

## عنوان المشروع تعاون اقسام الموارد البشرية وتحفيزها في جميع القطاعات

أسم الطالب  
ندى عبد الله

مشروع تخرج -2  
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن  
تخصص إدارة مشاريع

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

## الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

## المقدمة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الاصدار 27 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS اصدار 27، اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة، في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي SPSS اصدار 27

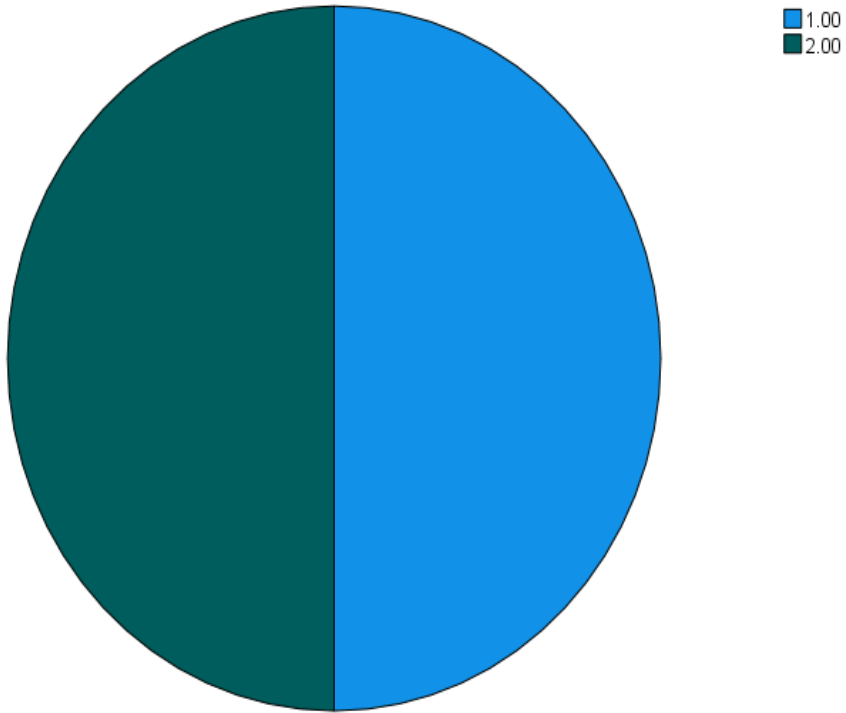
## خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس والعمر-المستوى التعليمي-الخبرة المهنية-تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

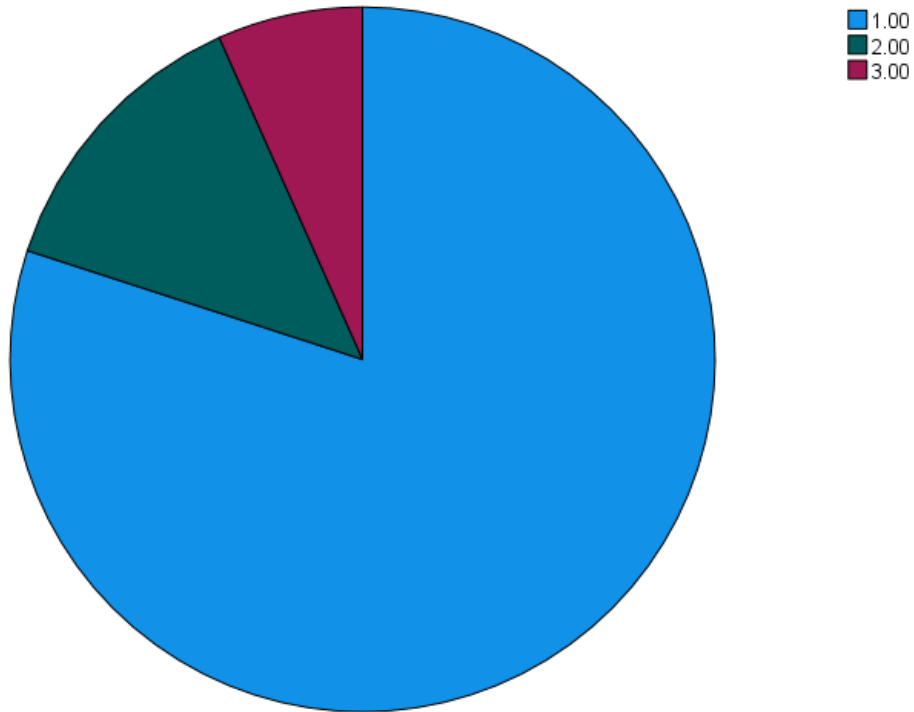
- الجنس يشمل (ذكر، أنثى).
- العمر يشمل (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة).
- الخبرة المهنية تشمل أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى أقل من 15 سنة، أكثر من 15 سنة)
- المستوى التعليمي يشمل (متوسط / ثانوي / دبلوم / بكالوريوس / ماجستير).

| المتغير          | فئة المتغير              | العدد | نسبة العينة الاجمالية |
|------------------|--------------------------|-------|-----------------------|
| الجنس            | ذكر                      | 15    | %50                   |
|                  | انثى                     | 15    | %50                   |
|                  | الإجمالي                 | 30    | %100                  |
| العمر            | أقل من 30 سنة            | 24    | %80                   |
|                  | من 30 إلى 40 سنة         | 4     | %13.3                 |
|                  | من 40 إلى 50 سنة)        | 3     | %6.7                  |
|                  | الإجمالي                 | 30    | %100                  |
| الخبرة المهنية   | أقل من ٥ سنوات           | 19    | % 63.6                |
|                  | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | 8     | %26.7                 |
|                  | من ١٠ إلى أقل من 15 سنة  | 2     | %6.7                  |
|                  | أكثر من 15 سنه           | 1     | %3.3                  |
|                  | الإجمالي                 | 30    | %100                  |
| المستوى التعليمي | متوسط                    | 16    | %53.3                 |
|                  | ثانوي                    | 2     | %6.7                  |
|                  | دبلوم                    | 7     | %23.3                 |
|                  | بكالوريوس                | 4     | %13.3                 |
|                  | ماجستير                  | 1     | %3.3                  |
|                  | الإجمالي                 | 30    | %100                  |

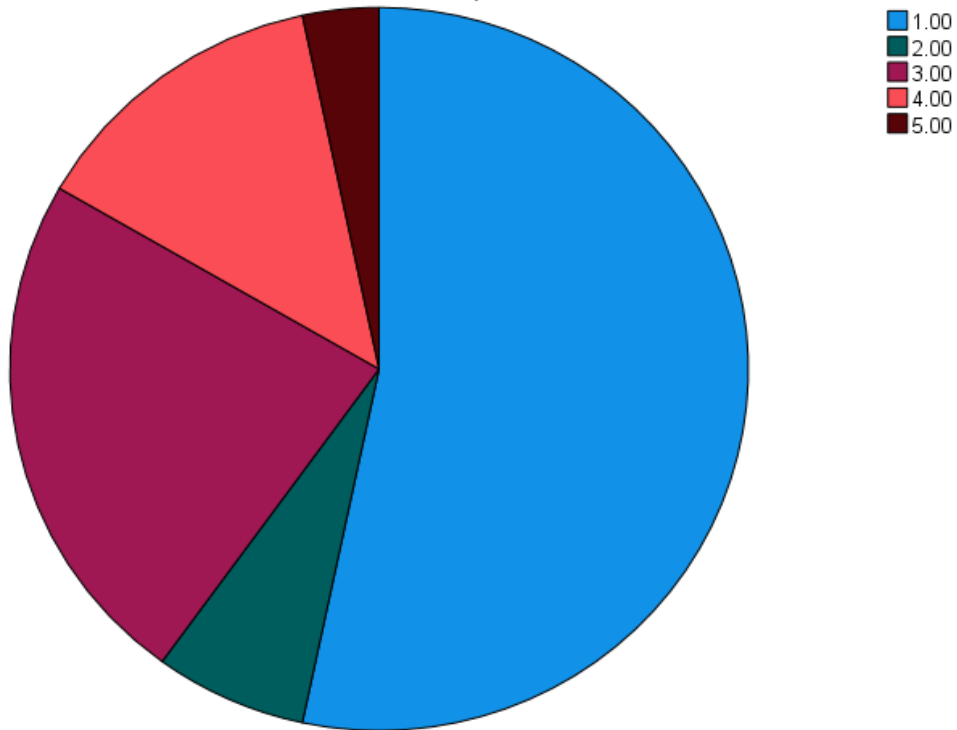
الجنس



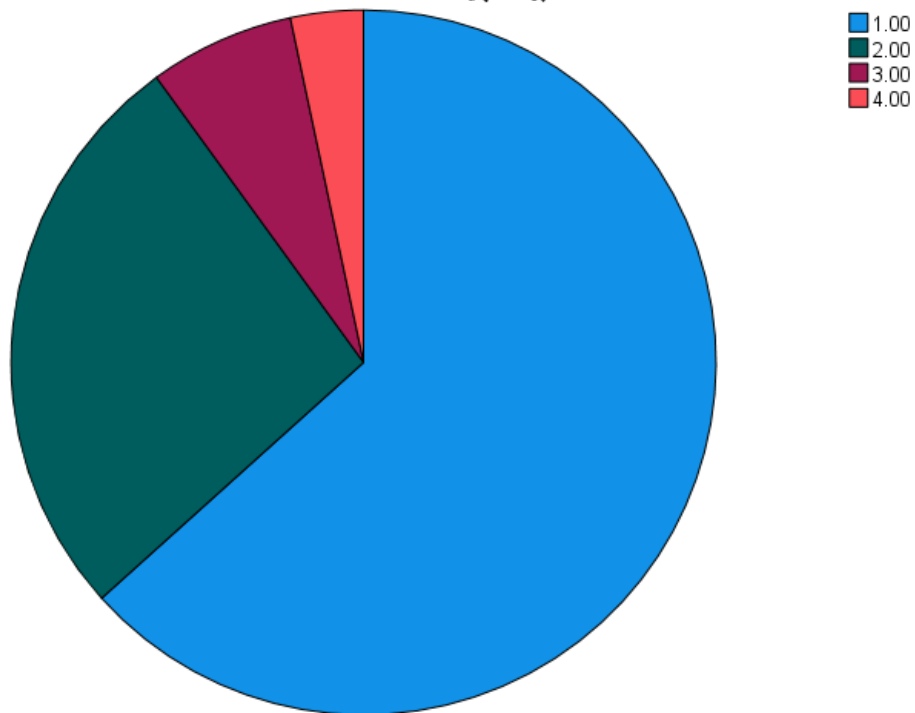
العمر



المستوى التعليمي



"الخبرة المهنية"



## قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

، من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) AVE بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha. من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling) SEM باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 27 والفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

## صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) AVE

**صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

**الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقا ل (Hair et al. 2006). الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية لجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٧، كما يلي:

| متوسط التباين<br>المستخرج |       | P<br>values | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الارتباط | KMO  | العبارات | المتغير             |
|---------------------------|-------|-------------|----------------------|-------------------|------|----------|---------------------|
| 1.00014                   | 2.057 | 0.00        | 1.14721              | 1.000             | .387 | س1       | الكفاءة             |
|                           |       | 0.00        | .98261               | -.061-            |      | س2       |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.13715              | .093              |      | س3       |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.33218              | .331              |      | س4       |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.05318              | .262              |      | س5       |                     |
|                           | 0.788 | 0.00        | .69481               | .173              |      | س6       | الفعالية            |
|                           |       | 0.00        | .98027               | .112              |      | س7       |                     |
|                           |       | 0.00        | .92786               | -.157-            |      | س8       |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.52414              | -.122-            |      | س9       |                     |
|                           |       | 0.00        | .89955               | -.223-            |      | س10      |                     |
|                           | 0.14  | 0.00        | 1.22287              | .119              |      | س11      | الإنتاجية           |
|                           |       | 0.00        | 1.19578              | .168              |      | س12      |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.11675              | -.049-            |      | س13      |                     |
|                           |       | 0.00        | .89955               | -.089-            |      | س14      |                     |
| 1                         | 1.714 | 0.00        | .90972               | 1.000             | .360 | س15      | التحفيز<br>الإيجابي |
|                           |       | 0.00        | 1.18419              | .128              |      | س16      |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.22051              | .217              |      | س17      |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.30472              | .291              |      | س18      |                     |
|                           |       | 0.00        | .99943               | .152              |      | س19      |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.11880              | .373              |      | س20      |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.22990              | .062              |      | س21      |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.27937              | -.089-            |      | س22      |                     |
|                           | 0.285 | 0.00        | 1.01710              | .422              |      | س23      | التحفيز<br>السلبى   |
|                           |       | 0.00        | .98261               | .500              |      | س24      |                     |
|                           |       | 0.00        | .99481               | .032              |      | س25      |                     |
|                           |       | 0.00        | .99655               | .421              |      | س26      |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.16511              | .195              |      | س27      |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.48750              | .395              |      | س28      |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.30648              | .380              |      | س29      |                     |
|                           |       | 0.00        | 1.43198              | .243              |      | س30      |                     |

## يتضح الشكل أعلاه

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها المتغير وأبعاده ، عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة، AVE يتضح ان قيمته لمتغير المتغير المستقل (هو 0.387، < 0.3 وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربية للاستبانة بمقياس تطبيق المتغير الثاني: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس) المتغير وأبعاده (قيمتها أكبر من 0.7، بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثالث. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير) المتغير التابع (كل الذي يساوي 0.3، كذلك قيم متوسط التباين المستخرج) لأبعاد المتغير (هي: 0.387، 0.360. على الترتيب. وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربية للاستبانة

## ثبات اداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 27 وفقا يجب ان تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس

| Cronbach's alpha |      | عدد العبارات | المتغير                      |
|------------------|------|--------------|------------------------------|
| 0.709            | .721 | 5            | البعد الأول: الكفاءة         |
|                  | .670 | 5            | البعد الثاني: الفعاليه       |
|                  | .656 | 3            | البعد الثالث: الانتاجيه      |
| 0.951            | .949 | 8            | البعد الأول التحفيز الإيجابي |
|                  | .949 | 8            | البعد الثاني: التحفيز السلبي |

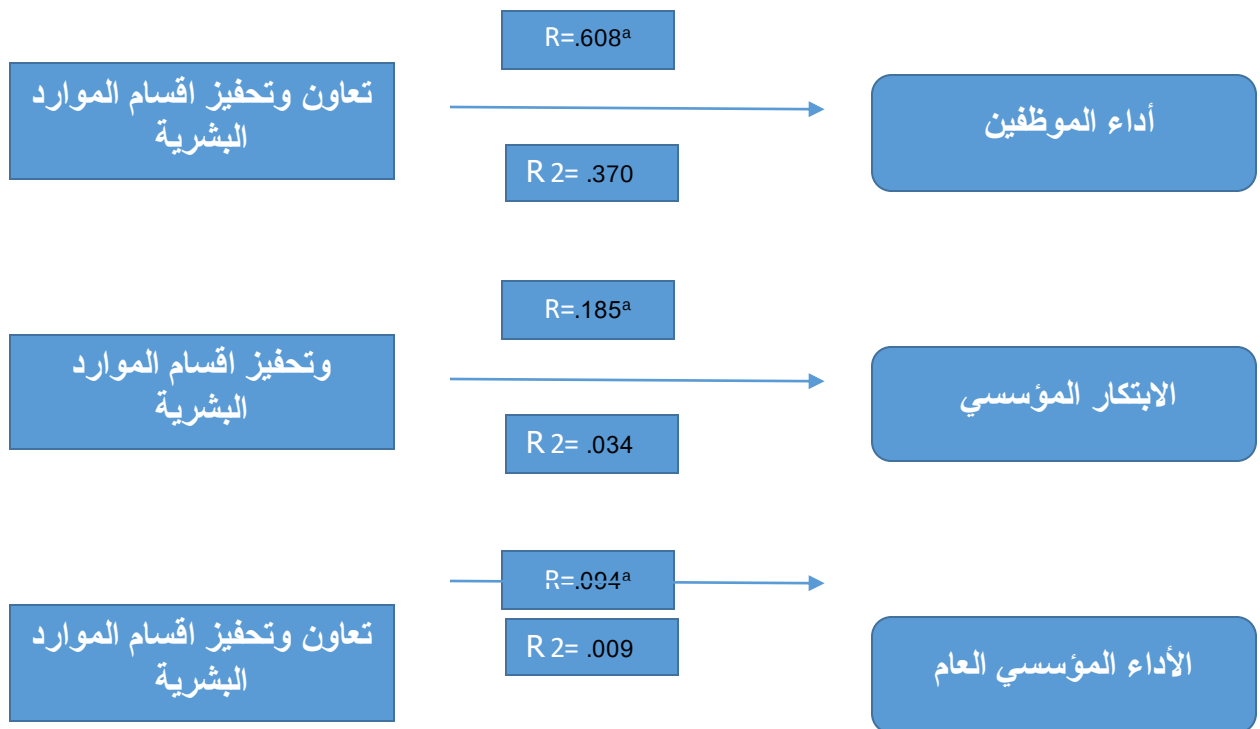
## التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| <u>قيمة المتوسط الحسابي</u>   | <u>النتيجة</u>        | <u>الوزن النسبي</u>          | <u>مستوى (درجة) الممارسة/ الأهمية</u> |
|-------------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| <u>من 4.20 إلى أقل من 5</u>   | <u>موافق بشده</u>     | <u>من 84% الى 100%</u>       | <u>مرتفع جدا</u>                      |
| <u>من 3.40 إلى أقل من 4</u>   | <u>موافق</u>          | <u>من 68% الى أقل من 84%</u> | <u>مرتفع</u>                          |
| <u>من 2.60 إلى أقل من 3.4</u> | <u>محايد</u>          | <u>من 52% الى أقل من 68%</u> | <u>متوسط</u>                          |
| <u>من 1.80 إلى أقل من 2</u>   | <u>غير موافق</u>      | <u>من 36% الى أقل من 52%</u> | <u>منخفض</u>                          |
| <u>من 1 إلى أقل من 1</u>      | <u>غير موافق بشده</u> | <u>من 20% الى أقل من 36%</u> | <u>منخفض جدا</u>                      |

| المتغير                           | المتوسط الحسابي |      |       | الانحراف المعياري |       | الاتجاه العام |            | مستوى الاهميه |       |
|-----------------------------------|-----------------|------|-------|-------------------|-------|---------------|------------|---------------|-------|
| تعاون اقسام الموارد البشرية       | البعد الأول     | 4.60 | 4.473 | 0.63              | 0.12  | موافق بشده    | موافق بشده | مرتفع جدا     | جدا   |
|                                   | البعد الثاني    | 4.46 |       | 0.82              |       | موافق بشده    |            | مرتفع جدا     |       |
|                                   | البعد الثالث    | 4.36 |       | 0.92              |       | موافق بشده    |            | مرتفع جدا     |       |
| تحفيز الموارد البشرية في القطاعات | البعد الأول     | 3.75 | 3.745 | 0.80              | 0.007 | موافق         | موافق      | مرتفع         | مرتفع |
|                                   | البعد الثاني    | 3.74 |       | 0.81              |       | موافق         |            | مرتفع         |       |

### معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

| المتغير                     |                     | البعد الأول للمتغير الاول | البعد الثاني للمتغير الاول | البعد الثالث للمتغير الاول | البعد الأول للمتغير الثاني | البعد الثاني للمتغير الثاني |
|-----------------------------|---------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| البعد الأول للمتغير الاول   | Pearson Correlation | .262                      | .331                       | .093                       | -.061-                     | 1                           |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .163                      | .074                       | .627                       | .748                       |                             |
|                             | N                   | 30                        | 30                         | 30                         | 30                         | 30                          |
| البعد الثاني للمتغير الاول  | Pearson Correlation | .100                      | .211                       | .525**                     | 1                          | -.061-                      |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .599                      | .264                       | .003                       |                            | .748                        |
|                             | N                   | 30                        | 30                         | 30                         | 30                         | 30                          |
| البعد الثالث للمتغير الاول  | Pearson Correlation | .389*                     | .228                       | 1                          | .525**                     | .093                        |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .034                      | .226                       |                            | .003                       | .627                        |
|                             | N                   | 30                        | 30                         | 30                         | 30                         | 30                          |
| البعد الاول للمتغير الثاني  | Pearson Correlation | .483**                    | 1                          | .228                       | .211                       | .331                        |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .007                      |                            | .226                       | .264                       | .074                        |
|                             | N                   | 30                        | 30                         | 30                         | 30                         | 30                          |
| البعد الثاني للمتغير الثاني | Pearson Correlation | 1                         | .483**                     | .389*                      | .100                       | .262                        |
|                             | Sig. (2-tailed)     |                           | .007                       | .034                       | .599                       | .163                        |
|                             | N                   | 30                        | 30                         | 30                         | 30                         | 30                          |



### النتائج

- توجد علاقة إيجابية بين التعاون بين أقسام الموارد البشرية وأداء الموظفين، حيث يتم تعزيز التواصل وتبادل المعرفة بين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل
- توجد علاقة إيجابية بين تحفيز أقسام الموارد البشرية ورضا الموظفين والاحتفاظ بالمواهب، حيث يؤدي توفير بيئة عمل محفزة وبرامج تحفيزية فعالة إلى زيادة رضا الموظفين وتعزيز استمراريتهم في المنظمة
- توجد علاقة إيجابية بين التعاون بين أقسام الموارد البشرية والابتكار المؤسسي، حيث يساهم التعاون الفعال في تبادل الأفكار والخبرات وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار في بيئة تنافسية
- توجد علاقة إيجابية بين تحفيز أقسام الموارد البشرية والأداء المؤسسي العام، حيث يساهم التحفيز في تعزيز تفاعل الموظفين وارتباطهم بالمنظمة وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

## الفصل الخامس :مناقشه النتائج والاستنتاجات

## 5.1 المقدمة

هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة.

يتناول على النحو التالي

5.2 المساهمة النظرية : يتم ذكر الباحث لقد كانت عدد الأدبيات السابقة التي تربط بين المغيرين غير موجوده ابدا وان هذا البحث الاول من نوعه بذات المتغيرات وبالتالي من خلال هذه الدراسة الحالية استطعنا بناء الإطار النظري بشكل يعزز المعرفة النظرية بمتغيرات الدراسة كما تمكن من تحديد أبعاد المتغيرات وتحديد المنهجية الأنسب لتحقيق أهدافها وكانت الأداة المناسبة لجمع البيانات من عينة الدراسة هي الاستبانات.

5.3 المساهمة العملية: تكمن أهمية هذا البحث في تطبيقه العملي تعاون اقسام الموارد البشرية في قطاعات مختلفه حيث يمكن لشركات الاستفادة من نتائج البحث في تطوير من التعاون بين اقسام الموارد البشرية تحفيزه في مختلف القطاعات . بالإضافة إلى تلك، يمكن للشركات الاستثمار في تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتحسين تعاون الموارد البشرية ، مما يخفض التكاليف وتحسين من الاداء الوظيفي كما يمكن للمستشفى اقامه شراكات مع شركات ناشئة في مجال التكنولوجيا تعاون المواد البشرية لتبني أحدث التقنيات لتحسين من الاداء الوظيفي بين موارد البشرية في كافة القطاعات

## التوصيات

1. على الإدارة العليا بذل المزيد من الاهتمام بالموارد البشرية تشمل عمليات التوظيف والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وإدارة الأجور والمزايا وإدارة التطوير المهني والتقاعد

2. على إدارة العليا ضرورة الاهتمام تنمية المهارات والقدرات تشمل برامج التدريب وورش العمل والتعلم المستمر وتطوير المهارات الفنية والقيادية والاتصالية

3. على إدارة العليا تحفيز الموظفين تشمل استخدام أنظمة المكافآت والحوافز، وتعزيز ثقافة العمل المحفزة وتوفير فرص الترقية والتطوير المهني

4. يجب على الاداره العليا الاهتمام بالتطوير المهني يتعلق بتوفير فرص التدريب والتعلم والتطوير المستمر للموظفين وتعزيز قدراتهم وتطوير مهاراتهم المهنية

## حدود الدراسة

5.5 حدود الدراسة الموضوعية: تقتصر الدراسة على بيان واقع تعاون أقسام الموارد البشرية وأبعاده (الكفاءة ، الفعالية، الانتاجية ) تحفيز في جميع القطاعات وأبعاده ( التحفيز الإيجابي، التحفيز السلبي )

### 5.5.1 الحدود الأبعاد.

5.5.2 الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على (جميع أقسام الموارد البشرية في عده قطاعات

5.5.3 الحدود المكانية: ليس لها حدود جغرافية

5.5.4 الحدود الزمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2023- 2024

## 5.6 الدراسات المستقبلية

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أظهرت العلاقة الوثيقة بين تعاون أقسام الموارد البشرية و تحفيزها في جميع القطاعات أنصح جميع الباحثين بمواصلة البحث و والدراسة حول نفس الموضوع لما له من اهمية كبيرة على في نجاح الشركات وذلك لاهمية قسم الموارد البشرية وانه هو اساس نجاح جميع الشركات كما يجب توحيد النتائج في بيانات العمل والتركيز على الفرضيات والعلاقة بتساؤلات الدراسة التي تم طرحها سابقا.

## الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى دراسة الأثر تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في جميع القطاعات ماهي أهمية التعاون بين أقسام الموارد البشرية في تعزيز الابتكار تحسين أداء الموظفين أيضا تحديد العوامل المؤثرة في تحفيز أقسام الموارد البشرية وتقييم تأثيرها على رضا الموظفين الاحتفاظ بالمواهب وتقييم الأدوات والممارسات الفعالة لتعزيز التعاون بين أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في سياقات مختلفة مثل الشركات الصغيرة والشركات الكبيرة المؤسسات الغير ربحية غير الربحية.

قد كشفت النتائج عن علاقة إيجابية بين استخدام تعاون أقسام الموارد البشرية و تحفيزها في جميع القطاعات بناءً على هذه النتائج، يوصى بأن تستثمر الشركات بشكل خاص أقسام الموارد البشرية وتعزز من التعاون بينهم وتحفزهم كما يقترح إجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير التعاون بينهم وماهي الطرق المستخدمة لتحفيزهم ولزيادة انتاجهم

## التكليف الأول

## المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة في نجاح أي منظمة. فهي تهتم بإدارة العاملين وتطويرهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة. واستجابة لأهمية هذا المجال، يتطلب تحقيق التعاون بين أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في جميع القطاعات دراسات تبحث في هذا الموضوع بشكل متعمق.

### الفقرة الأولى: المتغير التابع بشكل عام

يتمحور الموضوع حول تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في جميع القطاعات. ويعتبر المتغير التابع في هذا البحث هو تحقيق التعاون بين أقسام الموارد البشرية وتحقيق التحفيز الفعال لهذه الأقسام. ويتم تقييم هذا المتغير بناءً على مدى تعاون الأقسام وتحفيزها وتأثير ذلك على أداء الموظفين ونجاح المؤسسة.

### الفقرة الثانية: دراسات سابقة

هناك دراسات سابقة تسلط الضوء على أهمية تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في القطاعات المختلفة. تشير هذه الدراسات إلى أن التعاون الفعال بين أقسام الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق تنسيق أفضل وتعزيز التواصل وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين. وبالتالي، يؤدي ذلك إلى تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

### الفقرة الثالثة: الفجوات الموجودة في البحث

ومع ذلك، تعاني الدراسات السابقة في هذا المجال من بعض الفجوات. فعلى الرغم من وجود بعض الأبحاث التي تناقش أهمية التعاون والتحفيز في أقسام الموارد البشرية، إلا أن هناك قلة في عدد الدراسات العملية التي تحلل تأثير هذا التعاون والتحفيز على النتائج العملية في المؤسسات. وبالتالي، تحتاج هذه المجال لمزيد من الأبحاث لتعبئة هذه الفجوة وفهم تأثير التعاون والتحفيز على مستوى المؤسسة بشكل أفضل.

### الفقرة الرابعة: مشكلة البحث ونبدأ مختصرة

تعد مشكلة البحث في هذا المجال هي قلة الدراسات العملية التي تحلل تأثير تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها على النتائج العملية في المؤسسات. ولذلك، سيكون هدف هذا البحث هو ملء هذه الفجوة من خلال إجراء دراسة عملية تحليلية تستهدف فهم تأثير التعاون والتحفيز على مستوى المؤسسة وأداء الموظفين.

### الفقرة الخامسة: أهمية البحث

يتطلب فهم أهمية تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في جميع القطاعات توسيع قاعدة المعرفة والحصول على نتائج أكثر دقة وتطبيقية. يمكن أن يؤدي التعاون الفعال بين أقسام الموارد البشرية إلى تحسين التنسيق والتواصل وتبادل المعرفة والخبرات، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للموظفين وتحقيق النجاح المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن أن تقدم هذه الدراسة إرشادات وتوصيات عملية للمنظمات لتعزيز التعاون وتحفيز أقسام الموارد البشرية وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

هذه هي مقدمة مختصرة لبحث يتناول تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في جميع القطاعات. ستتم مناقشة هذا الموضوع بتفصيل في الفقرات التالية من البحث.

## مشكلة البحث

في سياق إدارة الموارد البشرية، تعتبر مشكلة تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في جميع القطاعات أمراً هاماً لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها. يشير التعاون بين أقسام الموارد البشرية إلى التنسيق والتعاون الفعال بين أقسام الموارد البشرية المختلفة داخل المنظمة، من أجل تحقيق التنسيق والتكامل في استراتيجيات وإجراءات إدارة الموارد البشرية.

تحفيز أقسام الموارد البشرية يشير إلى إتاحة بيئة ملائمة ومحفزة لفرق الموارد البشرية في المنظمة. يهدف التحفيز إلى تعزيز الأداء والإبداع وتعزيز التفاعل والتعاون بين فرق الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي وتحسين أداء الموظفين.

### 2.1. فجوات نظرية:

تعاني مجالات تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها من بعض الفجوات النظرية. قد تشمل هذه الفجوات نقص الأدلة العلمية والنظريات الموثوقة التي تدعم أهمية التعاون والتحفيز في إدارة الموارد البشرية. قد يكون هناك أيضاً نقص في الدراسات التي تستكشف آليات وأدوات تعزيز التعاون وتحفيز أقسام الموارد البشرية.

## 2.2. فجوات تطبيقية:

على صعيد التطبيق، قد تواجه المنظمات العديد من الفجوات التطبيقية في تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها. قد تنطوي هذه الفجوات على عدم وجود هياكل تنظيمية مناسبة لتعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة. قد تواجه أيضاً صعوبات في توفير الدعم والموارد اللازمة لتحفيز أقسام الموارد البشرية وتعزيز أدائها.

لحل هذه المشكلة والفجوات النظرية والتطبيقية، يجب أن تتبنى المنظمات استراتيجيات وأدوات فعالة لتعزيز التعاون بين أقسام الموارد البشرية وتحفيزها. ينبغي أن تكون هناك رؤية مشتركة وأهداف مشتركة وبيئة عمل تشجع على التفاعل والتعاون. كما ينبغي توفير الدعم والتدريب المستمر لفرق الموارد البشرية، بحيث يمكن تعزيز المهارات وزيادة الوعي بأهمية التعاون والتحفيز في إدارة الموارد البشرية.

باختصار، تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها يمثل تحدياً مهماً في إدارة الموارد البشرية. توجد فجوات نظرية في فهم أهمية التعاون والتحفيز، وكذلك فجوات تطبيقية في توفير الهياكل التنظيمية والدعم اللازم. لذا، يتطلب حل هذه المشكلة تبني استراتيجيات فعالة تعزز التعاون وتحفيز أقسام الموارد البشرية، بالإضافة إلى توفير الدعم والتدريب المستمر للموظفين في هذه الأقسام.

### سؤال البحث الرئيسي :

كيف يؤثر تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في جميع القطاعات ؟

## أهمية البحث

تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في جميع القطاعات يعتبر أمراً ذو أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية. يُشير التعاون إلى التنسيق والعمل المشترك بين أقسام الموارد البشرية المختلفة داخل المنظمة، بينما يهدف التحفيز إلى تعزيز الأداء والمشاركة الفعالة لموظفي الأقسام العاملة في الموارد البشرية.

### 3.1. أهمية نظرية:

من الناحية النظرية، يعتبر التعاون والتحفيز في أقسام الموارد البشرية أمراً حيوياً لعدة أسباب. أولاً، يساهم التعاون في تعزيز تبادل المعرفة والمهارات بين الأفراد والأقسام، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار في المنظمة. ثانياً، يعزز التعاون الروح الفريقية والتعاونية بين مختلف الأقسام، وبالتالي يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وملائمة للموظفين. ثالثاً، يعزز التعاون والتحفيز التفاعل والتواصل الفعال بين الأقسام المختلفة، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية.

### 3.2. أهمية تطبيقية:

من الناحية التطبيقية، يكمن الدور الحاسم لتعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في تحقيق النجاح المؤسسي وتحسين أداء الموظفين. أولاً، يؤدي التعاون إلى تحسين تنسيق وتكامل العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مما يساهم في توفير الاستقرار والاستمرارية في العمل. ثانياً، يعزز التعاون والتحفيز روح الفريق والانتماء للمنظمة، مما يساهم في تعزيز رضا الموظفين والحفاظ على مواهبهم. ثالثاً، يساهم التعاون والتحفيز في تعزيز التفاعل وتبادل المعرفة بين الأقسام، مما يساعد على تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

باختصار، يعتبر تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في جميع القطاعات أمراً ذو أهمية كبيرة. من الناحية النظرية، يسهم في تعزيز التبادل والروح الفريقية والتفاعل بين الأقسام، في حين أن الأهمية التطبيقية تتعلق بتحقيق النجاح المؤسسي، تحسين أداء الموظفين، وتعزيز التفاعل والتبادل في المنظمة. بالتالي، ينبغي أن تعمل المنظمات على تعزيز التعاون وتحفيز أقسام الموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل وتقديم مكافآت وحوافز تحفيزية للموظفين الذين يبدعون ويتميزون في أداء واجباتهم.

## المراجع

1. جيست، دي. إي.، وكونواي، إن. (2002). التواصل حول المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية للشركات: التصورات الإدارية وتأثيراتها على مواقف الموظفين. مجلة أخلاقيات الأعمال، 44(2-3)، 167-181.
2. بينينغ، إي. بي.، سالج، تي. أو.، وألبيرز، إتش. إل. (2013). دور شبكات الموظفين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتصورة والأداء الشخصي للموظفين: منظور متعدد المستويات. مجلة الدراسات الإدارية، 50(3)، 417-442.
3. لولر، إي. إي.، وبودرو، جي. دبليو. (2012). من الموارد البشرية إلى رأس المال البشري: تحول استراتيجي للميدان. إدارة الموارد البشرية، 51(6)، 961-966.
4. ليباك، دي بي، وسنيل، إس إيه (2002). دراسة بنية الموارد البشرية: العلاقات بين رأس المال البشري والتوظيف وتكوينات الموارد البشرية. مجلة الإدارة، 28(4)، 517-543.
5. بلويهارت، آر. إي.، وموليتيرنو، تي. بي. (2011). ظهور مورد رأس المال البشري: نموذج متعدد المستويات. أكاديمية المراجعة الإدارية، 36(1)، 127-150.
6. جيست، د. إ. (2017). إدارة الموارد البشرية ورفاهية الموظفين: نحو إطار تحليلي جديد. مجلة إدارة الموارد البشرية، 27(1)، 22-38.
7. جيانغ، ك.، ليباك، دي بي، هو، جيه، وباير، جي سي (2012). كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على النتائج التنظيمية؟ التحقيق التحليلي التلوي لآليات الوساطة. مجلة أكاديمية الإدارة، 55(6)، 1264-1294.

8. بوكسال، ب.، وماكي، ك. (2014). عمليات عمل عالية المشاركة وتكثيف العمل ورفاهية الموظفين. العمل والتوظيف والمجتمع، 28(6)، 984-963.

9. رايت، بي إم، جاردنر، تي إم، موينيهان، إل إم، وألين إم آر (2005). العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركة: فحص النظام السببي. علم نفس الموظفين، 58(2)، 446-409.

10. جاكسون، إس إي، شولر، آر إس، وجيانغ، ك. (2014). إطار طموح لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. أكاديمية حوليات الإدارة، 8(1)، 56-1.

## التكليف الثاني

## اسئلة البحث الفرعيه

### السؤال الرئيسي

1. كيف يؤثر تعاون أقسام الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين في المنظمات؟

### الأسئلة الفرعية

2. ما هي أهمية التعاون والتنسيق بين أقسام الموارد البشرية في تعزيز التواصل وتبادل المعرفة بين الموظفين؟

3. ما هو دور التحفيز في تعزيز رضا الموظفين والحفاظ على مواهبهم في أقسام الموارد البشرية؟

4. لماذا يعد التعاون والتحفيز جوانب حاسمة لتحقيق النجاح المؤسسي في مجال إدارة الموارد البشرية؟

5. ما هي العوامل النظرية التي تدعم أهمية التعاون بين أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في جميع القطاعات؟

## اهداف البحث الفرعية

### الهدف العام

أثرالتعاون بين أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في جميع القطاعات

### الأهداف الفرعية

1. تحليل أهمية التعاون بين أقسام الموارد البشرية في تعزيز الابتكار وتحسين أداء الموظفين.
2. تحديد العوامل المؤثرة في تحفيز أقسام الموارد البشرية وتقييم تأثيرها على رضا الموظفين والاحتفاظ بالمواهب.
3. تقييم الأدوات والممارسات الفعالة لتعزيز التعاون بين أقسام الموارد البشرية وتحفيزها في سياقات مختلفة مثل الشركات الصغيرة والشركات الكبيرة والمؤسسات غير الربحية.

## فرضيات البحث

### الفرضية الاولى

1. توجد علاقة إيجابية بين التعاون بين أقسام الموارد البشرية وأداء الموظفين، حيث يتم تعزيز التواصل وتبادل المعرفة بين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

### الفرضية الثانية

2. توجد علاقة إيجابية بين تحفيز أقسام الموارد البشرية ورضا الموظفين والاحتفاظ بالموهب، حيث يؤدي توفير بيئة عمل محفزة وبرامج تحفيزية فعالة إلى زيادة رضا الموظفين وتعزيز استمرارياتهم في المنظمة.

### الفرضية الثالثة

3. توجد علاقة بين التعاون بين أقسام الموارد البشرية والابتكار المؤسسي، حيث يساهم التعاون الفعال في تبادل الأفكار والخبرات وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار في بيئة تنافسية.

### الفرضية الرابعة

4. توجد علاقة بين تحفيز أقسام الموارد البشرية والأداء المؤسسي العام، حيث يساهم التحفيز في تعزيز تفاعل الموظفين وارتباطهم بالمنظمة وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

## نموذج البحث

تم تصميمها بواسطة الطالبة ندى عبدالله

المتغير المستقل

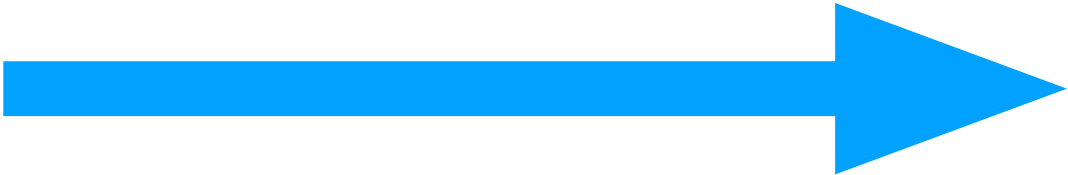
التعاون وتحفيز في أقسام الموارد  
البشرية

أداء الوظيفة بشكل أفضل

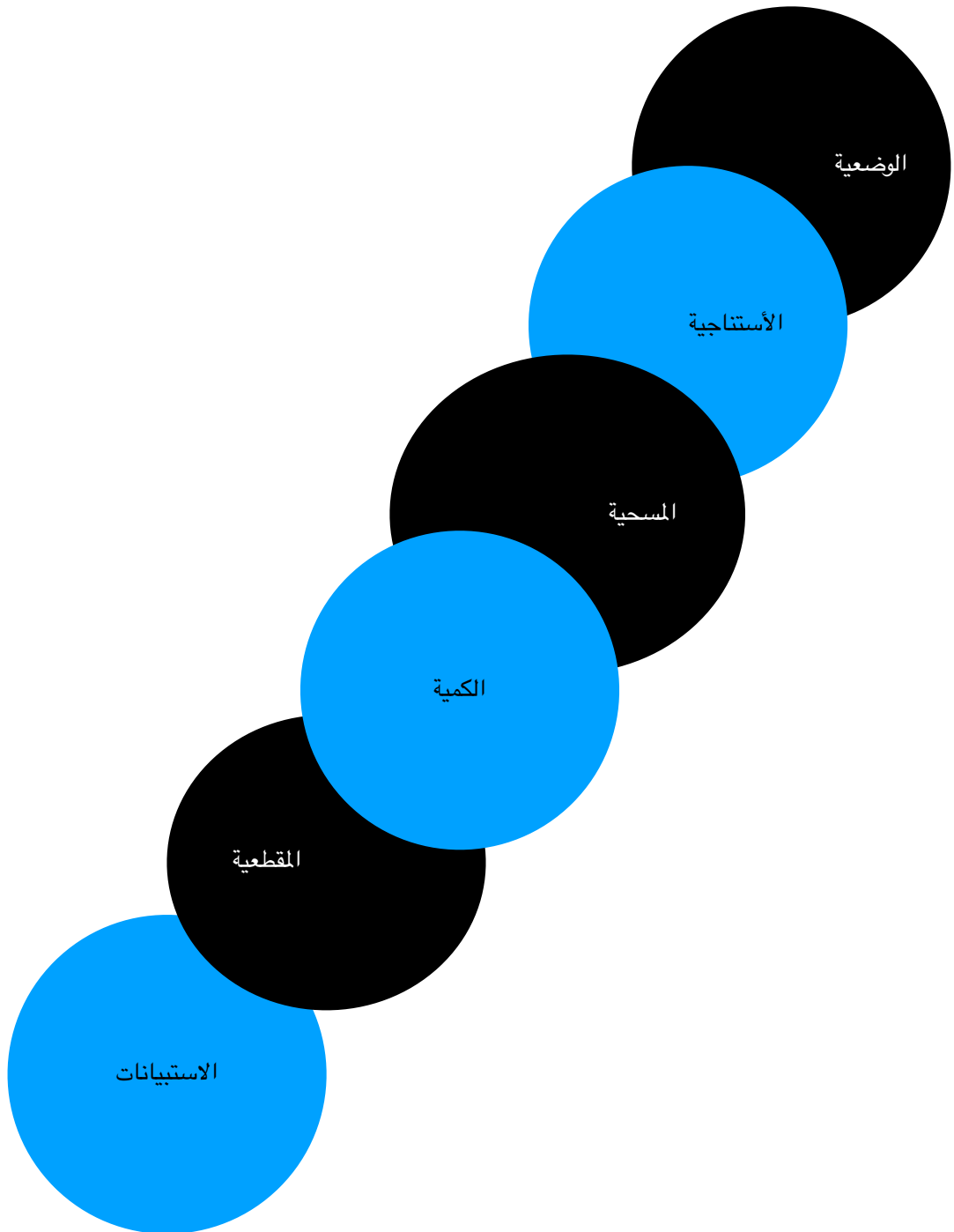
تطور التحفيز والتعاون

المتغير التابع

اداة الموظفين  
و الإنتاجية لديهم



## منهجية البحث



## جدول المحتويات

صفحة الغلاف

## جدول المحتويات

المقدمة

مشكلة البحث

أهمية البحث

فرضيات البحث

نموذج البحث

الميدانية الدراسية

هيكل المشروع

## التكليف الثالث

## الدراسات السابقة

المقدمة في البحث العلمي تعتبر جزءاً هاماً لإعطاء نظرة عامة عن الموضوع وتعريف القارئ بأهمية البحث وسياقه العلمي. فيما يلي نموذج لمقدمة تشمل نظرة عامة عن البحث العلمي وأهمية إجراء الدراسات السابقة:

### مقدمة البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي عملية حيوية لتوسيع المعرفة وفهم الظواهر والمسائل التي تحيط بنا. يهدف البحث العلمي إلى إجراء تحقيق نظامي ومنهجي لفهم الظواهر الطبيعية والاجتماعية والبحث عن إجابات موثوقة ومدروسة للأسئلة البحثية.

### أهمية إجراء الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أساساً أساسياً في البحث العلمي، حيث توفر الأساس والمعرفة اللازمة للباحث لفهم السياق الحالي للموضوع وتحديد الاستفسارات والفرضيات المناسبة. إليك بعض الأهمية الرئيسية لإجراء الدراسات السابقة:

1. توفر النظرة العامة: من خلال مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة، يمكن للباحث الحصول على نظرة عامة عن الموضوع المدروس وفهم الأدبيات والتطورات الحديثة في المجال.

2. تحديد الفراغات في المعرفة: يساعد تقييم الدراسات السابقة على تحديد الفراغات في المعرفة والتحديات غير المحلولة التي يمكن للبحث الحالي معالجتها وتقديم إسهامات جديدة.

3. تطوير المنهجية: يمكن أن توفر الدراسات السابقة الأسس والإطار المنهجي للبحث الحالي، بما في ذلك استخدام الأدوات والمنهجيات المناسبة وتفسير النتائج المتوقعة.

4. تأكيد النتائج: من خلال إجراء الدراسات المتعددة وتكرار النتائج، يمكن تأكيد صحة الاستنتاجات وتوثيق المعرفة العلمية.

5. منع تكرار البحث: يمكن أن تساعد الدراسات السابقة على تجنب إعادة إجراء الأبحاث التي تمت بالفعل، وبالتالي توجيه الجهود البحثية في المجالات التي لم تُستكشف بعد.

باختصار، يعزز إجراء الدراسات السابقة جودة البحث العلمي ويساهم في توجيه الباحثين نحو أسئلة البحث الأكثر إلحاحاً وأهمية، ويساعد في تحقيق تقدم علمي قابل للتطبيق وإثراء المعرفة العلمية في المجال المعين.

## المتغير الأول

أداة الموارد البشرية تعرف على أنها الأساليب والتقنيات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات لإدارة وتطوير موظفيها. تهدف أدوات الموارد البشرية إلى جذب واختيار وتوظيف الموظفين المناسبين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتحفيزهم وإبقائهم ملتزمين ومنتجين في بيئة العمل.

### تطور أدوات الموارد البشرية:

شهدت أدوات الموارد البشرية تطوراً كبيراً على مر العقود بما يتناسب مع التغيرات في المجتمع والاقتصاد والتكنولوجيا. في الماضي، كانت أدوات الموارد البشرية أكثر تركيزاً على المهام الإدارية التقليدية مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء. ومع تطور النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أصبحت أدوات الموارد البشرية تشمل جوانب أكثر شمولاً مثل تطوير القيادة، وتحسين العمليات التنظيمية، وتعزيز ثقافة المؤسسة.

### أبعاد أدوات الموارد البشرية:

تشمل أدوات الموارد البشرية عدة أبعاد وجوانب مهمة، بما في ذلك:

1. إدارة الموارد البشرية: تشمل عمليات التوظيف والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وإدارة الأجور والمزايا وإدارة التطوير المهني والتقاعد.
2. تنمية المهارات والقدرات: تشمل برامج التدريب وورش العمل والتعلم المستمر وتطوير المهارات الفنية والقيادية والاتصالية.
3. إدارة الأداء: تشمل تقييم الأداء الفردي والجماعي وتحديد الأهداف وتوفير الملاحظات وتعزيز الأداء المتميز ومعالجة الأداء الضعيف.
4. تحفيز الموظفين: تشمل استخدام أنظمة المكافآت والحوافز، وتعزيز ثقافة العمل المحفزة وتوفير فرص الترقية والتطوير المهني.

## نظريات إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة نظريات وأطروحات تعتبر أساساً لإدارة الموارد البشرية وتوجهها، منها:

1. نظرية التحفيز: تركز على تحفيز الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم وتقديم مكافآت وحوافز تحفزهم على الأداء المتميز.

2. نظرية التطور المهني: تركز على تطوير وتعزيز مسارات النمو المهني للموظفين من خلال التدريب والتطوير وتوفير فرص الترقية والتطوير الوظيفي.

3. نظرية القيادة: تركز على دور القيادة في إدارة الموارد البشرية وتطوير فرق العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

4. نظرية التنظيم والثقافة: تركز على تأثير التنظيم والثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الموظفين، وكيفية بناء بيئة عمل صحية وملهمة.

5. نظرية إدارة التغيير: تركز على إدارة عمليات التغيير داخل المؤسسات وتأثيرها على الموظفين وتطوير مهارات التكيف والتغيير لديهم.

تلك هي بعض النظريات الرئيسية التي تساهم في توجيه وتطوير أدوات الموارد البشرية. وتهدف جميع هذه النظريات إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيز رضاهم والحفاظ عليهم كمورد بشري قيم للمؤسسة.

## المتغير الثاني

المتغير الثاني لبحث تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيز في جميع القطاعات هو "تحفيز الموظفين"، والذي يعتبر أحد العوامل المهمة في تعزيز تعاون أقسام الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة. فيما يلي تعريفها وتطورها وأبعادها ونظرياتها:

### تعريف تحفيز الموظفين:

تحفيز الموظفين يشير إلى الجهود المبذولة لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق أداء متميز وتحقيق الأهداف المؤسسية. يهدف التحفيز إلى زيادة رغبة الموظفين في العمل بجد وتحقيق النتائج المرجوة، وتعزيز مشاركتهم الفعالة في العمل الجماعي وتعاونهم مع أقسام الموارد البشرية وبقية الأقسام في المؤسسة.

### تطور تحفيز الموظفين:

تطورت أدوات تحفيز الموظفين على مر الزمن، حيث تم تطوير نهج أكثر شمولاً وتركيزاً على تلبية احتياجات الموظفين وتعزيز رضاهم وإشباعهم في العمل. في الماضي، كان التحفيز يعتمد بشكل رئيسي على المكافآت المادية مثل الرواتب والمكافآت المالية. ومع ذلك، تم التركيز في الآونة الأخيرة على جوانب أخرى من التحفيز مثل التقدير والاعتراف، وتوفير فرص التطوير المهني، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتمكين الموظفين وإعطائهم صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات.

### أبعاد تحفيز الموظفين:

تحفيز الموظفين يشمل عدة أبعاد مهمة، بما في ذلك:

1. المكافآت المادية: تشمل الرواتب والعلاوات والمكافآت المالية والمزايا المالية الأخرى التي تعطى للموظفين كمكافأة عن أدائهم المميز.

2. التقدير والاعتراف: يتضمن توجيه الثناء والتقدير للموظفين عن الجهود التي يبذلونها والنتائج التي يحققونها.

3. التطوير المهني: يتعلق بتوفير فرص التدريب والتعلم والتطوير المستمر للموظفين، وتعزيز قدراتهم وتطوير مهاراتهم المهنية.

4. التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يتعلق بتوفير بيئة عمل متوازنة تسمح للموظفين بتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الشخصية والعائلية.

5. التمكين والمشاركة: يتعلق بإعطاء الموظفين صلاحيات وصلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات والمشاركة في صنع القرارات ذات الصلة بعملهم.

### نظريات تحفيز الموظفين:

هناك العديد من النظريات التي تشرح وتوضح كيفية تحفيز الموظفين. من بين هذه النظريات:

1. نظرية الاحتياجات (Hierarchy of Needs Theory): تقترح هذه النظرية أن الموظفين لديهم مجموعة من الاحتياجات الأساسية التي يسعون لتلبيتها، مثل الاحتياجات الفسيولوجية والاحتياجات الاجتماعية والاحتياجات النفسية. وعندما يتم تلبية هذه الاحتياجات، يصبح الموظفون أكثر استعداداً للعمل بجد وتحقيق النجاح.

2. نظرية تأثير التوقع (Expectancy Theory): تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يتوقعون أن الجهود التي يبذلونها ستؤدي إلى أداء جيد، وأن الأداء الجيد سيؤدي بدوره إلى مكافأة مرغوبة. وبناءً على ذلك، فإن الموظفين سيكونون أكثر استعداداً للتحفيز عندما يكون لديهم الثقة في أن جهودهم ستؤدي إلى النتائج المرجوة.

3. نظرية الرضا بالإنجاز (Achievement Motivation Theory): تشير هذه النظرية إلى أن بعض الموظفين لديهم رغبة قوية في تحقيق النجاح والتفوق، وأن تحقيق النجاح يمنحهم رضاء شخصياً وتحفيزاً إضافياً للعمل بجد. وبالتالي، توفير فرص لتحقيق النجاح والتفوق يمكن أن يكون محفزاً قوياً لهؤلاء الموظفين.

هذه بعض التعريفات والتطورات والأبعاد والنظريات المتعلقة بتحفيز الموظفين في سياق تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيز في جميع القطاعات. تتطور هذه المفاهيم والنظريات باستمرار وتتأثر بالعوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تؤثر على بيئة العمل.

## العلاقة بين المتغيرات

العلاقة بين متغيرات البحث والأنماط، والصراعات والفجوات لديهما يمكن أن تكون مرتبطة بالشكل التالي:

1. تأثير متغيرات البحث والأنماط على الصراعات والفجوات:

- إذا كانت متغيرات البحث والأنماط في المؤسسة تشجع على التعاون والتواصل الفعال والقيادة الفعالة، فمن المرجح أن تقلل من حدوث الصراعات وتساهم في تقليل الفجوات بين الأفراد والفرق المختلفة.

- على سبيل المثال، عندما توفر المؤسسة بيئة مشاركة وتواصل فعالة وتعزز القيادة المشتركة، فإن ذلك يعزز فهم المشترك للأهداف والرؤية ويقلل من التباينات التي يمكن أن تؤدي إلى الصراعات والفجوات.

2. تأثير الصراعات والفجوات على متغيرات البحث والأنماط:

- الصراعات والفجوات القائمة في المؤسسة يمكن أن تؤثر على متغيرات البحث والأنماط. عندما تكون هناك صراعات غير منضبطة أو فجوات في الفهم أو الأهداف، فإن ذلك يمكن أن يؤثر على القدرة على تحقيق البحث الجيد وتطبيق الأنماط المناسبة في المؤسسة.

- يمكن أن تؤدي الصراعات المستمرة والفجوات إلى تقليل مستوى التعاون والتواصل الفعال، مما يؤثر سلباً على جودة البحث والأنماط المتبعة في المؤسسة.

تهدف المؤسسات الناجحة إلى إدارة الصراعات وتقليل الفجوات بين الأفراد والفرق المختلفة. يتطلب ذلك تعزيز التواصل الفعال وتشجيع التعاون والقيادة الفعالة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعمل المؤسسة على توفير بيئة مشجعة للبحث وتعزيز الأنماط المناسبة التي تساهم في تحقيق أهدافها بشكل فعال.

## الخاتمة

### تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:

1. تعاون أقسام الموارد البشرية يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة.
2. تحفيز أقسام الموارد البشرية يساهم في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام والأداء العالي للفرق.
3. ينبغي توفير بيئة عمل محفزة وداعمة لتعزيز التعاون وتحفيز فرق الموارد البشرية.

### مناقشة آثار البحث المستقبلية:

1. دراسة آثار تعاون أقسام الموارد البشرية على تطوير المهارات والقدرات لأفراد المؤسسة.
2. استكشاف استراتيجيات جديدة لتحفيز الأفراد وتعزيز أداء فرق الموارد البشرية.
3. تحليل تأثير التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة على المرونة والابتكار في المؤسسة.

## المساهمات الإجمالية:

1. ينبغي تعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.
  2. يجب توفير بيئة عمل تشجع على التعاون وتحفيز فرق الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير وثقافة المكافآت.
  3. يتطلب البحث المستقبلي استكشاف استراتيجيات جديدة لتحقيق تعاون أفضل وتعزيز التواصل بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.
- باختصار، تعاون أقسام الموارد البشرية وتحفيزها يلعبان دوراً حاسماً في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق النجاح. يجب توفير بيئة عمل محفزة وداعمة واستكشاف استراتيجيات جديدة لتحفيز الأفراد وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة.

## المراجع لجميع البحث

1. "The Human Side of Enterprise" by Douglas McGregor - يقدم هذا الكتاب رؤية مهمة حول كيفية تحفيز العمال وإشراكهم في عملية التعاون داخل الشركات.
2. "Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems" by J. Richard Hackman - يركز هذا الكتاب على أهمية التعاون في تحقيق الأهداف الصعبة من خلال الفرق والأقسام المختلفة في المؤسسات.
3. "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us" by Daniel H. Pink - يقدم هذا الكتاب رؤية جديدة حول عوامل التحفيز وكيفية تطبيقها في بيئة العمل لتعزيز التعاون والإنتاجية.
4. "Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World" by General Stanley McChrystal - يسلط هذا الكتاب الضوء على أهمية التعاون بين الأقسام المختلفة في التصدي للتحديات الكبيرة في بيئة العمل الحديثة.
5. "The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups" by Daniel Coyle - يقدم هذا الكتاب نظرة عميقة إلى كيفية بناء ثقافة تعاونية داخل المؤسسات وتحفيز أعضاء الفريق.

# المراجع

- أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية

<Http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/4610/1/%d8%a7%d9%87%d9%85%d9%8a%d8%a9%20%d8%aa%d9%82%d9%8a%d9%8a%d9%85%20%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%af%d8%a7%d8%a1%20%d9%81%d9%8a%20%d8%a%d8%ad%d9%81%d9%8a%d8%b2%20%d8%a7%d9%84%d9%85%d9%88%d8%a7%d8%b1%d8>

- دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

[http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/17243/1/%D9%85%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D8%B3%D9%8A\\_%D8%AC%D9%85%D9%8A%D9%84%D8%A9.pdf](http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/17243/1/%D9%85%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D8%B3%D9%8A_%D8%AC%D9%85%D9%8A%D9%84%D8%A9.pdf)

- رابط الاستبيان الإلكتروني

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeVPMM4V1UwklKUOeEhlpe dr80ZGEcKYJfEmt01hj5uyZtMuA/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeVPMM4V1UwklKUOeEhlpe dr80ZGEcKYJfEmt01hj5uyZtMuA/viewform?usp=pp_url)

## جدول المحتويات

### 1. فصل الأول الإطار النظري

للدراسه.....

.....

..... 1.1 المقدمة

1.2 مشكلة البحث

.....

1.2.1 الفجوات النظرية

.....

1.2.2 الفجوات العملية

.....

1.3 أهمية البحث

.....

1.3.1 أهمية نظرية

.....

1.3.2 أهمية تطبيقية

.....

..... 1.4 أسئلة البحث

1.5 أهداف البحث

.....

1.6 فرضيات البحث

.....

1.7 نموذج البحث

.....

1.8

|       |                                       |
|-------|---------------------------------------|
| ..... | منهجية البحث                          |
|       | 1.9 الدراسة الميدانية                 |
| ..... |                                       |
|       | 1.10 هيكل المشروع                     |
| ..... |                                       |
|       | 2. الفصل الثاني الإطار النظري         |
| ..... |                                       |
|       | 2.1 المقدمة                           |
| ..... |                                       |
|       | 2.2 المبحث الأول : التعاون            |
| ..... | ما بينهم                              |
|       | 2.3 المبحث الثاني تحفيز الموظفين      |
| ..... |                                       |
|       | 2.4 العلاقة بين المبحث الأول و الثاني |
| ..... |                                       |
|       | 2.5 المراجع                           |
| ..... |                                       |
|       | 2.6 محتويات البحث                     |
| ..... |                                       |
| ..... |                                       |

# استبيان تعاون اقسام الموارد البشرية

| الرقم | العبارة                                                       | الموافقة   |       |       |                |
|-------|---------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------------|
|       |                                                               | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 1     | تملك المعارف والمهارات الكافية و اللازمة لأداء مهامك؟         |            |       |       |                |
| 2     | التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة الأفضل لتحسين أدائك ؟      |            |       |       |                |
| 3     | هل تشعر بالمتعة والراحة في أداء مهامك أو أعمالك ؟             |            |       |       |                |
| 4     | هل تؤدي عملك بسرعة وبدقة ؟                                    |            |       |       |                |
| 5     | تتحرر المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة ؟          |            |       |       |                |
| 6     | تقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليك على أكمل وجه وبطريقة صحيحة ؟ |            |       |       |                |
| 7     | يتم تقييم أدائك بناءا على أسس علمية ومعايير واضحة ؟           |            |       |       |                |
| 1     | هل تساهم بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة ؟                       |            |       |       |                |
| 2     | هل أنت فعال في أداء أعمالك ؟                                  |            |       |       |                |
| 3     | هل تحقق الجودة والفعالية في تنظيم الوقت وتعزيز الإنتاجية؟     |            |       |       |                |
| 4     | النظام الداخلي مطبق على موظفي الجمارك؟                        |            |       |       |                |
| 5     | ارتداء البذلة النظامية و الشارة المهنية؟                      |            |       |       |                |

|   |                                                                        |  |  |  |  |
|---|------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 6 | هل تقوم بأداء المهام والأعمال الصحيحة ؟                                |  |  |  |  |
| 7 | يتعاون موظفي الجمارك مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية.               |  |  |  |  |
| 1 | وجود تدريب كاف لتحسين إنتاجية الأفراد                                  |  |  |  |  |
| 2 | تجنب الغيابات للسمعة الحسنة وكسب ثقة مروضيهم                           |  |  |  |  |
| 3 | تناسب المكافآت والحوافز التي تحصل عليها مع طبيعة عملكم؟                |  |  |  |  |
| 4 | عضوكم لدورات تدريبية وتأهيلية يساهم في إمكانية مضاعفة قدرتكم الإنتاجية |  |  |  |  |

# استبيان المتغير التابع تحفيز الموارد البشرية

## المحور الثاني : التحفيز

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التحفيز في بنك التنمية المحلية، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع إشارة (X) أمام العبارة التي تناسب إختيارك.

| التحفيز          |       |       |           |                |                                                                                                          |
|------------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التحفيز الإيجابي |       |       |           |                |                                                                                                          |
| موافق بشدة       | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |                                                                                                          |
|                  |       |       |           |                | 15 تساعد الحوافز في رفع معنويات العاملين و زيادة إنتاجيتهم.                                              |
|                  |       |       |           |                | 16 يجد العامل احتمال مكافئته دافعا إلى أداء عمله بالوجه المطلوب.                                         |
|                  |       |       |           |                | 17 الحوافز المتمثلة في رسالة الشكر عن الأداء المرتفع كافية للموظف.                                       |
|                  |       |       |           |                | 18 يستعمل تقييم الأداء في تحديد المكافآت المالية.                                                        |
|                  |       |       |           |                | 19 تعتبر الترقية حافزا إيجابيا للموظف.                                                                   |
|                  |       |       |           |                | 20 نتائج التقييم هي المعيار الأساسي لترقية العاملين.                                                     |
|                  |       |       |           |                | 21 يتم نقل الموظفين إلى وظيفة أحسن بناء على أدائه.                                                       |
|                  |       |       |           |                | 22 يحس العمال بالمساواة من حيث التحفيز المقدم.                                                           |
| التحفيز السلبي   |       |       |           |                |                                                                                                          |
|                  |       |       |           |                | 23 تؤدي العقوبات الى تقويم سلوك العاملين و تحسين ادائهم                                                  |
|                  |       |       |           |                | 24 يجد العامل في احتمال معاقبته دافعا إلى أدائه للعمل بالوجه المطلوب.                                    |
|                  |       |       |           |                | 25 العقوبات المستخدمة في نظام تقييم الأداء تشكل حافزا للموظف لتحسين أدائه.                               |
|                  |       |       |           |                | 26 العقوبات المتاحة في حالة حصول الموظف على تقدير ضعيف هي عقوبات قاسية.                                  |
|                  |       |       |           |                | 27 يتم تنزيل رتبة الموظف في حال تراجع أدائه بشكل واضح.                                                   |
|                  |       |       |           |                | 28 يتم نقل الموظف إلى وظيفة أسوأ لأدائه السلبي.                                                          |
|                  |       |       |           |                | 29 إذا لم يكن هناك تحسن في أداء الموظف بعد فترة زمنية مناسبة يمكن في هذه الحالة إتخاذ قرار بإنهاء خدمته. |
|                  |       |       |           |                | 30 يحس العمال بالمساواة من حيث العقوبات المطبقة.                                                         |

## الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

## المقدمة

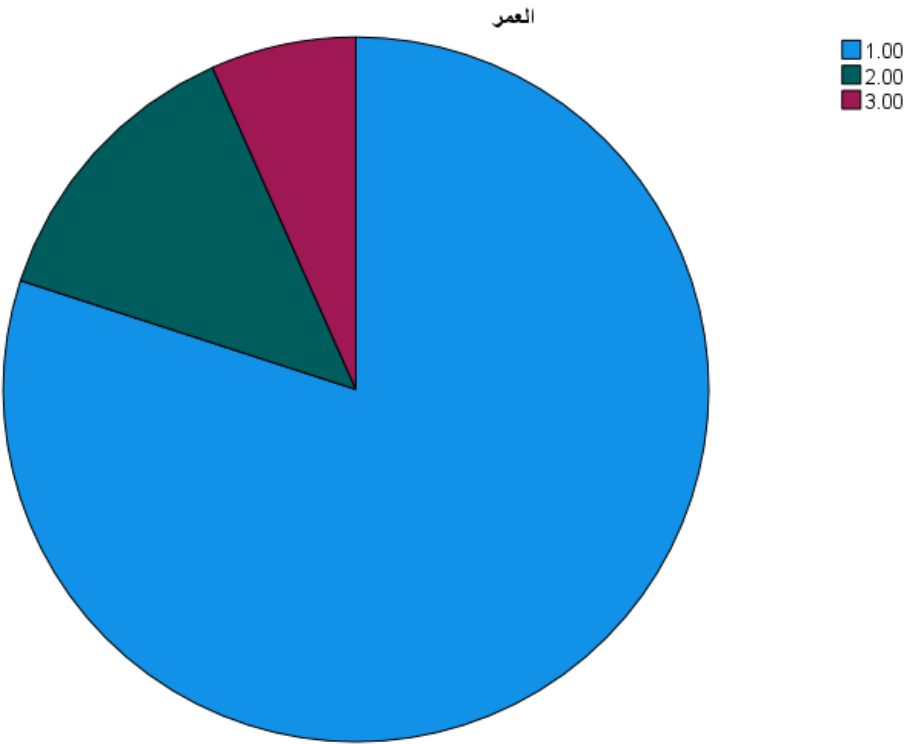
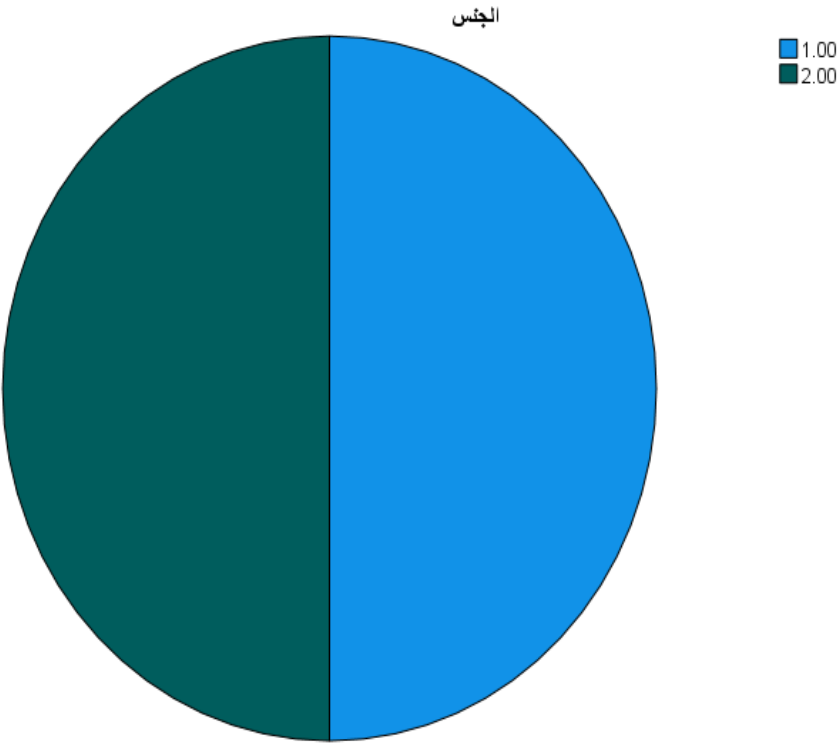
تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 27 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينات محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 27، اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة، في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي SPSS الإصدار 27

## خصائص عينة الدراسة

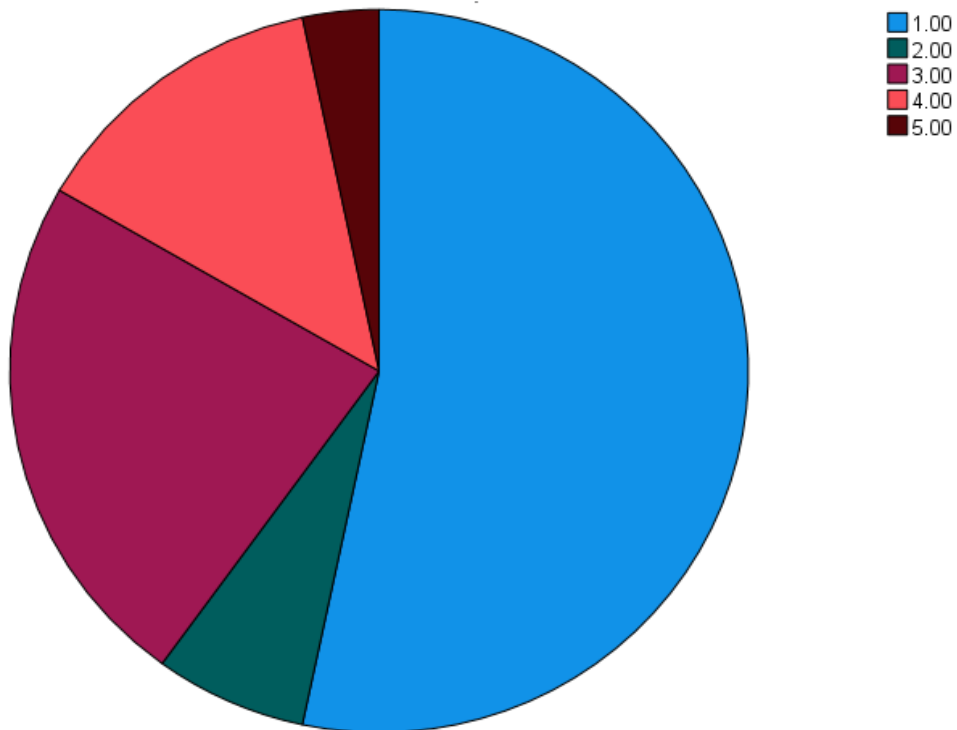
تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس والعمر-المستوى التعليمي-الخبرة المهنية-تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس يشمل (ذكر، أنثى).
- العمر يشمل (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة).
- الخبرة المهنية تشمل أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى أقل من 15 سنة، أكثر من 15 سنة)
- المستوى التعليمي يشمل (متوسط / ثانوي / دبلوم / بكالوريوس / ماجستير).

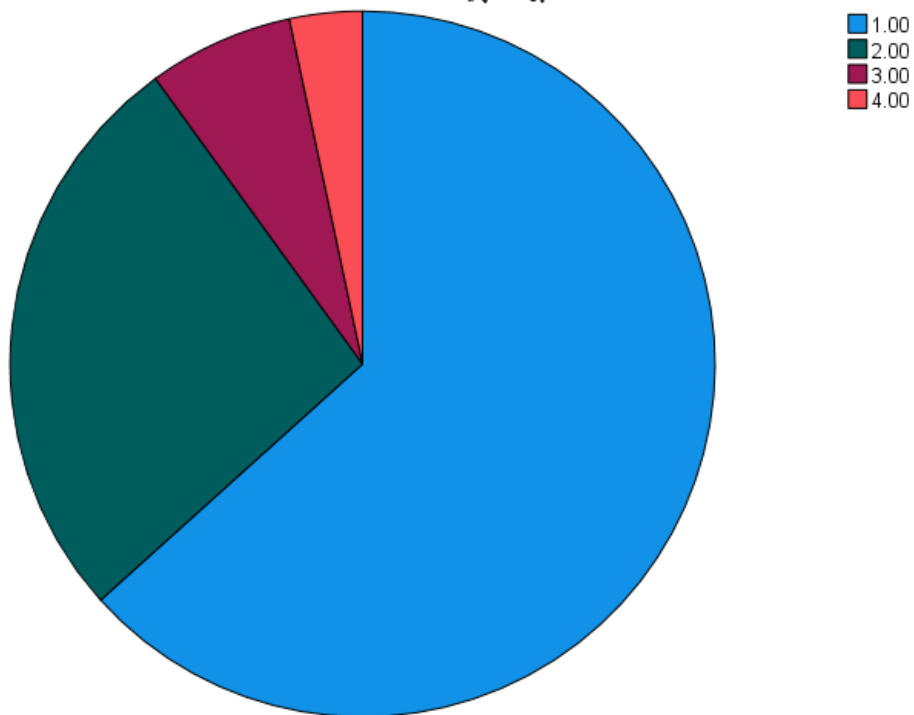
| المتغير          | فئة المتغير              | العدد | نسبة العينة الاجمالية |
|------------------|--------------------------|-------|-----------------------|
| الجنس            | ذكر                      | 15    | %50                   |
|                  | انثى                     | 15    | %50                   |
|                  | الإجمالي                 | 30    | %100                  |
| العمر            | أقل من 30 سنة            | 24    | %80                   |
|                  | من 30 إلى 40 سنة         | 4     | %13.3                 |
|                  | من 40 إلى 50 سنة)        | 3     | %6.7                  |
|                  | الإجمالي                 | 30    | %100                  |
| الخبرة المهنية   | أقل من ٥ سنوات           | 19    | % 63.6                |
|                  | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | 8     | %26.7                 |
|                  | من ١٠ إلى أقل من 15 سنة  | 2     | %6.7                  |
|                  | أكثر من 15 سنه           | 1     | %3.3                  |
|                  | الإجمالي                 | 30    | %100                  |
| المستوى التعليمي | متوسط                    | 16    | %53.3                 |
|                  | ثانوي                    | 2     | %6.7                  |
|                  | دبلوم                    | 7     | %23.3                 |
|                  | بكالوريوس                | 4     | %13.3                 |
|                  | ماجستير                  | 1     | %3.3                  |
|                  | الإجمالي                 | 30    | %100                  |



المستوى التعليمي



"الخبرة المهنية"



### قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

، من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) AVE بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha. من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling) SEM باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 27 والفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

### صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

**صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

**الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقا ل (Hair et al. 2006). الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية لجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٧، كما يلي:

| المتغير                           |                  | العبارات | KMO  | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P values | متوسط التباين المستخرج |         |
|-----------------------------------|------------------|----------|------|----------------|-------------------|----------|------------------------|---------|
| تعاون اقسام الموارد البشرية       | الكفاءة          | س1       | .387 | 1.000          | 1.14721           | 0.00     | 2.057                  | 1.00014 |
|                                   |                  | س2       |      | -.061-         | .98261            | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س3       |      | .093           | 1.13715           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س4       |      | .331           | 1.33218           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س5       |      | .262           | 1.05318           | 0.00     |                        |         |
|                                   | الفعالية         | س6       |      | .173           | .69481            | 0.00     | 0.788                  |         |
|                                   |                  | س7       |      | .112           | .98027            | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س8       |      | -.157-         | .92786            | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س9       |      | -.122-         | 1.52414           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س10      |      | -.223-         | .89955            | 0.00     |                        |         |
|                                   | الإنتاجية        | س11      |      | .119           | 1.22287           | 0.00     | 0.14                   |         |
|                                   |                  | س12      |      | .168           | 1.19578           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س13      |      | -.049-         | 1.11675           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س14      |      | -.089-         | .89955            | 0.00     |                        |         |
| تحفيز الموارد البشرية في القطاعات | التحفيز الايجابي | س15      | .360 | 1.000          | .90972            | 0.00     | 1.714                  | 1       |
|                                   |                  | س16      |      | .128           | 1.18419           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س17      |      | .217           | 1.22051           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س18      |      | .291           | 1.30472           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س19      |      | .152           | .99943            | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س20      |      | .373           | 1.11880           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س21      |      | .062           | 1.22990           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س22      |      | -.089-         | 1.27937           | 0.00     |                        |         |
|                                   | التحفيز السلبي   | س23      |      | .422           | 1.01710           | 0.00     | 0.285                  |         |
|                                   |                  | س24      |      | .500           | .98261            | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س25      |      | .032           | .99481            | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س26      |      | .421           | .99655            | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س27      |      | .195           | 1.16511           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س28      |      | .395           | 1.48750           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س29      |      | .380           | 1.30648           | 0.00     |                        |         |
|                                   |                  | س30      |      | .243           | 1.43198           | 0.00     |                        |         |

## يتضح الشكل أعلاه

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها المتغير وأبعاده ، عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١. وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة، AVE يتضح ان قيمته لمتغير المتغير المستقل (هو 0.387 < 0.3 وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربية للاستبانة .مقياس تطبيق المتغير الثاني: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس) المتغير وأبعاده (قيمتها أكبر من ٠.٧ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثالث. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير) المتغير التابع (كل الذي يساوي 0.3 كذلك قيم متوسط التباين المستخرج) لأبعاد المتغير (هي: 0.387، 0.360. على الترتيب. وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربية للاستبانة

## ثبات اداه الدراسة

ثبات أداة الدراسة يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 27 وفقا يجب ان تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس

| Cronbach's alpha |      | عدد العبارات | المتغير                      |
|------------------|------|--------------|------------------------------|
| 0.709            | .721 | 5            | البعد الأول: الكفاءة         |
|                  | .670 | 5            | البعد الثاني: الفعاليه       |
|                  | .656 | 3            | البعد الثالث: الانتاجيه      |
| 0.951            | .949 | 8            | البعد الأول التحفيز الإيجابي |
|                  | .949 | 8            | البعد الثاني: التحفيز السلبي |

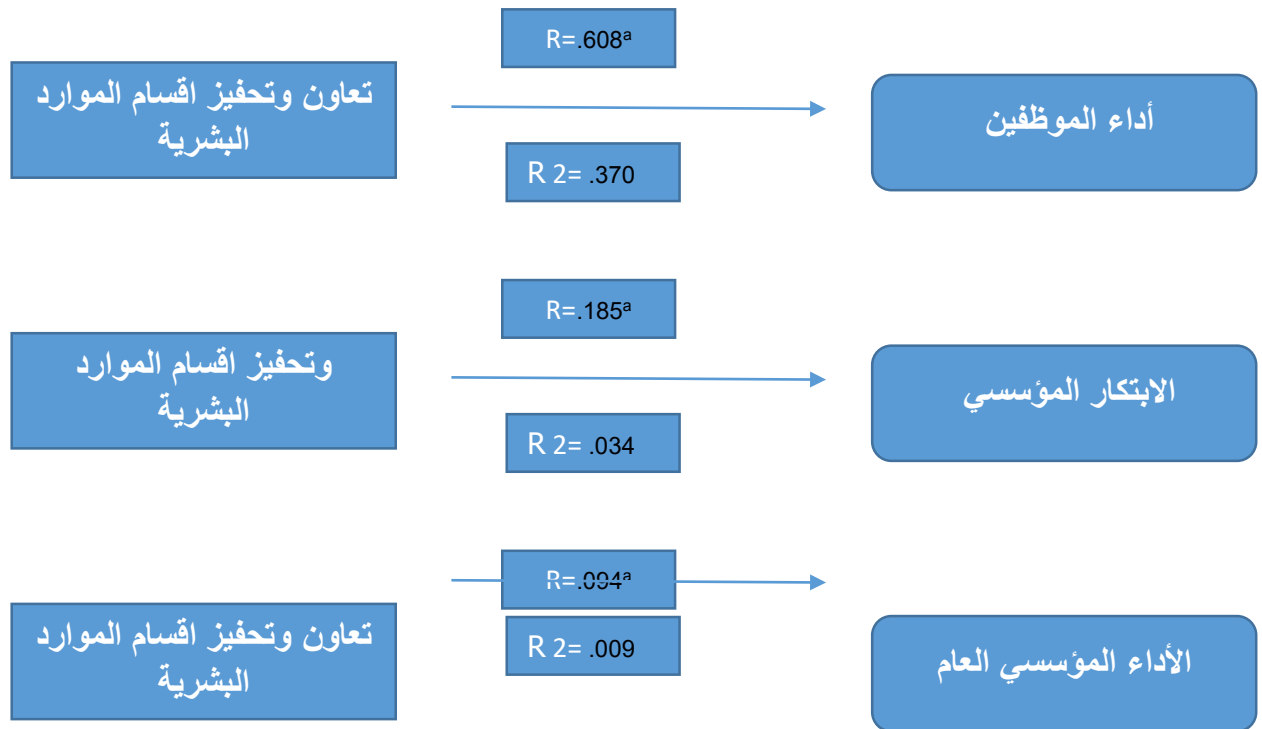
## التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| <u>قيمة المتوسط الحسابي</u>   | <u>النتيجة</u>        | <u>الوزن النسبي</u>          | <u>مستوى (درجة) الممارسة/ الأهمية</u> |
|-------------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| <u>من 4.20 إلى أقل من 5</u>   | <u>موافق بشده</u>     | <u>من 84% الى 100%</u>       | <u>مرتفع جدا</u>                      |
| <u>من 3.40 إلى أقل من 4</u>   | <u>موافق</u>          | <u>من 68% الى أقل من 84%</u> | <u>مرتفع</u>                          |
| <u>من 2.60 إلى أقل من 3.4</u> | <u>محايد</u>          | <u>من 52% الى أقل من 68%</u> | <u>متوسط</u>                          |
| <u>من 1.80 إلى أقل من 2</u>   | <u>غير موافق</u>      | <u>من 36% الى أقل من 52%</u> | <u>منخفض</u>                          |
| <u>من 1 إلى أقل من 1</u>      | <u>غير موافق بشده</u> | <u>من 20% الى أقل من 36%</u> | <u>منخفض جدا</u>                      |

| مستوى الأهمية |           | الاتجاه العام |            | الانحراف المعياري |      | المتوسط الحسابي |      | المتغير                           |              |
|---------------|-----------|---------------|------------|-------------------|------|-----------------|------|-----------------------------------|--------------|
| جدا           | مرتفع جدا | موافق بشده    | موافق بشده | 0.12              | 0.63 | 4.473           | 4.60 | تعاون اقسام الموارد البشرية       | البعد الأول  |
|               | مرتفع جدا |               |            |                   |      |                 |      |                                   | البعد الثاني |
|               | مرتفع جدا |               |            |                   |      |                 |      |                                   | البعد الثالث |
| مرتفع         | مرتفع     | موافق         | موافق      | 0.007             | 0.80 | 3.745           | 3.75 | تحفيز الموارد البشرية في القطاعات | البعد الأول  |
|               | مرتفع     |               |            |                   |      |                 |      |                                   | البعد الثاني |

### معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

| المتغير                     |                     | البعد الأول للمتغير الأول | البعد الثاني للمتغير الأول | البعد الثالث للمتغير الأول | البعد الأول للمتغير الثاني | البعد الثاني للمتغير الثاني |
|-----------------------------|---------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| البعد الأول للمتغير الأول   | Pearson Correlation | .262                      | .331                       | .093                       | -.061-                     | 1                           |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .163                      | .074                       | .627                       | .748                       |                             |
|                             | N                   | 30                        | 30                         | 30                         | 30                         | 30                          |
| البعد الثاني للمتغير الأول  | Pearson Correlation | .100                      | .211                       | .525**                     | 1                          | -.061-                      |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .599                      | .264                       | .003                       |                            | .748                        |
|                             | N                   | 30                        | 30                         | 30                         | 30                         | 30                          |
| البعد الثالث للمتغير الأول  | Pearson Correlation | .389*                     | .228                       | 1                          | .525**                     | .093                        |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .034                      | .226                       |                            | .003                       | .627                        |
|                             | N                   | 30                        | 30                         | 30                         | 30                         | 30                          |
| البعد الأول للمتغير الثاني  | Pearson Correlation | .483**                    | 1                          | .228                       | .211                       | .331                        |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .007                      |                            | .226                       | .264                       | .074                        |
|                             | N                   | 30                        | 30                         | 30                         | 30                         | 30                          |
| البعد الثاني للمتغير الثاني | Pearson Correlation | 1                         | .483**                     | .389*                      | .100                       | .262                        |
|                             | Sig. (2-tailed)     |                           | .007                       | .034                       | .599                       | .163                        |
|                             | N                   | 30                        | 30                         | 30                         | 30                         | 30                          |



## الخاتمة

توجد علاقة إيجابية بين التعاون بين أقسام الموارد البشرية وأداء الموظفين، حيث يتم تعزيز التواصل وتبادل المعرفة بين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل

2. توجد علاقة إيجابية بين تحفيز أقسام الموارد البشرية ورضا الموظفين والاحتفاظ بالمواهب، حيث يؤدي توفير بيئة عمل محفزة وبرامج تحفيزية فعالة إلى زيادة رضا الموظفين وتعزيز استمرارياتهم في المنظمة

3. توجد علاقة إيجابية بين التعاون بين أقسام الموارد البشرية والابتكار المؤسسي، حيث يساهم التعاون الفعال في تبادل الأفكار والخبرات وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار في بيئة تنافسية

4. توجد علاقة إيجابية بين تحفيز أقسام الموارد البشرية والأداء المؤسسي العام، حيث يساهم التحفيز في تعزيز تفاعل الموظفين وارتباطهم بالمنظمة وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.