرجات تقييم الأداء بمدخلات الحوافز والمكافآت
9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الأداء الوظيفي والاداء الوظيفي علاقة طردية قوية
10. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التعامل مع الإدارة ودرجة الأداء الوظيفي

11. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي
12. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعامل مع الزملاء والرضا حيث بلغت نسبة موافق بشدة وهي تعتبر علاقة طردية قوية
13. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية ظروف وبيئة العمل والأداء الوظيفي

2/5 التوصيات

اعتمادا على النتائج التي توصلنا من خلال الدراسة حالة أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي وتأثيرها. على اداء وانتاجية عمال وموظفي المرافق الصحية بمنطقة الرياض "والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية

وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- 1- الاهتمام بالعاملين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية واستخدام اساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
- 2- ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض وإشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا.
- 3- إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين ووضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع.
- 4- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة بمراعاة خبرة الموظف. وتعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق ووضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام.
- 5- العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال، وتعزيز السياسات والاجراءات الحالية المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية.
- 6- تعزيز قنوات الاتصال والعلاقات بين العاملين في الشركة لما له من أهمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- 7- توفير بيئة عمل مستقرة وامنه للمحافظة على الموظفين الحاليين واستقطاب الموظفين ذوي الكفاءات العالية
- 8- إعادة النظر بسياسات منح الأجور والحوافز لتوفير حياة كريمة للعاملين في الشركة. وإعداد خطط التوظيف الفعالة وتحديد المؤهلات الصحيحة لملء المناصب الشاغرة.

- 9- توفير الدورات التدريبية والتطويرية للموظفين لزيادة كفاءتهم وإطلاق إمكاناتهم الكاملة. وتحفيز الموظفين عن طريق توفير الحوافز المادية وغير المادية.
- 10- تقييم أداء الموظفين بانتظام وتوفير ردود فعل بناءة للمساعدة في تحسين الأداء. والاهتمام بصحة وسلامة الموظفين وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.
- 11- إدارة التغيير بشكل فعال، والعمل على تطبيق تقنيات إدارة التغيير في حالات تحديث المؤسسة أو العمل. وتوفير آليات تفاعلية ونظام مفتوح للشكاوى والمقترحات من قبل الموظفين. وضمان التوازن العمليات بين الموظفين والأرباح والخسائر الإقتصادية.
- 12- تطوير برامج إعداد الموظفين الجدد، والتي توفر التدريب على العمليات الداخلية للشركة وتحديد وتطبيق الأدوات الإدارية الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، مثل الموارد البشرية الذكية.

3/5 الخاتمة

إن هذه الدراسة الميدانية التي تناولت موضوع " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض، وبالتركيز على تلك الحالة لموظفي الإدارة والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتتمثل الاهتمام بالعاملين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية واستخدام أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل وضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إنشاء وتنفيذ السياسات والمزايا وبرامج التدريب التي تدعم مشاركة الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. تلعب إدارة الموارد البشرية أيضا دورا حاسما في تعزيز ثقافة إيجابية في مكان العمل وضمان الامتثال لقوانين ولوائح العمل. وأيضا إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات وإعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة بمراعاة خبرة الموظف تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل مع توفير الوسائل والإمكانيات وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء. تمثلت آثارها في الانخفاض المعتبر لمستوى الأداء الوظيفي، ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، دعم جهود إدارة الموارد البشرية لمساعدتها على انتهاز أفضل السياسات والسبل للقيام بواجباتها فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري، وذلك لخلق أفراد مبدعين وقادرين على رفع مستوى أداء والأداء الوظيفي في المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية، وبما ينسجم مع رؤية المملكة 2030م في خلق بيئة عمل حكومية سعيدة ومبتكرة. ونقول إن إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها، زيادة الاهتمام بالسياسات الحالية المتبعة في اختيار وتعيين الموظفين وبرامج التدريب المعدة لهم، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير نظم التعويضات والحوافز الحالية وتقييم الأداء، لما لهذه الأنظمة من أهمية بالغة في رفع مستوى رضا في المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية، وترمي إلى تحقيق أهدافها، وأهدافهم على السواء لتحقيق الإدارة الكفاء لإدارة في المرافق الصحية بالرياض في المملكة العربية السعودية،

مصادر

المراجع العربية

- أمال ظريف (2017). "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين" دراسة ميدانية بولاية أم البواقي رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي الجزائر
- بشير (2015). "أثر الأداء الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي" بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان
- بلخير (2012). "أثر الأداء الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية" دراسة حالة جامعة البويرة رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير الجزائر
- البلهد (2014). "مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإدارات" في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية المجلة الدورية التربوية المتخصصة
- بو بكر (2015) "أثر ممارسات التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات- فرع مدينة العين مجلة العلوم الاقتصادية عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الإصدار 16 العدد 1-10-24
- بوقرة (2017). "إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين" بالمكتبات الجامعية "دراسة ميدانية بجامعة ماي 1945 قالمة"
- الحباشنة (2019) "ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي الدور المعدل للقيادة التحولية "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية"
- حويجي (2008) "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار" في العمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة
- الرجوب (2014) "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التطوير المستمر للرعاية الصحية" أطروحة دكتوراه كلية المال والأعمال جامعة العلوم الإسلامية العالمية
- السبول (2015) "التدريب وأثره في تطوير العاملين: الدور الوسيط للتعليم الإلكتروني" دراسة حالة مصانع شركات مجموعة كأدي الاستثمارية

- الشرممان "منيرة وجعافرة صفاء (2014) درجة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي" المنارة المجلد 20
- عبد المحسن (2020) "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط
- عمر (2021) مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد الرابع والعشرون
- فيروز (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف

المراجع الاجنبية

- 1) Abbassi, M., & Soltani, H. (2014). Effects of Performance Evaluation on Employees Efficiency and Productivity Case Study: Gas Compressor Stations of Gurcharan Oil and Gas Production Company.
- 2) Ahmed, A., Zaman, Y. & Khattak, A. (2017). Impact of H.R practices on employee's job satisfaction: A case study from fertilizer industry of Pakistan,
- Al-Hawari, S., & Shefte, F. (2016). Impact of Human Resources Management practices on Employees' Satisfaction. A Field Study on the Rajhi Factory
- 3) satisfaction: A case study from fertilizer industry of Pakistan,
- 4) Al-Hawari, S., & Shefte, F. (2016). Impact of Human Resources Management practices on Employees' Satisfaction. A Field Study on the Rajhi Factory.



ملاحق الدراسة

عنوان المقترح البحثي

أثر ممارسة المهارات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة
المرافق الصحية بمنطقة الرياض

**The impact of practicing administrative skills on the job
performance of employees "A case study of health facilities
in the Riyadh region**

إعداد:

اسم الطالبة/ زينب احمد مصطفى

الرقم الجامعي: ٢٤٩٠٠٠٠٢٤٣

إشراف:

د / الفيصل عبد الحميد

د/ فايز جراد

عام 2025م

الاستبانة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض

السادة العاملين في المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية تحية طيبة.....

من اجل الوقوف على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة.

شكرا لكم حسن تعاونكم

أولا: الخصائص الديموغرافية:

الاسم			
الجنس		ذكر	
انثى			
المؤهل		ثانوي/ دبلوم	
بكالوريوس		ماجستير	
دكتوراه			

البيانات الوظيفية

الإدارة - القسم	
مسمى الوظيفة الحالية	

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات الي 10 سنوات		أكبر من 20 سنة	
من 11 الي 15 سنة		من 15 الي 20 سنة			

العمر

أقل من 25 سنة		أكبر من 25 و أقل من 35 سنة		أكبر من 60 سنة	
أكبر من 35 و أقل من 50 سنة		أكبر من 50 و أقل من 60 سنة			

الجزء الثاني فقرات واسئلة الاستبيان

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة موافقتكم:

م	المحور الأول	مستوي الموافقة				
	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: الحوافز والمكافآت					
1	يتم وضع نظام للأجور عادل وخاص بكل وظيفة					
2	تقدم الإدارة مكافآت معنوية للعاملين الاكفاء في عملهم					
3	تقدم الإدارة راتب يكفي لمواجهة متطلبات الحياة					
4	تقدم الإدارة عمولات مجزية للموظفين كل حسب ادائه					
5	تقوم الإدارة بتقديم حوافز مغرية لجذب الموظفين الاكفاء					
	البعد الثاني: برامج التدريب والتطوير					
1	تقوم الإدارة بتدريب جميع كوادرها حسب الحاجة					
2	تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة					
3	تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضيعها مع طبيعة اعمال العاملين					
4	تتنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف دوائر واقسام العمل بالمنظمة					
5	يستفيد العاملون من البرامج التدريبية التي تقدمها الادارة					
	البعد الثالث: برامج تقييم الاداء					
1	يوجد لدى الإدارة نظم وبرامج خاصة لتقييم أداء العاملين فيها					

2	تتنوع أساليب تقييم الأداء علي حسب الموقع الوظيفي للعاملين					
3	تحتوي عملية التقييم بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين					
4	نظام التقييم المتبع عادل ويتناسب مع طبع العمل والعاملين					
5	تحرص الإدارة على وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين					

م	المحور الأول	مستوي الموافقة				
	المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص الإدارة على حل أي مشكلة يتعرض لها أي موظف					
2	هناك رغبة قوية في الاستمرارية في العمل الحالي دون الالتفات الي العروض الوظيفية الاخرى					
3	يوفر لي العمل مصدر كاف لسد احتياجاتي المعيشية الاساسية					
4	يشعر العاملون بان اهداف المصنع هي أهدافهم في العمل					
5	قيامي بعملي يوفر لي شعور بالإنجاز وتحقيق الذات					

المستخلص

الدراسة تهدف الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة على عينة عشوائية شملت 140 عامل وموظف واداري في المرافق الصحية بمنطقة الرياض وكانت الاستبانات الصحيحة 100 استبانة كما قمنا بمعالجة البيانات المتوصل اليه رياضيا واحصائيا للوصول الى اجماليات ونسب ومتوسطات وانحراف معياري لنتائج عينة الدراسة للوقوف على أسباب مشكلة الدراسة. في نهاية دراستنا توصلنا إلى نتيجة مهمة هو أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المرافق الصحية بمنطقة الرياض وأيضا تحقق البرامج التدريبية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين. وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج الحوافز والمكافئات على الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق الصحية بمنطقة الرياض وتم اقتراح مجموعة من التوصيات على المرافق الصحية بمنطقة الرياض محل الدراسة من أهمها ضرورة البحث والتدريب على سبل تحقيق الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة لما يحققه من تحسين مؤكد لأداء الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المخطط لها الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية – الأداء الوظيفي – المرافق الصحية.

Abstract

The study aims to investigate the impact of human resource management practices on the job performance of employees in healthcare facilities in the Riyadh region. The study relied on a descriptive analytical approach, using a questionnaire as the primary tool for the study. A random sample of 140 workers, employees, and administrators in healthcare facilities in the Riyadh region was used. A total of 100 valid questionnaires were completed. We processed the data obtained mathematically and statistically to arrive at totals, percentages, averages, and standard deviations for the study sample's results, thus identifying the underlying causes of the study problem. At the end of our study, we reached an important conclusion: there is a statistically significant effect of job satisfaction on human resource performance in healthcare facilities in the Riyadh region. Furthermore, the training programs implemented by the human resource department contribute to employee satisfaction. There is a positive correlation between human resource management practices and incentive and reward programs on the job performance of employees in healthcare facilities in the Riyadh region. A set of recommendations was proposed for the healthcare facilities in the Riyadh region under study, most notably the need to research and train on ways to enhance the job performance of human resources within the institution, given the proven improvement in human resource performance to achieve planned goals. Keywords: Human resource management practices - Job performance - Healthcare facilities.

College of Management

Department of Management

Title in English

**The impact of practicing administrative skills on the job performance of employees "A
case study of health facilities in the Riyadh region**

Prepared by:

Name: Zainab Ahmed Mustafa

University ID: 243000249

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Faisal Ali Jarad

Year:2025