

العنوان باللغة العربية

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام

إعداد الطلاب

فهد بن عبدالله بن عيسى الغملاس

الرقم الجامعي: ٢٢٢٠٠٢٠٢٨

طلال العنزي

الرقم الجامعي: ٢٢٢٠٠٢٠٢٩

ساهر طلال

الرقم الجامعي: ٢٢٢٠٠٢٠٣٤

إشراف

د. الفيصل حسن

العام الدراسي

١٤٤٥هـ / ٢٣/٢٠٢٠م

Midocean University

College of Management

Department of.....



Title in English

Role of HR management in enhancing performance of public sector's organizations

Prepared by:

Fahad Abdullah E Alghamlas

Academic No: 222002028

Talal Alenezi

Academic No: 222002029

Saher Talal

Academic No: 222002034

Supervised by:

Dr. Al Faisal Hassan

Year:2023

الملخص التنفيذي

هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء المؤسسات العامة وضمان جودة الخدمات التي تقدمها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تم تطبيق الدراسة على موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وقد بلغ عدد العينة (٢٥٠) موظفاً وتوصلت الدراسة الدراسة الى أن لإدارة الموارد البشرية الدور الفاعل في تعزيز الأداء بمؤسسات القطاع العام بجانب ذلك تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات من خلال ضمان تقديمها من قبل كفاءات عالية.

فهرس المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	الفصل الأول: الإطار العام	١
٢	المقدمة	٢
٣	مشكلة البحث	٣
٤	أهداف البحث	٤
٥	تساؤلات الدراسة	٤
٦	أهمية البحث	٤
٧	حدود البحث	٥
٨	الفصل الثاني: الإطار النظري	٦
٩	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	٧
١٠	الإطار النظري	٧
١١	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ومحاورها	٧
١٢	المبحث الثاني: آليات إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام وكيفية توظيفها	١١
١٣	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٢٢
١٤	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها	٣٤
١٥	الخاتمة	٤٠
١٦	النتائج والتوصيات	٤١
١٧	المراجع	٤٣
١٨	ملاحق: الاستبيان	٤٤

فهرس الجداول

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	الجدول رقم: ٣-١: العمر	٢٣
٢	الجدول رقم: ٣-٢: الحالة الاجتماعية	٢٤
٣	الجدول رقم: ٣-٣: عدد الدورات التدريبية	٢٥
٤	الجدول رقم: ٣-٤: عدد سنوات العمل	٢٦
٥	الجدول رقم: ٣-٥: المستوى التعليمي	٢٧
٦	الجدول رقم: ٣-٦: المحور الأول: توظيف إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام.	٣٠
٧	الجدول رقم: ٣-٧: المحور الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة أداء مؤسسات القطاع العام	٣١
٨	الجدول رقم: ٣-٨: درجة ثبات أبعاد الدراسة	٣٢
٩	الجدول رقم: ٤-١: توظيف إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام.	٣٥
١٠	الجدول رقم: ٤-٢: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة أداء مؤسسات القطاع العام	٣٧

فهرس الأشكال

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	الشكل رقم: ٣-١: العمر	٢٤
٢	الشكل رقم: ٣-٢: الحالة الاجتماعية	٢٥
٣	الشكل رقم: ٣-٣: عدد الدورات التدريبية	٢٦
٤	الشكل رقم: ٣-٤: عدد سنوات العمل	٢٧
٥	الشكل رقم: ٣-٥: عدد سنوات العمل	٢٨

الفصل الأول

الإطار العام

الفصل الأول

الإطار العام

المقدمة:

إدارة الموارد البشرية هي النهج الاستراتيجي للإدارة الفعالة للعاملين في المنظمة بحيث تساعد المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية وقد تم تصميم إدارة الموارد البشرية لتعزيز أداء الموظفين في خدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. الموارد البشرية هي المعنية في المقام الأول بإدارة الأشخاص داخل المنظمات، مع التركيز على السياسات والنظم وتتولى إدارات الموارد البشرية الإشراف على تصميم مزايا الموظفين وتوظيفهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم ومكافأتهم كما تتعامل إدارة الموارد البشرية مع التغيير التنظيمي والعلاقات الصناعية، أي توازن الممارسات التنظيمية مع متطلبات الأنظمة الحكومية.

يتم استخدام الموارد البشرية لوصف كل من الأشخاص الذين يعملون في منظمة أو مؤسسة من خلال القسم المسؤول عن إدارة الموارد. تم صياغة مصطلح الموارد البشرية لأول مرة في الستينيات عندما بدأ يتسع ويتجلى تأثير الموارد البشرية على الاداء وبروز مصطلحات جديدة في إطار الموارد البشرية مثل التحفيز والسلوك التنظيمي وتقييم الاختيار.

الموارد البشرية هي نتاج لحركة العلاقات الإنسانية في أوائل القرن العشرين، عندما بدأ الباحثون بتوثيق طرق إيجاد قيمة ملموسة من خلال الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة. وقد كان يهيمن عليهم في البداية العمل المتعلق بالمعاملات كإدارة الرواتب والمزايا ولكن بتطور الحياة والتقدم التقني تطور العمل في مجال الموارد البشرية وقد خدمت التقنية هذا الجانب كثيراً. بدأت الموارد البشرية تركز على المبادرات الاستراتيجية مثل عمليات الدمج والاستحواذ وإدارة المواهب وتخطيط التعاقب والعلاقات الصناعية والعملية والتنوع والشمول. وتتركز معظم المنظمات على

خفض دوران الموظفين وعلى الاحتفاظ بالمواهب والمعرفة التي تحتفظ بها القوى العاملة لدى المنظمة. أصبحت المنظمات في الوقت الراهن تهتم بالموارد البشرية والعمل على تطويرها وتدريبها بغرض رفع الكفاءة الأدائية للموظفين وتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، من تخصيص أقسام خاصة بهم تركز جهدها فقط في إدارة الموارد البشرية.

فإدارة الموارد البشرية هي مصطلح معاصر، شامل يستخدم لوصف إدارة وتنمية الموظفين في المنظمة. تسمى أيضًا إدارة الأفراد أو المواهب (على الرغم من أن هذه المصطلحات قديمة بعض الشيء)، فإن إدارة الموارد البشرية تتضمن الإشراف على جميع الأمور المتعلقة بإدارة رأس المال البشري للمنظمة، ولإدارة الموارد البشرية الدور الكبير في تعزيز أداء المنظمات ولأهمية هذا الدور يحاول الباحث تناول هذا الموضوع بالدراسة.

مشكلة البحث:

الهدف العام للموارد البشرية هو ضمان قدرة المنظمة على تحقيق النجاح من خلال الأفراد ويقوم متخصصو الموارد البشرية بإدارة رأس المال البشري للمنظمة والتركيز على تنفيذ السياسات والعمليات في التوظيف والتدريب بجانب علاقات الموظفين ويضمن المتخصصون في التدريب والتطوير تدريب الموظفين وتطويرهم بشكل مستمر ويتم ذلك من خلال برامج التدريب وتقييم الأداء وبرامج المكافآت مما ينعكس على تعزيز أداء المنظمات، فإدارة الموارد البشرية الفاعلة من شأنها أن تخلق بيئة عمل خصبة من شأنها أن تنعكس على أداء المنظمة، لذلك يحاول الباحث الإجابة على السؤال الرئيس التالي: -

ما دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق الأهداف التالية: -

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على مبادئ إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على كيفية توظيف إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام.
- التعرف على آليات إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام.
- التعريف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة أداء مؤسسات القطاع العام.

تساؤلات الدراسة:

يحاول البحث الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية: -

- ما مفهوم إدارة الموارد البشرية؟
- ما مبادئ إدارة الموارد البشرية؟
- ما كيفية توظيف إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام؟
- ما آليات إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام؟
- ما العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة أداء مؤسسات القطاع العام؟

أهمية البحث:

الأهمية العلمية: تكمن أهمية البحث العلمية في توفير مادة علمية تتناول موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام بالمكتبات العلمية وإشباع حاجة الباحثين والدارسين والأكاديميين في هذا الجانب .

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية في الوصول إلى نتائج علمية في موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام من شأنها أن تخدم الجهات المعنية والمختصة في هذا المضمار.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يتناول البحث موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام.

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: يتم إكمال البحث في العام الدراسي ١٤٤٥هـ/٢٠٢٤م.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ومحاورها

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية هي ممارسة توظيف وتعيين ونشر وإدارة موظفي المنظمة. غالباً ما يشار إلى إدارة الموارد البشرية باسم الموارد البشرية (HR) وغالباً ما يكون قسم الموارد البشرية في المؤسسة مسؤولاً عن إنشاء السياسات التي تحكم العاملين وعلاقة المنظمة بموظفيها ووضعها موضع التنفيذ والإشراف عليها (شفاء، ٢٠١٦).

الغرض من ممارسات إدارة الموارد البشرية هو إدارة الأشخاص داخل مكان العمل لتحقيق مهمة المنظمة وتعزيز ثقافة المؤسسة. عندما تتم إدارة الأفراد بشكل فعال، يمكن لمديري الموارد البشرية المساعدة في تعيين موظفين جدد لديهم المهارات اللازمة لتعزيز أهداف المؤسسة ويساعد متخصصو الموارد البشرية أيضاً في التدريب والتطوير المهني للموظفين لتحقيق أهداف المنظمة. تعتبر جودة المؤسسة بقدر جودة موظفيها، مما يجعل إدارة الموارد البشرية جزءاً حاسماً في الحفاظ على صحة الأعمال أو تحسينها. بالإضافة إلى ذلك، يقوم مديرو الموارد البشرية بمراقبة حالة سوق العمل لمساعدة المنظمة على البقاء قادرة على المنافسة. يمكن أن يشمل ذلك ضمان أن تكون التعويضات والمزايا تنافسية، ويتم التخطيط للأحداث لمنع الموظفين من الإرهاق وتكييف الأدوار الوظيفية بناءً على السوق (نوال، نجوى، ٢٠١٦).

وتتكون مهام الموارد البشرية من سلسلة تتضمن مهام إدارة الموارد البشرية في الأوقات الجيدة والسيئة. مع تصاعد الأزمة الاقتصادية والأوقات العصيبة، يتطور دور مديري الموارد البشرية باستمرار (شفاء، ٢٠١٦).

ومع التقدم في التكنولوجيا، يتم استبدال الأساليب التقليدية بتقنيات العصر الجديد، حيث تتطور التكنولوجيا بشكل سريع في جميع أنحاء العالم، ولم تعد مقيدة بالحوجز الجغرافية. الاقتصادات تتزايد وتتهبط وتتطور باستمرار وفي ظل الاضطرابات، يتم تمرير قوانين وأنظمة صارمة، مما يؤدي إلى فراغ دائم في انتظار ملؤه بسياسات فعالة تتبع جميع المبادئ التوجيهية القانونية وفي نفس الوقت لا تتنازل عن بقاء المنظمة. في خضم كل هذا، تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة ضرورية. في سعي لدمج عمليات واستراتيجيات الأعمال عبر مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات والأفكار والثقافات، يتطور دور مديري الموارد البشرية باستمرار. فمدراء الموارد البشرية، الذين كانوا في الماضي محصورين في التعامل مع أعمال البيانات الأساسية وحفظ السجلات الروتينية بين الموظفين (مبارك، كوثر، ٢٠٢٢).

ويعتبر التوظيف إحدى المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية. لقد كان التوظيف أحد المسؤوليات الرئيسية لفريق الموارد البشرية. تتمثل مهمة موظفي الموارد البشرية في تخطيط ووضع حملات وإرشادات استراتيجية لتعيين المرشحين المناسبين للحصول على وصف وظيفي مطلوب. كما يتعين عليهم أن يعملوا كوسيط بين صاحب العمل والمرشح وأن يطلعوا على سياسات المنظمة وشروط العقد للمرشح قبل تعيينه. هذه هي إحدى المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي يبدأها كل مدير للموارد البشرية وتشتمل وظيفة التوظيف على هدفين رئيسيين هما جذب المواهب الذي يبدأ بالتخطيط الأول لمتطلبات القوى العاملة في المنظمة مع قياس احتياجات متطلبات الموارد البشرية للمنظمة، وبالتالي وضع خطة عمل للوفاء بتلك الاحتياجات من خلال المهنيين الموهوبين. يلي ذلك إنشاء "علامة تجارية لأصحاب العمل" والتي ستمثل الصورة الجيدة للمنظمة وتصوير انطباع جذاب في أذهان المرشحين المحتملين. أصبحت العلامة التجارية لأصحاب العمل في غاية الأهمية في ظل وسائل الاعلام الجديدة والوعي بحقوق الموظفين،

وبالتالي يجب اتباع إجراءات صادقة لصالح الموظفين مع ضرورة أن يقوم مدير الموارد البشرية بوضع استراتيجيات توظيف مفصلة لتنفيذ عملية التوظيف (سميرة، فرحات، ٢٠١٦).

أيضاً توظيف الموارد من المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث يشكل ذلك المكان الذي يتم فيه وضع استراتيجيات التوظيف في العمل. ففي هذا الوقت تشتد المنافسة على جذب أفضل المواهب في السوق، وبالتالي على إدارة الموارد البشرية استغلال جميع الامكانيات المتاحة لديها لاستقطاب أفضل العمالة.

يشمل ذلك البحث عن المواقع ذات الصلة للنظر فيها والوصول إلى أكبر عدد ممكن من المرشحين المحتملين باستخدام وسائل الاتصال الجماهيري وتجميع كافة الردود ذات الصلة لشغل الوظائف الشاغرة والتنسيق داخلياً لإجراء مقابلات معهم. وبمجرد أن يتم تحديد المتأهلين للاختيار النهائي، يتحول مدير الموارد البشرية إلى "مفاوض" يعمل كوسيط بين المنظمة والمرشح لإيجاد أرضية مناسبة للجانبين (سميرة، فرحات، ٢٠١٦).

المطلب الثاني: محاور إدارة الموارد البشرية.

للموارد البشرية عدد من المحاور تتمثل في:-

معالجة اهتمامات الموظفين: بخلاف مديري المنظمات الذين يشرفون على العمل اليومي للموظفين، فإن إدارات الموارد البشرية تتعامل مع اهتمامات الموظفين مثل الفوائد والأجور واستثمارات الموظفين وخطط التقاعد والتدريب. وقد يشمل عملهم أيضاً تسوية النزاعات بين الموظفين أو بين الموظفين ومديرهم.

الحصول على موظفين جدد: يقوم فريق إدارة الموارد البشرية بتوظيف الموظفين المحتملين، والإشراف على عملية التوظيف (اختبار المؤهلات والخبرات واللياقة والصحة)، ويوفر توجهاً جديداً للموظفين (عبدالكريم ، مغريش، ٢٠١٢).

إدارة عملية فصل الموظفين: يجب على فريق إدارة الموارد البشرية إكمال مجموعة محددة من المهام في حالة إنهاء الموظف أو فصله أو استبعاده. يجب إكمال الإجراءات والمستندات لضمان اكتمال العملية بشكل قانوني. أيضاً يتم تقديم أو إنهاء دفع المكافآت وتسوية الفوائد قطع الوصول إلى موارد المنظمة عبر جمع المفاتيح أو الشارات أو أجهزة الكمبيوتر أو المواد الحساسة من الموظف الذي تم عزله.

تحسين الروح المعنوية: يتم تشجيع فرق الموارد البشرية وموظفي المنظمة على بذل قصارى جهدهم، مما يساهم في النجاح الشامل للمنظمة وغالباً ما ينطوي عملهم على مكافأة الموظفين على الأداء الجيد وخلق بيئة عمل إيجابية (عبدالكريم ، مغريش، ٢٠١٢).

وتتضمن إدارة الموارد البشرية مقاربات استراتيجية وشاملة لإدارة الأفراد بجانب ثقافة بيئة العمل ويتمثل دور المتخصصين في مجال الموارد البشرية في ضمان رعاية وتدعيم أهم أصول المنظمة -رأس مالها البشري -من خلال إنشاء وإدارة البرامج والسياسات والإجراءات، وبتعزيز بيئة عمل إيجابية بين الموظفين وأرباب العمل (حسين، جودة، ٢٠١١).

يتمثل المفهوم الكامن وراء إدارة الموارد البشرية في أن الموظفين الخاضعين لإدارة فعالة للموارد البشرية قادرون على المساهمة بشكل أكثر فعالية وتحقيق خط الانتاجية بشكل عام في المنظمة، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

يعتبر فريق إدارة الموارد البشرية اليوم مسؤول بشكل كبير عن المهام الإدارية مع التوسع في النشاط الإداري مقارنة بفرق العمل التقليدية. وبدلاً من ذلك، يركز أعضاء فريق إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر على إضافة القيمة إلى الاستخدام الاستراتيجي للموظفين والتأكد من أن برامج الموظفين تؤثر على الأعمال بطريقة إيجابية وقابلة للقياس وتطوير مهاراتهم وتدريبهم (جودة، أحمد، ٢٠٢٢).

المبحث الثاني: آليات إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام وكيفية توظيفها

المطلب الأول: آليات إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء موظفي مؤسسات القطاع العام
هناك عدد من الآليات التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء موظفي مؤسسات القطاع العام تتمثل فيما يلي:-

• التدريب:

تتلم المنظمة بالتدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثماراً في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية. لا يتم كل شيء بمجرد تعيين مرشح مناسب لهذه الوظيفة وقد تقوم العديد من المنظمات بأداء المهام بشكل مختلف عما اعتاد عليه المرشح فمن المهم تدريب الموظفين القدامى على مساعدة الموظفين الجدد في التعرف على نمط عمل المنظمة ومن الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإدخال برنامج تدريبي لكل موظف جديد بناءً من خلال مجموعة من المهارات المطلوبة لعملهم مع المحافظة على تحفيز الموظفين واستبقائهم.

لكي يكون التدريب فعالاً، يمكن أن يخضع كل موظف جديد لتدريب أثناء العمل في الأيام الأولى لجعله متوافقاً مع إرشادات العمل الخاصة بالمنظمة. لن يقتصر هذا التدريب على مساعدة الموظف فحسب، بل سيعطي فريق الموارد البشرية أيضاً نظرة ثاقبة عن عمل الموظف وعند الانتهاء من التدريب، يلعب قسم الموارد البشرية دوراً هاماً في تقييم نتائج البرنامج التدريبي وتصنيف الموظفين بذات المستوى (سالم، سعيد، ٢٠٠٩).

تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية (HRD) هو إطار لمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية والمعرفة والقدرات وتعتبر تنمية الموارد البشرية واحدة من أهم الفرص التي

يسعى إليها الموظفون وتعمل تنمية الموارد البشرية على تشجيع وحث مواصلة تطوير المهارات والحفاظ على الموظفين وتحفيزهم.

تتضمن تنمية الموارد البشرية فرصًا مثل تدريب الموظفين، والتطوير الوظيفي للموظفين وإدارة الأداء، والتوجيه، وتخطيط التعاقب، وتحديد الموظفين الرئيسيين، والمساعدة في التعليم، وتطوير المنظمة. ينصب التركيز في جميع جوانب تنمية الموارد البشرية على تطوير القوة العاملة الأكثر تفوقًا بحيث يمكن للمنظمة والموظفين الأفراد تحقيق أهداف عملهم من خلال خدمة العملاء. لدى المنظمات العديد من الفرص المتعلقة بالموارد البشرية أو تطوير الموظفين، سواء داخل أو خارج مكان العمل (شنطي ، عبد الرحمن، ٢٠٠٦).

يكون لتطوير الموارد البشرية بشكل رسمي مثل التدريب في فصل دراسي أو دورة تدريبية في كلية أو أي جهدًا تنظيميًا مخططًا له بغرض التغير من شأنه تطوير الموظفين، فالتدريب الرسمي يضيف قيمة في مكان العمل. أو يمكن أن تكون تنمية الموارد البشرية غير رسمية كما في تدريب الموظفين من قبل المدير أو التدريب الداخلي وتطوير فصول تدريبية يدرس من خلالها الموظفون داخل المنظمة من قبل مستشارين أو متخصصي التدريب مع ضرورة توجيه الموظفين الأكثر خبرة لتطوير الموظفين.

تؤمن معظم المنظمات بتنمية الموارد البشرية والعمل على تطويرها بشكل فعال حتى ينعكس ذلك على أداء المنظمة. التدريب الإداري يطور نقاط قوة الموظف وقدرته على المساهمة في المنظمة من خلال مجموعة متنوعة من التدريبات ويمكن أن يتضمن التدريب الإداري ما يتم توفيره داخليًا للمنظمة (شنواني ، صالح، ٢٠٠١).

يتم تحديد العديد من الخيارات في التدريب الإداري من خلال عملية التخطيط لتطوير الأداء، وتشمل الخيارات الفصول الدراسية، واجبات العمل الداخلية، والرحلات الميدانية،

والدراسة الذاتية مع تبلور أفكار حول مواضيع متنوعة للتدريب الإداري واختيار التدريب الإداري الأكثر ملاءمةً للمسيرة الإدارية من هذه الخيارات المقترحة. في حالة التدريب الداخلي يتم توفير الدورات التطويرية من خلال المختصين والتدريب لفترات محددة بالمنظمة.

التطوير الوظيفي

التطور الوظيفي هو العملية التي تشكل هوية عمل الشخص. وهو جزء مهم من التنمية البشرية، ويمتد على مدى عمر الفرد بأكمله، حيث يبدأ عندما يدرك الفرد أولاً كيف يكسب الناس لقمة العيش. على سبيل المثال، عندما يلاحظ الطفل أن بعض الناس هم أطباء، والبعض الآخر رجال إطفاء، وبعضهم نجارين، فإنه يشير إلى بداية هذه العملية. ويستمر ذلك عندما يبدأ هذا الشخص في استكشاف المهن ويقرر في نهاية المطاف أي مهنة تلاحقه بنفسه.

بعد اختيار المهنة، يجب الحصول على التعليم والتدريب المطلوبين، والتقدم بطلب للحصول على وظيفة، والتقدم في الحياة المهنية. من المهم ملاحظة أنه بالنسبة لمعظم الأفراد، يحدث التطور الوظيفي دون أي تدخل من أشخاص آخرين. ليس هناك أيضاً سن محدد للوقت الذي سيبدأ فيه -سيبدأ بعض الأشخاص بالتفكير في الاختيارات المهنية في وقت مبكر جداً من الحياة، بينما لن يفكر الآخرون في هذا الموضوع كثيراً حتى يقتربوا من اتخاذ قرار بشأن كيفية الحصول على ما يلي احتياجاتهم الآنية(حسين، جودة، ٢٠١١).

في الوقت الذي يمر فيه العديد من الأفراد بهذه العملية بشكل مستقل، يمكن للجميع الاستفادة بشكل كبير من الحصول على التوجيه المهني للخبير أو نصيحة من مستشار مهني أو غيره من المتخصصين المدربين يجد الكثير من الناس أنفسهم في حاجة إلى نصيحة مهنية عندما يواجهون مشاكل أو يجب أن يتخذوا قرارات بشأن وظائفهم، على سبيل المثال عندما يفكرون

في البحث عن وظيفة جديدة أو تغيير المهن. هنالك العديد من العوامل والتفاعلات تؤثر على التطوير الوظيفي كما يلي: -

الخصائص الشخصية: نوع الشخصية، والاهتمامات، والقدرات، والقيم المتعلقة بالعمل تجعلنا جميعاً نفكر من نحن. تلعب هذه الخصائص الشخصية دوراً هاماً في التطوير الوظيفي لأنها تؤثر على المهن، وكذلك أنواع بيئات العمل التي سننجح فيها. لذلك، عندما يكون الفرد في مرحلة اختيار مهنة، من المهم جداً إجراء تقييم ذاتي يساعده على تعلم كل شيء عن نفسه (حسين، جودة، ٢٠١١).

الموارد والالتزامات المالية: يمكن أن يكون السعي وراء خيارات مهنية معينة مكلفاً. إذا تم اختبار مهنة، على سبيل المثال يتطلب ذلك الالتحاق بالجامعة وإجراء دورات وغيرها.

الإعاقة الجسدية والعقلية والعاطفية: البعض أكثر ملاءمة لبعض المهن أكثر من الآخرين بسبب القدرة الجسدية والعقلية.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام من خلال:-

تحسين عمليات التوظيف

إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن التوظيف والتعيين والتدريب ونشر الموظفين أينما ومتى تكون هناك حاجة إليهم في جميع أنحاء المنظمة. فقط من خلال قرارات التوظيف الجيدة يمكن للمنظمة تأمين المواهب التي تحتاجها لأداء جيد. عندما يتم جلب المرشحين المناسبين للوظيفة إلى المنظمة، عندها فقط يمكنها تحقيق أهدافها. يجب على أقسام الموارد البشرية تطوير عمليات توظيف جيدة تسمح لهم بتحديد أفضل المرشحين للوظيفة وتكون قادرة على تقديم مناصب

لهم حيث يمكنهم استغلال مواهبهم لصالح المنظمة مما ينعكس على أداء المنظمة(عبدالكريم ، مغريش،٢٠١٢).

تحديد الأجر الملائم

تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير هيكل التعويضات الذي تستخدمه المنظمات لدفع أجور موظفيها. يمكن أن تؤثر المبالغ التي تحددها على جودة المواهب التي تجتذبها أثناء التوظيف، حيث إنها عامل يمكن للشركات المتنافسة استخدامه لإغراء الموظفين بالرحيل ومن الضروري إجراء بحث حول مستويات الأجور والرواتب المناسبة التي ستمكن المنظمة من تقديم مكافآت تنافسية تتماشى مع وضعها المالي والإيرادات المتوقعة. كلما كانت الأجور أكثر تنافسية، كلما كان من الممكن توظيف المواهب الأفضل والمساهمة في نهاية المطاف في تحسين أداء المنظمة مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي(عبدالكريم ، مغريش،٢٠١٢)..

خلق النمو والتطوير

الموظفون هم أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة. إنها ما يسمح لها بالعمل وتقديم أي منتجات أو خدمات مطلوبة إلى السوق المستهدفة. تتيح إدارة الموارد البشرية للمنظمة توظيف الموظفين الذين تحتاجهم للقيام بوظائف مختلفة، ومن خلال ذلك يمكن المساعدة في تأسيس المؤسسة والسماح لها بالنمو والتطور، وفي مقابل هذه الخدمة، فإن إدارة الموارد البشرية تلبي احتياجات الموظفين. ويتحقق ذلك من خلال توفير بيئة عمل مواتية وآمنة، وتنظيم المزايا، وتسهيل التعويضات من خلال نظام الرواتب، من بين العديد من الوظائف الأخرى. وطالما أن المنظمة تلبي احتياجات الموظفين من خلال وظيفة الموارد البشرية، فسوف تستمر المنظمة في البقاء والازدهار.

إن مدى نمو المنظمة هو مؤشر آخر على أدائها. وسواء كان ذلك من حيث الربح، أو الوجود الجغرافي، أو غيرها من المعايير، فإن النمو يعد مؤشرا رئيسيا للنجاح. النمو في المنظمة

مدفوع بأفكار وأفعال موظفيها. إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تحديد المجالات داخل المنظمة التي بها فجوات وإيجاد الموظفين المناسبين لمثلها. إن المهارات والأفكار التي يجلبها هؤلاء الأشخاص إلى المنظمة هي التي تساعد في التوسع (سميرة، فرحات، ٢٠١٦).

تعزيز العلامة وبيئة العمل

إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن خلق صورة إيجابية للمنظمة في عيون موظفيها ويساعد تطوير ثقافة المؤسسة الجيدة في جذب المرشحين للوظائف الموهوبين. كلما كانت نوعية الموظفين الذين تقوم المؤسسة بتعيينهم أفضل، كلما كان الأداء أفضل مضموناً ويتطلب الأمر أكثر من مجرد تقديم راتب مرتفع. غالباً ما تبحث أفضل المواهب في نوع الرفاهية والمعاملة وبيئة العمل التي تعززها المنظمة عند اتخاذ قرار بشأن قبول عرض العمل من عدمه.

تحقيق إنتاجية الموظف ورضاه

هناك العديد من الطرق التي يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها التأثير على إنتاجية الموظفين ورضاهم بشكل إيجابي. إن تقديم خيارات عمل مرنة عندما يكون ذلك مسموحاً به يمكن أن يساعد في تعزيز الإنتاجية عن طريق تقليل التوتر ويمكن أيضاً استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية لإجراء دراسات استقصائية للموظفين حول ما قد يعيق إنتاجيتهم وما يمكن أن تفعله المنظمة للمساعدة. يرحب الموظفون بفرصة إبداء آرائهم ويشعرون بالرضا عندما يرون أن مقترحاتهم قد تم النظر فيها وتنفيذها. يمكن أن تؤثر الصراعات أيضاً على الإنتاجية والأداء. يجب أن تتمتع إدارة الموارد البشرية بمهارات إدارة الصراعات التي تضمن المعاملة العادلة والحل. يعد الصراع أمراً طبيعياً في مكان العمل، ومن هنا تأتي الحاجة إلى سياسات تعطي إرشادات واضحة حول كيفية حلها، وعند الضرورة تتدخل إدارة الموارد البشرية كوسيط مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات (سميرة، فرحات، ٢٠١٦).

إيجاد حلول للقضايا

تشرف إدارة الموارد البشرية على الكثير من المخاوف المتعلقة بالمسؤولية الخاصة بالأعمال. وخاصة القضايا المحيطة بالموظفين، مثل التنوع وممارسات التوظيف والتمييز والتحرش وتقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير ووضع السياسات التي من شأنها أن تمنع أي معاملة غير عادلة ويتعين عليهم أيضاً تحديد المخاوف المحتملة في مكان العمل والتحقيق فيها وحلها قبل أن تتفاقم، إذا تصاعدت مثل هذه المواقف، فإنها يمكن أن تلحق الضرر بسهولة بصورة المنظمة وتؤدي إلى مشاكل قانونية من شأنها أن تؤثر بشكل أكبر على أداء المنظمة، وإيجاد حلول لكل هذه القضايا من شأنه أن ينعكس على أداء المؤسسات ويخلق حالة من الرضا (شفا، ٢٠١٦).

التصميم الوظيفي

أيضاً يعد التصميم الوظيفي من أدوات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات فتصميم الوظيفة هو عملية ترتيب العمل (أو إعادة ترتيبه) بهدف التقليل أو التغلب على عدم الرضا وإبعاد الموظفين عن المهام المتكررة والرتيبة. من خلال تصميم الوظائف، تحاول المنظمات رفع مستويات الإنتاجية من خلال تقديم مكافآت غير مالية مثل زيادة الرضا عن الشعور بالإنجاز الشخصي في مواجهة التحدي المتزايد ومسؤولية عمل المرء. إن توسيع الوظائف، وإثراء الوظائف، وتناوب الوظائف، وتبسيط الوظائف هي الأساليب المختلفة المستخدمة في تصميم الوظائف.

على الرغم من أن تحليل الوظائف مهم لفهم الوظائف القائمة، لكن يجب على المنظمات أيضاً التخطيط لوظائف جديدة والنظر دورياً فيما إذا كان ينبغي عليها مراجعة الوظائف الحالية. عندما تتوسع منظمة ما، يجب على المشرفين وموظفي الموارد البشرية المساعدة في التخطيط لوحدات عمل جديدة أو متنامية. عندما تحاول إحدى المؤسسات

تحسين الجودة أو الكفاءة، قد تتطلب مراجعة وحدات العمل والعمليات مع نظرة جديدة على كيفية تصميم الوظائف (شفا، ٢٠١٦).

وتستدعي هذه المواقف تصميم الوظائف، وعملية تحديد طريقة أداء العمل والمهام التي تتطلبها وظيفة معينة، أو إعادة تصميم الوظيفة، وهي عملية مماثلة تنطوي على تغيير تصميم وظيفة قائمة. لتصميم الوظائف بفاعلية، يجب أن يفهم الشخص تمامًا الوظيفة نفسها (من خلال تحليل الوظائف) ومكانه في عملية تدفق العمل (من خلال تحليل تدفق العمل). والمعرفة المفصلة للمهام التي يتم تنفيذها في وحدة العمل وفي الوظيفة، ويكون للمدير العديد من الطرق البديلة لتصميم العمل، حيث هنالك العديد من المناهج المتاحة على جوانب مختلفة من الوظيفة كآليات أداء العمل بكفاءة، وتأثير الوظيفة على الدافع، واستخدام ممارسات العمل الآمنة، والمطالب المناسبة للوظيفة ويتضمن التصميم الوظيفي ما يلي:

أ) تحديد محتويات المهمة.

ب) تحديد الطرق والعمليات الخاصة بتنفيذ مهام الوظيفة.

ج) الاستفادة المثلى من الوظيفة / وقت العمل حتى لا يتم إهدار وقت العمل / العمل بشكل جيد والاستفادة من الوقت، ولا يمكن كسب الوقت، بل يمكن توفيره من خلال الاستخدام الفعال له.

د) تجنب المهمة اليدوية إذا كان يمكن التعامل معها بواسطة الآلات أو الآلية.

هـ) تزامن العمل، وعدم وجود تعارض مع وظائف أخرى.

و) تحديد علاقة المهنة بسائر الأنشطة في المنظمة (نوال، نجوى، ٢٠١٦).

تصميم الوظيفة يعطي إطار عمل لتحليل الوظيفة حيث يحاول معرفة ما هي الصفات والمهارات والمتطلبات الأخرى المطلوبة لأداء الوظيفة المعينة من قبل صاحب العمل. من أجل دفع الأداء بفعالية يكون من الضروري فهم كيفية تقسيم العمل في المنظمة. وبمرور الوقت مع توسع أنشطة المنظمة، يمكن أن يصبح نشاط الوظيفة غير منسجم مع غرض المنظمة ومهمتها ويتم تقديم المزيد من أوجه عدم الكفاءة، في البيئة التنافسية سريعة التغير تحتاج الإدارة العليا إلى مراجعة وإعادة تنظيم العمل باستمرار (نوال، نجوى، ٢٠١٦).

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة شفا. (٢٠١٦). بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات - تطبيق عملي على شركة جود، حيث هدفت الدراسة الى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة أن لإدارة الموارد البشرية الدور الفعال الذي تلعبه في تحسين أداء العاملين من خلال التدريب والتطوير الوظيفي والذي يسهم في تعزيز الإنتاجية والأداء.

دراسة نوال، نجوى. (٢٠١٦) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى أن لإدارة الموارد البشرية التأثير الإيجابي على العاملين وتحسين أدائهم مما ينعكس على تعزيز أداء المؤسسة.

دراسة مبارك، كوثر. (٢٠٢٢). بعنوان استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين المؤسسة الجزائرية، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء المؤسسة ورفع كفاءتها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة الى ما تضعه إدارة الموارد البشرية من استراتيجيات فاعلة ينعكس بدوره على تحسين

المؤسسات العامة والخاصة من خلال استقطاب أفضل المهارات والكوادر وتدريب الموظفين العاملين بالمؤسسة فكل ذلك يعزز الأداء التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية أن إدارة الموارد البشرية هي جوهر وأساس تطوير مهارات العاملين والموظفين والذي بدوره ينعكس على أداء المؤسسات، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً فاعلاً في تحسين أداء المؤسسات العامة والخاصة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

التمهيد:

عرض الباحث في هذا الفصل الإجراءات المنهجية لتحقيق أهداف الدراسة وحل مشكلتها، والإجابة عن أسئلتها وذلك بتحديد منهج الدراسة، وتحديد مجتمعها، وعينتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة (الاستبانة) والمراحل الأساسية التي مر بها بناء الأداة، كما اشتمل على إجراءات تطبيق أداة الدراسة وتصحيحها، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها.

أولاً: منهج الدراسة:

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها؛ فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، للإجابة على أسئلة الدراسة، حيث أنه المنهج الوصفي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة عليها بطريقة كمية أو كيفية في مدد زمنية أو مدد عدة، بحيث يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث، ويشمل في كثير من الأحيان عمليات استشراف (تنبؤ) لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية خلال العام (٢٠٢٣).

ثالثاً: عينة الدراسة:

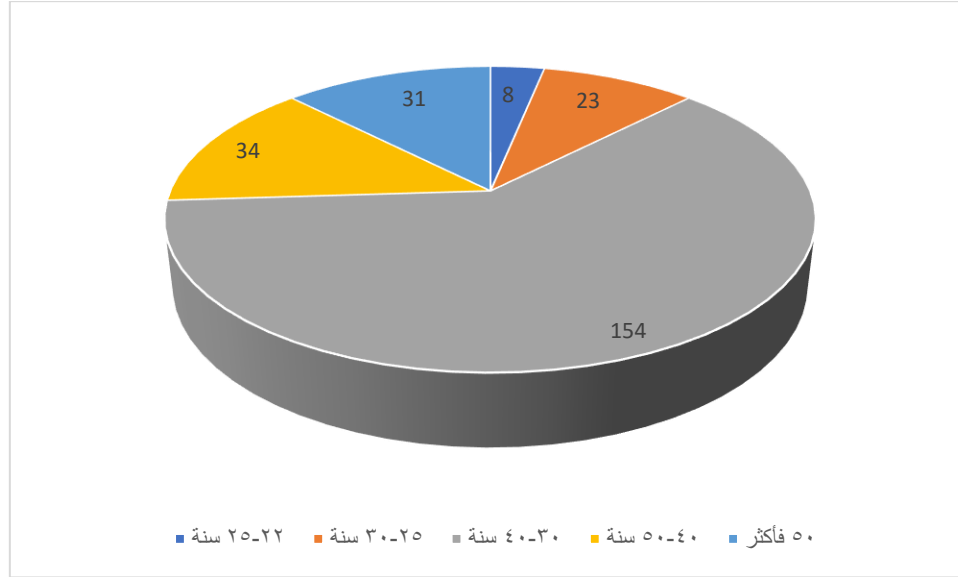
بلغت عينة الدراسة (٢٥٥) مشاركاً وقد وزع الباحث الاستبانات على مجتمع الدراسة في العام الدراسي (١٤٤٥هـ-٢٠٢٣م)، وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (٢٥٠) استبانة، منها (٥) استبانة غير صالحة وبذلك يكون عدد الاستبانات التي حللها الباحث (٢٥٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

الجدول رقم: ٣-١: العمر

العبرة	التكرارات	النسب المئوية
٢٢-٢٥ سنة	٨	٣,٢
٢٥-٣٠ سنة	٢٣	٩,٢
٣٠-٤٠ سنة	١٥٤	٦١,٦
٤٠-٥٠ سنة	٣٤	١٣,٦
٥٠ فأكثر	٣١	١٢,٤
المجموع	٢٥٠	١٠٠

الشكل رقم: ٣-١: العمر

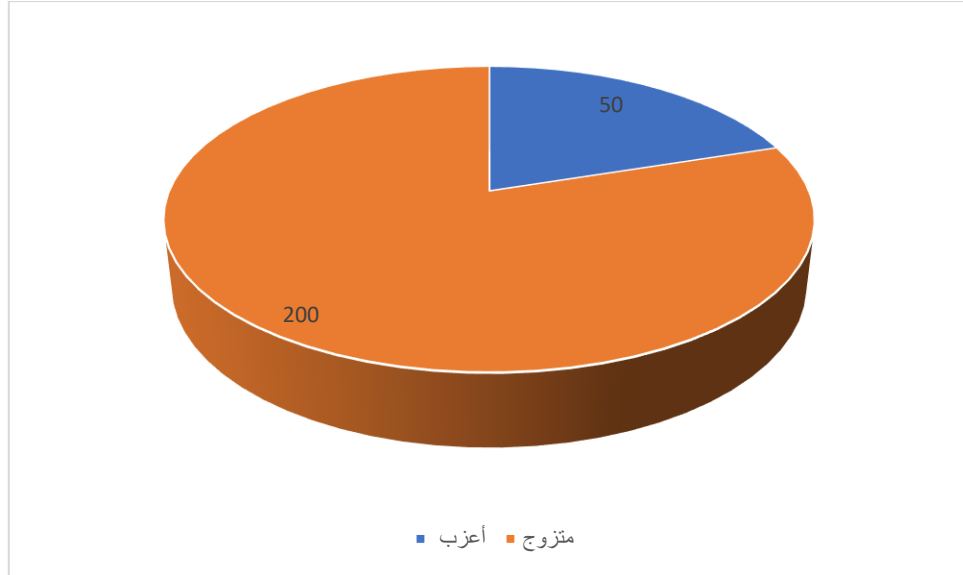


يوضح الجدول رقم الجدول السابق أن أكثر الفئات العمرية المشاركة في الدراسة هم الفئة من ٤٠-٣٠ سنة وذلك بنسبة ٦١,٦٪ مقارنة بالفئات العمرية الأخرى وهي السن العمرية التي فيها يكون العطاء والحيوية في مجال العمل.

الجدول رقم: ٣-٢: الحالة الاجتماعية

العبارة	التكرارات	النسب المئوية
أعزب	٥٠	٢٠٪
متزوج	٢٠٠	٨٠٪
المجموع	٢٥٠	١٠٠

الشكل رقم: ٣-٢: الحالة الاجتماعية

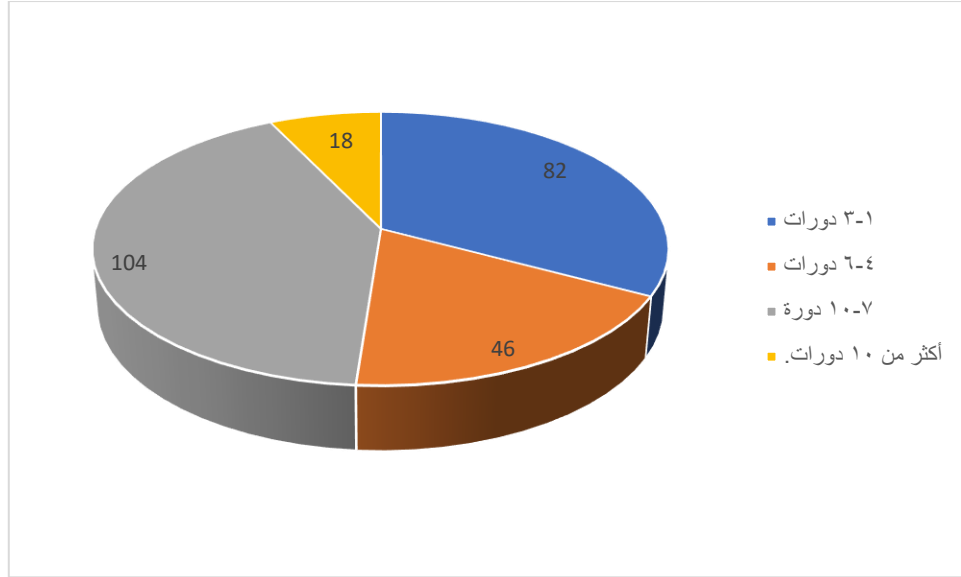


يوضح الجدول رقم الجدول السابق أن أكثر الحالات الاجتماعية من الفئات المتزوجة وذلك بنسبة ٨٠٪ مقارنة بالحالات الأخرى وهذا يرجع لأن معظم عينة الدراسة في سن (٣٠-٤٠) سنة وهي سن التكوين الأسري.

الجدول رقم: ٣-٣: عدد الدورات التدريبية

العبارة	التكرارات	النسب المئوية
٣-١ دورات	٨٢	٣٢,٨
٦-٤ دورات	٤٦	١٨,٤
١٠-٧ دورة	١٠٤	٤١,٦
أكثر من ١٠ دورات.	١٨	٧,٢
المجموع	٢٥٠	١٠٠

الشكل رقم: ٣-٣: عدد الدورات التدريبية

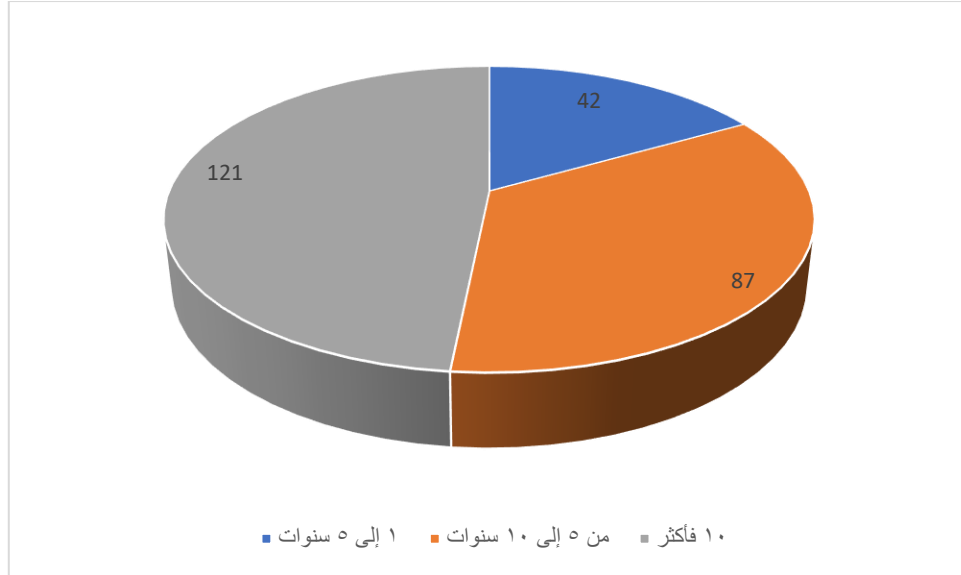


يوضح الجدول رقم الجدول السابق أن معظم المشاركين تحصلوا على دورات تدريبية من ١٠-٧ دورة وذلك بنسبة ٤١,٦٪ مقارنة بالفئات الأخرى.

الجدول رقم: ٣-٤: عدد سنوات العمل

العبارة	التكرارات	النسب المئوية
١ إلى ٥ سنوات	٤٢	١٦,٨
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٨٧	٣٤,٨
١٠ فأكثر	١٢١	٤٨,٤
المجموع	٢٥٠	١٠٠

الشكل رقم: ٣-٤: عدد سنوات العمل

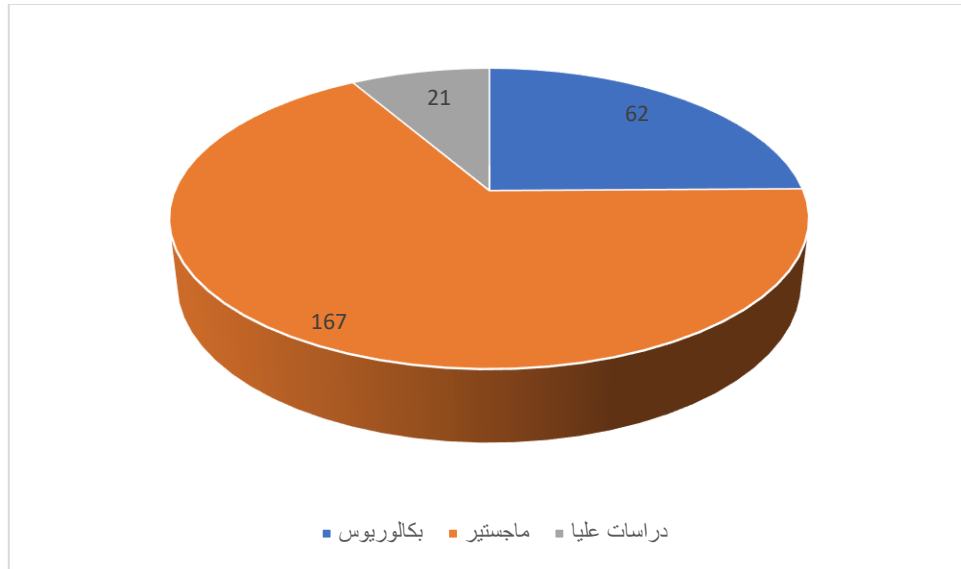


يوضح الجدول رقم الجدول السابق أن معظم المشاركين لديهم سنوات خبرة من ١٠ فأكثر وذلك بنسبة ٤٨,٤٪ مما يعطي موثوقية في الردود المقدمة.

الجدول رقم: ٣-٥: المستوى التعليمي

العبارة	التكرارات	النسب المئوية
بكالوريوس	٦٢	٢٤,٨
ماجستير	١٦٧	٦٦,٨
دراسات عليا	٢١	٨,٤
المجموع	٢٥٠	١٠٠

الشكل رقم: ٣-٥: عدد سنوات العمل



يوضح الجدول السابق أن معظم المشاركين من حملة الماجستير وذلك بنسبة ٦٦,٨٪ مقارنة بالفئات الأخرى مما يعزز الردود المقدمة.

رابعاً: أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بناء على أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها وطبيعة موضوعها، ونظراً لاختلاف مجتمع الدراسة وتنوعه، ونظراً لملائمتها للدراسة الحالية، ولأنها أفضل الطرق في جمع البيانات من عينة الدراسة. لذلك قام الباحث بتصميم الاستبانة بعد مراجعة للإطار النظري والدراسات السابقة، حول موضوع الدراسة؛ لتجيب على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

خامساً: صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري (External Validity) للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات، وقد بلغ عددهم (٥) محكماً، وقد أرفق الباحث بالأداة خطاباً يتضمن موجزاً لأهداف الدراسة ومتغيراتها، ومحاورها، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء الرأي فيها من حيث: وضوح الفقرات (واضحة، غير واضحة)، والانتماء (منتمية، غير منتمية)، والأهمية (مهمة، غير مهمة)، ومدى ملاءمتها للمحاور، وفي ضوء تلك الملاحظات عدل الباحث عبارات الاستبانة، واستبعد العبارات غير المناسبة أو تعديل موقعها. بعد ذلك قام الباحث بكتابة الاستبانة مع مراعاة التعديلات المقترحة لتصبح في صورتها النهائية التي طبقت بها.

ثانياً: الصدق الداخلي

إن أحد الأسس العلمية لتقنين المقياس، توافر خاصية الصدق (Validity)، والتي تعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً، ولا شيء غير ذلك، وللتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث باستخدام الاتساق الداخلي كما يلي: -

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة، ثم قام الباحث بالتحقق من صدق المقياس عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation Coefficient) بين الدرجة لكل فقرة والدرجة الكلية لمحاور الدراسة.

الجدول رقم: ٣-٦: المحور الأول: توظيف إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام.

العدد	رقم العبارة
**٧٢٨.	١
**٨٣٣.	٢
**٨٦٠.	٣
**٦٥٨.	٤
**٥١٣.	٥
**٥٨١.	٦
**٨٣٩.	٧
**٨٩٣.	٨
**٨٨٣.	٩
**٨٢٨.	١٠
**٦٨١.	١١
**٧٦٦.	١٢
**٥٥٣.	١٣
**٦٢٤.	١٤
**٦٦٦.	١٥

** دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل

الجدول رقم: ٣-٧: المحور الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة أداء مؤسسات

القطاع العام

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
١	.٧٥٥**
٢	.٨٠٨**
٣	.٤٩٧**
٤	.٤٠٧**
٥	.٤٨١**
٦	.٤٧٦**
٧	.٤٤٣**
٨	.٧٢٨**
٩	.٣٩٩**
١٠	.٤٨٤**
١١	.٦٩٥**
١٢	.٨٢٧**
١٣	.٤٥٥**
١٤	.٣٥٣**
١٥	.٢٧١**

** دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل

يتضح من خلال الجداول السابقة المتعلقة بالمحور الأول: توزيع إدارة الموارد البشرية في

تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام والمحور الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة أداء

مؤسسات القطاع العام أن هناك درجة ارتباط عالية بين كل فقرة ومحورها ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٥).

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

تعد خاصية الثبات (Reliability) من أهم الخواص الواجب توافرها في المقياس العلمي قبل الشروع في تطبيقه؛ ويعني الثبات مدى الاتساق بين البيانات التي تجمع عن طريق إعادة تطبيق نفس المقياس على نفس الأفراد أو الظواهر، وتحت نفس الظروف، أو تحت ظروف متشابهة إلى أكبر قدر ممكن، والمقصود بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها أكثر من مرة على الأشخاص أنفسهم في ظروف مماثلة. وقد قام الباحث بحساب ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، كما يتضح من الجدول أدناه، عن طريق حساب درجة الثبات العام، كما يلي:-

الجدول رقم: ٣-٨: درجة ثبات أبعاد الدراسة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
٣٠	.٩٤٣

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لأداة الدراسة عالية، حيث بلغ الثبات العام للأداة (.٩٤٣) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

سادساً: الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعها الباحث، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها

اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم استخرج الباحث النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لقياس صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد الأداة (الاستبانة) والبعد الكلي.

٢. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha(α))؛ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

٣. حساب التكرارات والنسب المئوية لمعرفة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

٤. التحليل الوصفي المتمثل في المتوسطات والانحرافات المعيارية.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال اختبار وتحليل محاور الدراسة، حيث يتناول التحليل الوصفي المتمثل في المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه المحاور كما يلي:

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية سوف يتم التعرف على توظيف إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام ومعرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة أداء مؤسسات القطاع العام وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي حيث تشكل ١ الى ١,٦٦ غير موافق و ١,٦٧ الى ٢٣٣ موافق الى حدا ما و ٢٣٤ الى ٢ موافق كما في الجدول أدناه:

الجدول رقم: ٤-١: توظيف إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام.

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تساهم إدارة الموارد البشرية في زيادة أداء مؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,٠٩٦٠	٠,٧١٠٥٠
٢	تعزز إدارة الموارد البشرية المهارات الإبداعية للموظفين بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	١,٩٧٦٠	٠,٧٢٧٧٠
٣	تحسن إدارة الموارد البشرية البيئة العملية لمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	١,٩٩٢٠	٠,٧٠٥٦٤
٤	تسهل إدارة الموارد البشرية في رفع إنتاجية الموظف بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٤٤٠	٠,٧٠٨٠٠
٥	تقلل إدارة الموارد البشرية من المعوقات التي	٢٥٠	٢,٠٢٨٠	٠,٧٧٣٠٥

			تواجه أداء موظفي مؤسسات القطاع العام.	
٦	تزيد إدارة الموارد البشرية من كفاءة موظفي مؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,٠٤٤٠	٧٥٦٥٤
٧	تعزز إدارة الموارد البشرية من كفاءة البيئة الداخلية لمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,٠٦٤٠	٧٢٥٢٦
٨	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق التطوير الوظيفي لموظفي مؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٠٨٠	٧٥٠٠٦
٩	تسهم إدارة الموارد البشرية في زيادة ولاء الموظفين لمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,٢١٢٠	٧٢٧٤٤
١٠	تقلل إدارة الموارد البشرية من عملية الدوران الوظيفي في مؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٧٦٠	٧٣٤٢٩
١١	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي الذي ينعكس على الأداء بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٣٢٠	٧٦٢١٧
١٢	تسهم إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة العمل الإداري بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٧٢٠	٧٥٤١٢
١٣	تساعد إدارة الموارد البشرية في خفض المخاطر التي تهدد الأداء بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٤٨١	٧٢١٢٣
١٤	تفعل إدارة الموارد البشرية الجهود الجماعية لفريق العمل بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,٠٩٢٠	٧٤١٤٤
١٥	تعزز إدارة الموارد البشرية الانسجام في بيئة العمل بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٤٨٠	٧٣٢٢٨
	المتوسط العام		٢,١٠	

يوضح الجدول السابق أن هناك موافقة الى حد ما على على المحور الأول المتعلق بتوظيف

إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام، حيث بلغ المتوسط العام (٢,١٠)

وهو يقع في درجة الموافقة (موافق الى حدا) حيث يعكس ذلك أن لإدارة الموارد البشرية الدور الفاعل في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام، حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في زيادة أداء مؤسسات القطاع العام وتعزز المهارات الإبداعية للموظفين وخلق بيئة ملائمة للعمل وتحسين العمل الجماعي وتحقيق الرضا الوظيفي الذي ينعكس على الأداء التنظيمي للمؤسسات العامة وغيرها من الأدوار التي تقوم بها في سبيل تعزيز هذا الأداء.

الجدول رقم: ٤-٢: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة أداء مؤسسات القطاع العام

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين مخرجات المؤسسات العامة.	٢٥٠	٢,١٢٨٠	٧٣٨٧٨
٢	تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز دور مؤسسات القطاع العام في تقديم خدمات فاعلة.	٢٥٠	٢,١٦٤٠٠	٧١٧٧٥٠
٣	تسهم إدارة الموارد البشرية في تسريع إيقاع الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,٢١٢١	٧١٦٣٢
٤	تسهم إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,٢٠٤٠	٧٠١٦٨
٥	تحقق إدارة الموارد البشرية الاكتفاء في الخدمات بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,٢٢٠٠	٧١٩٤٩
٦	تمكن إدارة الموارد البشرية من رفع سقف الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الخدمة بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,٢٢٨٠	٧٢٨١٠
٧	تقود إدارة الموارد البشرية الى ضمان ولاء العملاء بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,٢١٢٠	٧٤٣٨٢

٨	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين حالة الاستجابة لطلبات المستفيدين بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,٢١٦٠	٧٢٣٤٩.
٩	تسهم إدارة الموارد البشرية في حل شكاوي المستفيدين بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٤٠٠	٧٢٨٣٧.
١٠	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة التي يقدمها الأفراد بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٢٠٠	٧١٨١٠.
١١	تجعل إدارة الموارد البشرية الخدمات المقدمة للمستفيد في متناول اليد بكل سهولة بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٦٨٠	٧٣٠٦٩.
١٢	تعزز إدارة الموارد البشرية فاعلية تقديم الخدمات بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٦٠٠	٧٤٣٣٨.
١٣	تقلل إدارة الموارد البشرية المخاطر التي تواجه جودة الخدمات بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٠٠٠	٧٤٠٤٠.
١٤	تعزز إدارة الموارد البشرية التواصل مع المستفيدين بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,١٠٠٠	٧٢٩٤٧.
١٥	تسهم إدارة الموارد البشرية في تحسين مستويات منصات تقديم الخدمات بمؤسسات القطاع العام.	٢٥٠	٢,٢٠٤٠	٧٧٢٥١.
	المتوسط العام		٢,١٧٢	

يوضح الجدول السابق العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة أداء مؤسسات القطاع العام حيث نجد أن المتوسط العام للمحور بلغ (٢,١٧٢) وهذا يقع في درجة موافق الى حد ما مما يوضح دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الأداء بالمؤسسات العامة وذلك من خلال تحسين مخرجات أداء المؤسسات العامة بجانب التفاعل والتواصل مع المستفيدين من الخدمات والعمل على تقديم خدمات بجودة عالية بجانب الاسهام في رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها

مؤسسات القطاع العام وحل شكاوي المستفيدين بمؤسسات القطاع العام وجعل الخدمات المقدمة للمستفيد في متناول اليد بكل سهولة بمؤسسات القطاع العام والعمل على خفض المخاطر التي تواجه جودة الخدمات بمؤسسات القطاع العام.

الخاتمة

إن أبسط تعريف للموارد البشرية هو مجموعة الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة، إلا أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة وظيفية داخل المنظمة. تركز على كل ما يتعلق بإدارة الأفراد، وهي إدارة مستقلة كأي إدارة أخرى مثل الدعم الفني والمشتریات وغيرها. ولن تتمكن المؤسسة من بناء فريق من المحترفين دون وجود قسم مختص لإدارة الموارد البشرية، ويجب على القائمين على إدارة إدارة الموارد البشرية أن يتعاملوا مع الموظفين كقيمة وأصول للمؤسسة وليس التزامات، فالتعامل مع الموظف كأصول مؤسسة واحدة يجعل عملية إدارة رأس المال البشري أسهل بكثير وكذلك إدارة الموارد البشرية، ولإدارة الموارد البشرية الدور الفاعل في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام.

النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة الى النتائج والتوصيات التالية:

- إدارة الموارد البشرية هي النهج الاستراتيجي للإدارة الفعالة للعاملين في المنظمة بحيث تساعد المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية وقد تم تصميم إدارة الموارد البشرية لتعزيز أداء الموظفين في خدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- الهدف العام للموارد البشرية هو ضمان قدرة المنظمة على تحقيق النجاح من خلال الأفراد ويقوم متخصصو الموارد البشرية بإدارة رأس المال البشري للمنظمة والتركيز على تنفيذ السياسات والعمليات في التوظيف والتدريب.
- الغرض من ممارسات إدارة الموارد البشرية هو إدارة الأشخاص داخل مكان العمل لتحقيق مهمة المنظمة وتعزيز ثقافة المؤسسة.
- مع التقدم في التكنولوجيا، يتم استبدال الأساليب التقليدية بتقنيات العصر الجديد، حيث تتطور التكنولوجيا بشكل سريع في جميع أنحاء العالم، ولم تعد مقيدة بالحوجز الجغرافية مما يسهل عملية تفعيلها في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تتضمن إدارة الموارد البشرية مقاربات استراتيجية وشاملة لإدارة الأفراد بجانب ثقافة بيئة العمل ويتمثل دور المتخصصين في مجال الموارد البشرية في ضمان رعاية وتدعيم أهم أصول المنظمة -رأس مالها البشري- من خلال إنشاء وإدارة البرامج والسياسات والإجراءات.
- لكي يكون التدريب فعالاً، يمكن أن يخضع كل موظف جديد لتدريب أثناء العمل في الأيام الأولى لجعله متوافقاً مع إرشادات العمل الخاصة بالمنظمة.
- توصلت الدراسة الى أن لإدارة الموارد البشرية الدور الفاعل في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام.

- توصلت الدراسة أيضاً الى هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة أداء مؤسسات القطاع العام.
- يجب على مؤسسات القطاع العام العمل على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء والإنتاجية.
- ينبغي على مؤسسات القطاع العام دعم دور إدارة الموارد البشرية في خلق استراتيجيات من شأنها تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.
- من الضروري أن تمنح أولوية لإدارة الموارد البشرية حتى تساهم في تحسين مستويات مؤشرات الأداء بمؤسسات القطاع العام.

المراجع

- شفا. (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات - تطبيق عملي على شركة جود، الجامعة الافتراضية السورية.
- نوال، نجوى. (٢٠١٦). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية -جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، الجزائر.
- مبارك، كوثر. (٢٠٢٢). استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين المؤسسة الجزائرية، جامعة العربي التبسي، تبسة.
- سميرة، فرحات. (٢٠١٦). مساهمة الموارد البشرية في تحسين الأداء الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عبدالكريم ، مغريش.(٢٠١٢). دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، جامعة منتوري.
- حسين، جودة. (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية كلية التجارة، قسم الأعمال، مصر العربية.
- جودة، أحمد. (٢٠٢٢). إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع.
- سالم، سعيد. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي ، اثراء للنشر، عمان.
- شنطي ، عبد الرحمن. (٢٠٠٦). اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية , دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة .
- شنواني ، صالح. (٢٠٠١). إدارة الافراد والعلاقات الانسانية , مؤسسة شباب الجامعة للنشر.

ملاحق الاستبيان

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام)، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام، وباعتباركم الفئة المستهدفة في الدراسة نرجو التكرم بالإجابة على كافة الاسئلة الموضحة والمبينة في الاستبانة لإن إجاباتكم عن فقرات الاستبانة تعد ذات أهمية قصوى ومساهمة حيوية في إنجاح هذه الدراسة وفي تحقيق أهدافها من خلال وضع علامة (√) أمام الإجابة التي توضح وجهة نظركم علماً أنه سوف يتم التعامل مع معلوماتكم الخاصة بسرية تامة ولا يتم استخدام ذلك إلا لأغراض الدراسة فقط.

ولكم وافر الشكر على تعاونكم واهتمامكم.

الخصائص الديموغرافية

العمر

- ٢٢-٢٥ سنة.
- ٢٥-٣٠ سنة.
- ٣٠-٤٠ سنة.
- ٤٠-٥٠ سنة.
- ٥٠ فأكثر.

الحالة الاجتماعية

- أعزب.
- متزوج.

عدد الدورات التدريبية

- ١-٣ دورات.
- ٤-٦ دورات.
- ٧-١٠ دورة.
- أكثر من ١٠ دورات.

عدد سنوات العمل

- ١ إلى ٥ سنوات.
- من ٥ إلى ١٠ سنوات.
- ١٠ فأكثر.

المستوى التعليمي

- بكالوريوس.
- ماجستير.
- دراسات عليا.

محاوِر الدراسة

توظيف إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام.

م	العبارَة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق
١	تساهم إدارة الموارد البشرية في زيادة أداء مؤسسات القطاع العام.			
٢	تعزز إدارة الموارد البشرية المهارات الإبداعية للموظفين بمؤسسات القطاع العام.			
٣	تحسن إدارة الموارد البشرية البيئة العملية لمؤسسات القطاع العام.			
٤	تسهم إدارة الموارد البشرية في رفع إنتاجية الموظف بمؤسسات القطاع العام.			
٥	تقلل إدارة الموارد البشرية من المعوقات التي تواجه أداء موظفي مؤسسات القطاع العام.			
٦	تزيد إدارة الموارد البشرية من كفاءة موظفي مؤسسات القطاع العام.			
٧	تعزز إدارة الموارد البشرية من كفاءة البيئة الداخلية لمؤسسات القطاع العام.			
٨	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق التطوير الوظيفي لموظفي مؤسسات القطاع العام.			
٩	تسهم إدارة الموارد البشرية في زيادة ولاء الموظفين لمؤسسات القطاع العام.			
١٠	تقلل إدارة الموارد البشرية من عملية الدوران الوظيفي في مؤسسات القطاع العام.			
١١	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي الذي ينعكس على الأداء بمؤسسات القطاع العام.			

١٢	تسهم إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة العمل الإداري بمؤسسات القطاع العام.		
١٣	تساعد إدارة الموارد البشرية في خفض المخاطر التي تهدد الأداء بمؤسسات القطاع العام.		
١٤	تفعل إدارة الموارد البشرية الجهود الجماعية لفريق العمل بمؤسسات القطاع العام.		
١٥	تعزز إدارة الموارد البشرية الانسجام في بيئة العمل بمؤسسات القطاع العام.		

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة أداء مؤسسات القطاع العام

م	العبارة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق
١	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين مخرجات المؤسسات العامة.			
٢	تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز دور مؤسسات القطاع العام في تقديم خدمات فاعلة.			
٣	تسهم إدارة الموارد البشرية في تسريع إيقاع الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع العام.			
٤	تسهم إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع العام.			
٥	تحقق إدارة الموارد البشرية الاكتفاء في الخدمات بمؤسسات القطاع العام.			
٦	تمكن إدارة الموارد البشرية من رفع سقف الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الخدمة بمؤسسات القطاع العام.			
٧	تقود إدارة الموارد البشرية الى ضمان ولاء العملاء			

			بمؤسسات القطاع العام.	
٨			تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين حالة الاستجابة لطلبات المستفيدين بمؤسسات القطاع العام.	
٩			تسهم إدارة الموارد البشرية في حل شكاوي المستفيدين بمؤسسات القطاع العام.	
١٠			تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة التي يقدمها الأفراد بمؤسسات القطاع العام.	
١١			تجعل إدارة الموارد البشرية الخدمات المقدمة للمستفيد في متناول اليد بكل سهولة بمؤسسات القطاع العام.	
١٢			تعزز إدارة الموارد البشرية فاعلية تقديم الخدمات بمؤسسات القطاع العام.	
١٣			تقلل إدارة الموارد البشرية المخاطر التي تواجه جودة الخدمات بمؤسسات القطاع العام.	
١٤			تعزز إدارة الموارد البشرية التواصل مع المستفيدين بمؤسسات القطاع العام.	
١٥			تسهم إدارة الموارد البشرية في تحسين مستويات منصات تقديم الخدمات بمؤسسات القطاع العام.	