

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات

أسم الطالبة

اروى بنت أبو الحسن بن حسن لياتي

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥- الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيق من الله أنجز هذا البحث العلمي.
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور / عبد الرحيم نادر
على توجيهاته السديدة وملاحظاتة القيمة فله مني كل التقدير والاحترام.
وأتقدم أيضا بخالص الشكر والتقدير لكل من كان له دور في إتمام هذا البحث، بعد
توفيق الله تعالى، وأشكر كل من قدم لي المساعدة والدعم سواء من الناحية العلمية
أو المعنوية.

كما أعبر عن امتناني بالتحاقني في جامعة ميدأوشن ولكافة أعضاء هيئة التدريس
الذين كان لهم دور في تعليمي وتوجيهي خلال المرحلة التعليمية الجامعية.

كما أتوجه بالامتنان إلى عائلتي الكريمة، التي كانت سندي ومصدر قوتي بدعائهم
وتشجيعهم فلهم كل الحب والتقدير.

الإهداء

إلى من غرس في بذور الطموح وسقى حلمي بالتشجيع والدعاء فكان العون والسند
الدائم زوجي لك الشكر والامتنان.

إلى اطفالي دعمي وإلهامي.

إلى ذلك الصرح التعليمي الشامخ إلى جامعة ميدأوشن جامعة العطاء والبناء.

إلى أساتذتي الكرام الذين لم يخلوا بعلمهم وتوجيههم.

وإلى كل من آمن بي وساندني في مسيرتي العلمية، أهدي هذا العمل المتواضع
عرفاناً وتقديراً

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء) ومستوى أداء الموظفين.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة موزعة على عينة مكونة من (عدد من الموظفين في مؤسسة حراسات أمنية وموظفين خارج المؤسسة)

النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسن الأداء الوظيفي، حيث تبين أن التدريب المستمر والتحفيز المادي والمعنوي يعدان من أبرز العوامل المؤثرة في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

التطبيقات والأهمية: توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير برامج التدريب وتحسين آليات تقييم الأداء لضمان الاستفادة القصوى من قدرات الموارد البشرية. تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كأداة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وتقديم إطار عملي للمؤسسات يمكن تطبيقه لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، الميزة التنافسية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	1.1. المقدمة
10	1.2. مشكلة الدراسة
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
11	1.3. أهمية الدراسة
11	1.3.1. على المستوى النظري
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي
11	1.4. أسئلة الدراسة
12	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
13	1.7. نموذج الدراسة
14	1.8. الدراسة الميدانية
15	1.9. مخطط المشروع
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19	2.1. المقدمة
20	2.2. المتغير المستقل
20	2.3. المتغير التابع
20	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
21	2.5. الخاتمة
22	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
23	3.1. المقدمة

24.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
25.....	3.3. تصميم البحث
26.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
26.....	3.5. طريقة جمع البيانات
26.....	3.6. أنواع البيانات
27.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
28.....	3.8. الخاتمة
29.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
30.....	4.1. المقدمة
31.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
41.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
43.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
45.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
48.....	4.6. الخاتمة
49.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
50.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
52.....	5.2. توصيات الدراسة:
53.....	5.3. الخاتمة:
54.....	قائمة المراجع
55.....	الملاحق

جدول الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
13	نموذج الدراسة	شكل 1
15	مخطط المشروع	شكل 2
25	تصميم البحث	شكل 3

جدول الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول 1	مجتمع البحث	26
جدول 2	افراد العينة حسب المسمى الوظيفي	31
جدول 3	افراد العينة حسب الجنس	33
جدول 4	افراد العينة حسب العمر	34
جدول 5	افراد العينة حسب المؤهل العلمي	35
جدول 6	افراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	36
جدول 7	افراد العينة حسب التدريب والتطوير	37
جدول 8	افراد العينة حسب الجوائز والمكافآت	38
جدول 9	افراد العينة حسب تقييم الأداء	39
جدول 10	افراد العينة حسب الأداء الوظيفي	40
جدول 11	قياس الثبات	42
جدول 12	الإحصاء الوصفي	44

جدول الرسم البياني

الرقم	العنوان	الصفحة
رسم بياني (1-4)	افراد العينة حسب المسمى الوظيفي	32
رسم بياني (2-4)	افراد العينة حسب الجنس	33
رسم بياني (3-4)	افراد العينة حسب العمر	34
رسم بياني (4-4)	افراد العينة حسب المؤهل العلمي	35
رسم بياني (5-4)	افراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	36
رسم بياني (6-4)	افراد العينة حسب التدريب والتطوير	37
رسم بياني (7-4)	افراد العينة حسب الجوائز والمكافآت	38
رسم بياني (8-4)	افراد العينة حسب تقييم الأداء	39
رسم بياني (9-4)	افراد العينة حسب الأداء الوظيفي	40

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم
(يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) [سورة الحجرات: 13]

" أي منظمة من أي نوع، لها مورد واحد حقيقي: الإنسان "
بيتر داركر من مشاهير كتاب الإدارة المعاصرين

لا يمكنك أن تدير أي منظمة بدون بشر هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير، فهناك عمل واهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين. حتى العمل من خلال أجهزة وآلات، فان البشر هو المسؤول عنها وعن تشغيلها.

تتعلق إدارة الموارد البشرية (HRM) بكيفية توظيف الأفراد وإدارتهم وتطويرهم وتحفيزهم في المنظمات . يتم تقديم إدارة الموارد البشرية من خلال نظام الموارد البشرية، الذي يعمل ضمن الإطار المقدم من بنية الموارد البشرية.

مصطلح الموارد البشرية مثير للجدل. اعتبر أوستربي وكوستر انه " يقلل من قيمة الأفراد الى نفس فئة القيمة كالمواد والمال والتكنولوجيا؛ كلها موارد، والموارد لها قيمة فقط فيما يمكن استغلالها او تحويلها الى قيمة اقتصادية " لذلك كان هناك تحرك نحو استبدال " إدارة الأفراد " بالموارد البشرية " ومع ذلك لايزال مصطلح إدارة الموارد البشرية هو الأكثر استخداما بشكل شائع.

1.2. مشكلة الدراسة

الموارد البشرية لها دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي ، إلا أن الدراسات تركز على ممارسات محدودة دون تقديم إطار متكامل مما يخلق فجوات نظرية وعملية بحاجة للمعالجة ، لذا يسعى البحث الى سد الفجوتين من خلال تجمع بين التحليل النظري والعملية .

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في غياب نموذج متكامل يوضح الكيفية التي تؤثر بها مختلف ممارسات الموارد البشرية، مثل (الاستقطاب – التدريب – التحفيز – تقييم الأداء) بشكل تراكمي ومنهجي على الأداء الوظيفي ، كما ان العديد من الدراسات ركزت على ممارسات فردية دون الربط بين الأبعاد المختلفة وتأثيرها المتداخل على الأداء مما يحد من القدرة على فهم العلاقة بصورة شمولية .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

الفجوة التطبيقية واضحة في واقع المؤسسات ، حيث تطبق ممارسات الموارد البشرية غالباً بصورة تقليدية او غير استراتيجية ، مما يضعف من اثرها الفعلي على الأداء ، كما ان هناك تفاوتاً في مستوى الكفاءة والاحترافية لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ، الى جانب محدودية أدوات التقييم والمتابعة ، الأمر الذي يعوق تحسين الأداء الوظيفي بالشكل المنشود .

سؤال الدراسة الرئيسي: ماهو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات ، وما مدى فعالية هذه الممارسات في تحقيق الأهداف التنظيمية ؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، ويوضح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الأداء.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والإجراءات التي يمكن ان تساعد صانعي القرار والمديرين في المؤسسات على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يعزز الأداء الوظيفي.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي: ماهو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات ، وما مدى فعالية هذه الممارسات في تحقيق الأهداف التنظيمية ؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف تؤثر الادوار التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين ؟
2. ما العلاقة بين التدريب والتطوير ومستوى الأداء للموظفين ؟
3. ماهو دور التقييم الوظيفي السنوي للموظفين ؟
4. كيف تساهم أنظمة الحوافز والمكافآت في رفع كفاءة الموظفين ؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تحليل وتقييم مدى مساهمة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.
الأهداف الفرعية:

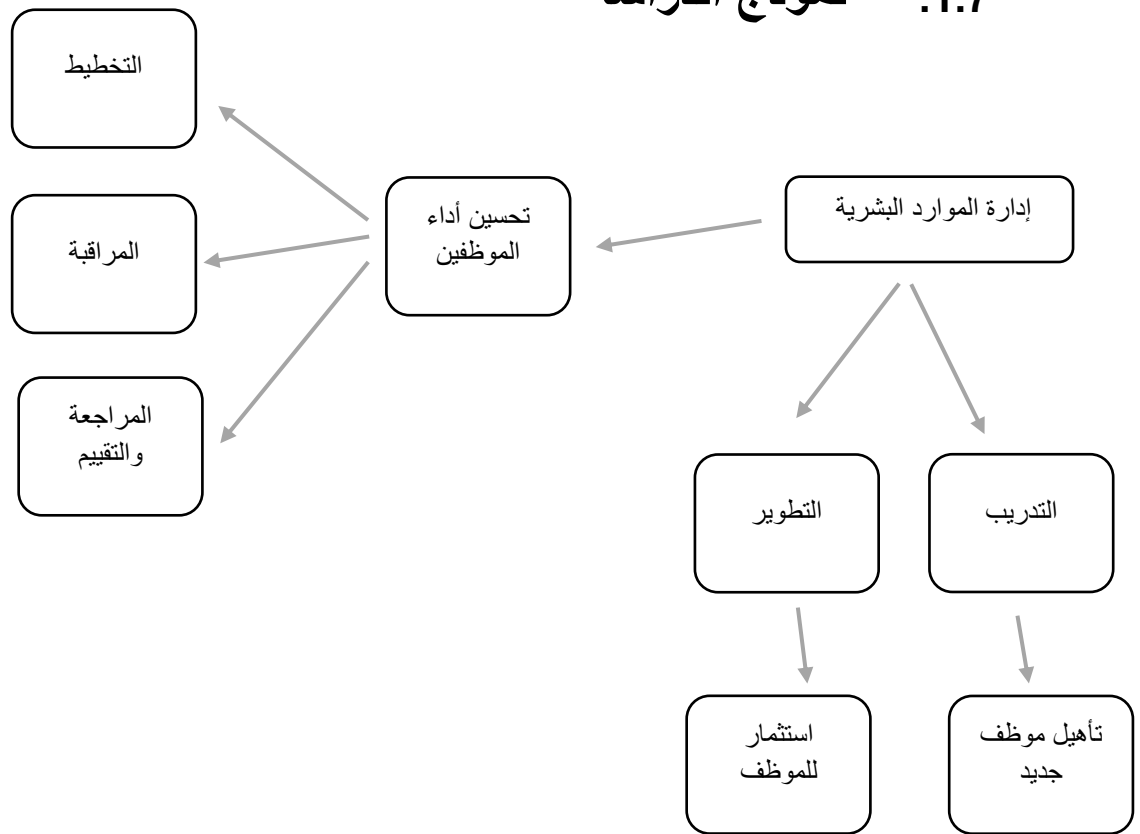
- الحصول على افضل فرص عمل ممكنة مع اتاحة فرص التقدم والترقي .
- التعرف على ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من انتاجهم .
- اقتراح برامج الامن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري .
- دراسة العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم ومعاقبتهم في التقصر .

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.
الفرضيات الفرعية:

- التحفيز والمكافآت ورفع كفاءة الأداء للموظفين تؤثر على بيئة العمل بفعالية على إنتاجية الموظف.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.
- توجد علاقة بين بين العدالة في التقييم الوظيفي وزيادة رضا الموظفين.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج الدراسة

1.8. الدراسة الميدانية

مؤسسة الأخوين للحراسات الأمنية يقع مقرها الرئيسي في المملكة العربية السعودية في منطقة مكة.

هي الرائد في مجال الحراسات الأمنية الخاصة التي تطمح من تأسيسها بجهود أفرادها وكادرها الإداري وطاقمها الأمني إلى توفير الخدمات الأمنية للمؤسسات والشركات والفنادق المتعاقد معها، وحرصها على حسن اختيار أفرادها وتدريبهم وتنقيفهم بالدورات اللازمة والمستمرة بما يناسب طبيعة العمل في جميع المجالات والحرص كل الحرص على مواكبة مسيرة التقدم والازدهار في هذا المجال لتكون في المقدمة لحماية المجتمع.

رؤية المؤسسة أن تكون من ضمن أفضل وأكبر المؤسسات الوطنية في مجال الأمن.

رسالة المؤسسة إيجاد وتطوير فرص الاستثمار في مجال الخدمات الأمنية في حماية الممتلكات الخاصة.

قيم المؤسسة هي النزاهة، والتميز، والجودة، والثقة.

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

شكل 2: مخطط المشروع

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

عنوان الدراسة سابقة: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية – الرياض)
إعداد:

الدكتورة/ ندى بنت خالد المرداس ، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ ابهيجيت غوش ، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي ، دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

الجهة: المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. تتبع أهميتها كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وبالتالي ستكون نتيجة هذه الدراسة مهمة في المساعدة على تحديد أثر هذه الممارسات التي تؤدي إلى زيادة أداء العاملين وترتيب جانب الأداء التنظيمي داخل المنظمة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (مدير عام، مدير، مدير فرع، بمدينة الرياض STC رئيس قسم)، من العاملين بشركة الاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم 276 موظفا.

وتم توزيع (138) استبانة على أفراد عينة الدراسة. تم استرداد (94) استبانة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ ألفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (كمية العمل المنجز، الالتزام، جودة العمل المنجز) في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وفي ضوء هذه النتيجة أوصت الدراسة بعدة توصيات منها استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة في شركة الاتصالات السعودية، لوجود علاقة ارتباط بينهما والتي ستعكس ايجابياً في تحسين الأداء لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، واستغلال هذا التأثير في تنمية أفرادها العاملين لديها، والمحافظة على مواردها البشرية وعدم انتقال الكفاءات الى الشركات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس المجال. وهذا في حدود علم الباحثين.

2.1. المقدمة:

ترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية وبصفة خاصة الموارد البشرية، حيث انها تعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لاي منظمة، وأصبح ينظر إليها على انها أهم وأعلى أصول المنظمة حيث يميزها انها أصول فكرية، أهمية الدور الذي من الممكن ان يلعبه مديرو الموارد البشرية في العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بأعلى درجة من الفعالية والإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.

2.2. المتغير المستقل

إدارة الموارد البشرية وذلك لأنها المتغير الذي يفترض أنه يؤثر أو يحدث تغييرا في الأداء الوظيفي.

2.3. المتغير التابع

الأداء الوظيفي لأنه المتغير الذي نقيس تأثير المتغير المستقل عليه، أي أننا نريد معرفة كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

هي علاقة تأثير وتأثر حيث يفترض أن ممارسات أو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في تحسين أو تدهور الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

2.5. الخاتمة

ناقشنا مفهوم إدارة الموارد البشرية باعتبارها تحتوي على القاسم المشترك الأعظم في كل أنشطة المنظمة وأتضح من خلالها التطور المستمر وكيف أصبحت هذه الإدارة وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات المورد البشري داخل المنظمة، من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث لدارسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي داخل المؤسسات. ويهدف هذا المنهج الى وصف الواقع كما هو وتحليل البيانات لاستخلاص استنتاجات دقيقة.

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين، وتم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك برنامج SPSS بهدف اختبار فرضيات البحث والتوصل الى نتائج عملية تدعم أهداف الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريف الإجرائي لمتغير إدارة الموارد البشرية:

يقصد بها الأنشطة والممارسات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة وتكون متعلقة بتخطيط القوى العاملة، التوظيف، التدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز ويتم قياسها من خلال استبانة تحتوي على مجموعة من البنود المرتبطة بمحاور إدارة الموارد البشرية.

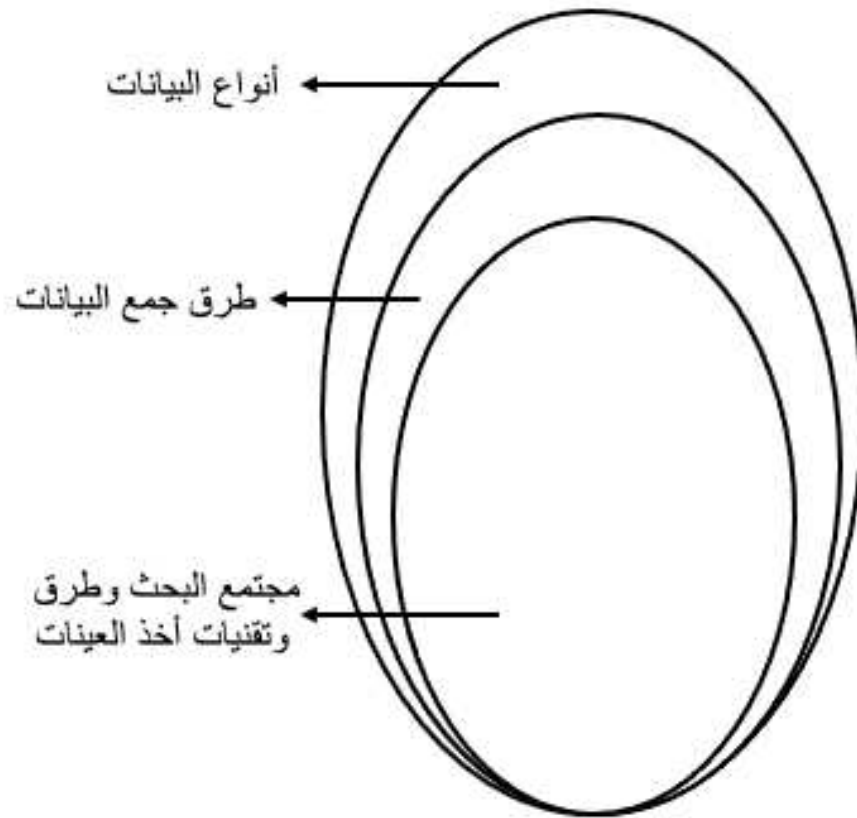
التعريف الإجرائي لمتغير تحسين الأداء الوظيفي:

بقصد بهذا التحسين الملموس في مستوى إنجاز الموظف لمهامه من حيث الجودة، الكفاءة، الالتزام، الابداع. ويتم قياسها من خلال استبانة تتضمن بنود معينة.

التعريف الإجرائي لـ المؤسسات:

يشير هذا البحث الى الجهات أو الشركات أو المنظمات التي يعمل بها المشاركون في الدراسة، والتي تتبع سياسات إدارية واضحة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، سواء كانت حكومية أو خاصة. ويتم تحديد عينة من هذه المؤسسات وفق معايير ونظام عمل إداري.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)



شكل 3: تصميم البحث (بصلة البحثي)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من مؤسسة الحراسات الأمنية في مدينة مكة، حيث تضم العديد من الأفكار والمشاريع والعملاء. تم اختيار هذه المنطقة بسبب كثافة الطالبات على الحراسات.

- تحديد المجتمع المستهدف (مثل: موظفو الشركة/ مؤسسة محددة)
- طريقة اختيار العينة (عشوائية بسيطة أو قصدية)
- حجم العينة.

عدد الموظفين	التصنيفات	المؤسسة
10	مجلس الإدارة	مؤسسة الأخوين للحراسات الأمنية
30	الموظفين في الإدارة	
80	العاملين للحراسة	

جدول (1) مجتمع البحث

3.5. طريقة جمع البيانات

سيتم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. نظرا لطبيعة البحث وضرورة تطبيقه على عينة الدراسة، استمارة الاستبيان هي الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

3.6. أنواع البيانات

بيانات أولية وهي التي يتم جمعها من خلال الاستبيانات الموزعة على عينة الموظفين. وبيانات ثانوية وهي مراجعة جميع الأدبيات المتاحة المتعلقة بالموضوع من خلال الاطلاع على الكتب والمقالات العلمية، والرسائل الجامعية، والى المواقع الإلكترونية ذات صلة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بناء على الدراسة والاهداف التي سعت الى تحقيقها، سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج للإحصاء (SPSS) ستستند النتائج المستخرجة الى مجموعة من الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية: ستستخدم لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال اعداد جداول تكرارية ورسوم بيانية لمتغيرات الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية: ستحسب لفقرات محاور الاستبانة، بناء على استجابة افراد العينة.
- تحليل الانحدار البسيط: سيتم تطبيقه لقياس أثر تحسين الأداء الوظيفي.

3.8. الخاتمة

ختاماً تم في هذا الفصل "منهجية الدراسة" عرض المنهجية التي اعتمد عليها البحث لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. بدءاً من تحديد نوع المنهج المناسب ومروراً بتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. يتم جمع بيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وقد روعي في تصميم هذه المنهجية الدقة والموضوعية بما يتضمن موثوقية النتائج وملاءمتها لأهداف البحث وفرضياته. وتمثل هذه المنهجية الأساس الذي سيبني عليه الفصل التالي، حيث سيتم عرض النتائج الإحصائية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يُعد التحليل الإحصائي أحد الأدوات الأساسية في البحث العلمي وصنع القرار، حيث يُمكن الباحثين والمحللين من جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها بهدف استخراج معلومات دقيقة تساعد في تفسير الظواهر ودعم الاستنتاجات. يقوم التحليل الإحصائي على أسس علمية تتيح تحويل البيانات الخام إلى مؤشرات ومعايير قابلة للقياس، مما يساهم في توضيح العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

وتتنوع أساليب التحليل الإحصائي بين التحليل الوصفي الذي يركز على تلخيص البيانات ووصف خصائصها، والتحليل الاستدلالي الذي يهدف إلى تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأكبر، باستخدام اختبارات ومعايير إحصائية دقيقة. وبفضل التطور التقني، أصبح التحليل الإحصائي أكثر دقة وسرعة من خلال البرامج والأدوات الرقمية المتخصصة، الأمر الذي زاد من أهميته في مجالات متعددة مثل العلوم الاجتماعية، والاقتصاد، والإدارة، والصحة، والهندسة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

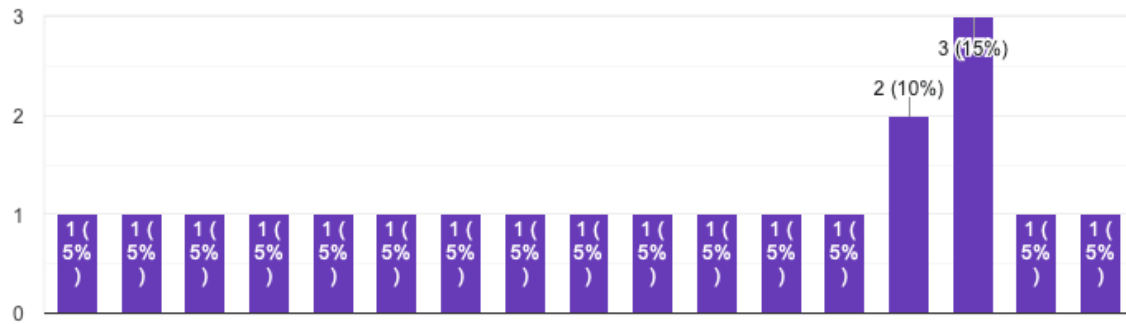
توزعت العينة بحسب عدد من المتغيرات الديموغرافية على النحو التالي:

1. المسمى الوظيفي

1	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
2	مدير التشغيل والإدارة	1	1%
3	مدير مبيعات	1	1%
4	مدير مراجعة	1	1%
5	مدير حسابات	1	1%
6	مدير مشروع	1	1%
7	مساعد إداري	1	1%
8	مسؤول علاقات	1	1%
9	مشرف	1	1%
10	مشرف خدمات	1	1%
11	موظف إدارة المشاريع	1	1%
12	تسويق	1	1%
13	مهندس	1	1%
14	إداري	1	1%
15	محاسب مالية	1	1%
16	أرشيف	3	3%
17	مساعد	2	2%
18	مندوب مبيعات	1	1%
19	المجموع	20	20%

جدول رقم (2) التوزيع لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول أعلاه ان اغلبية افراد العينة من الأرشيف حيث بلغ عددهم ما يمثل نسبة (3%) من اجمالي العينة ويشير ذلك الى انا هذه الفئة لها حضور وتواصل بارز، تنوع الأدوار الوظيفية ضمن العينة، يدعم شمولية التقييم لمفاهيم الإدارة في بيئة العمل والشكل التالي يوضح هذه النسب:



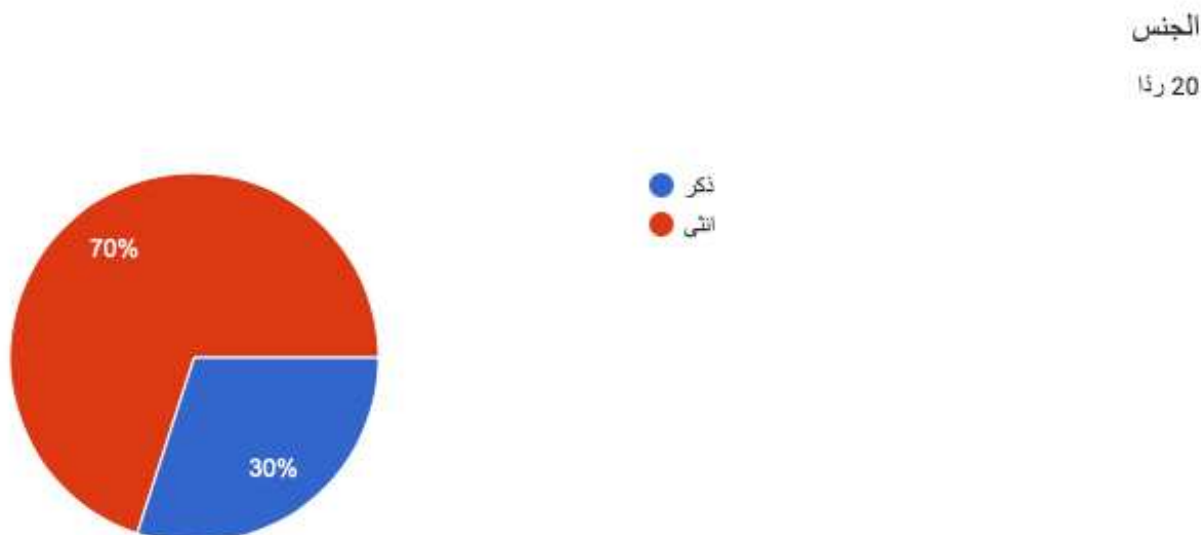
شكل بياني رقم (4-1) توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي

2. الجنس:

	A	B	C
1	الجنس	العدد	النسبة
2	ذكر	6	30%
3	انثى	14	70%
4	المجموع	20	100%

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نلاحظ من الجدول السابق ان غالبية العينة من الإناث بنسبة (70%) بينما بلغت نسبة الذكور (30%) مما يشير الى تنوع عينة الدراسة بين الجنسين والشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل بياني رقم (2-4) توزيع افراد العينة حسب الجنس

3. العمر:

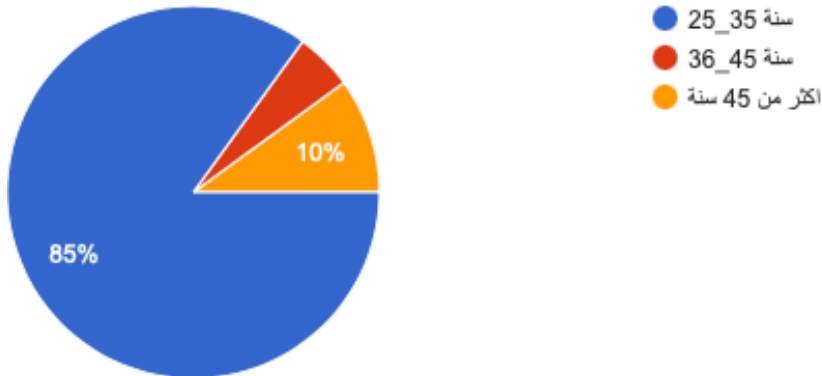
1	الفئة	العدد	النسبة
2	25 - 35	17	85%
3	36 - 45	1	5%
4	أكثر من 46	2	10%
5	المجموع	20	100%

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب العمر

يظهر الجدول توزيع أفراد العينة على حسب العمر ان أعلى فئة هي بين 25 – 35 سنة حيث تمثل نسبة (85%) وتليها فئة أكثر من 46 سنة وتمثل نسبة (10%) والأقل تمثيل فئة 36 – 45 حيث تمثل نسبة (5%) ويشير هذا التوزيع الى ان المشاركين في الدراسة ينتمون بشكل رئيسي الى الفئة العمرية التي تتراوح بين 25 – 35 سنة مما يعكس تنوع في الخبرات المهنية. والشكل التالي يوضح هذه النسب:

العمر

20 رداً



شكل بياني رقم (3-4) توزيع افراد العينة حسب العمر

4. المؤهل العلمي:

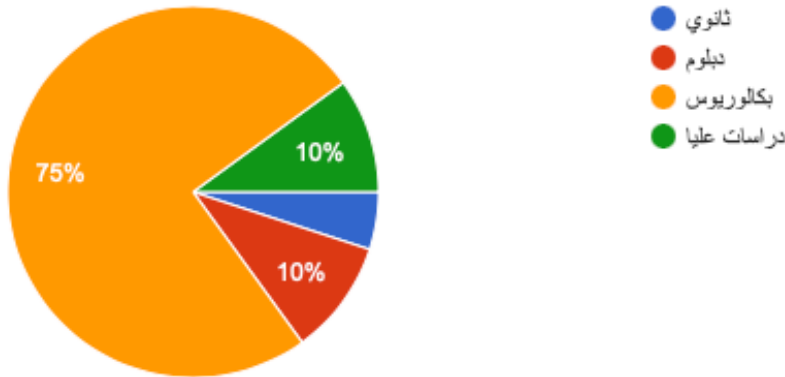
1	الفئة	العدد	النسبة
2	ثانوي	1	5%
3	دبلوم	2	10%
4	بكالوريوس	15	75%
5	دراسات عليا	2	10%
6	المجموع	20	100%

جدول (5) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

يظهر جدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث تتنوع مستويات التعليم بين عينة الدراسة. النسبة الأكبر من العينة (75%) حاصلة على درجة البكالوريوس، والنسب المتساوية في مرحلة الدبلوم والدراسات العليا بنسبة (10%) بينما الحاصلين على الثانوي هم الأقل بنسبة (5%) هذا التوزيع يعكس تنوعاً في التعليم والشكل التالي يوضح النسب:

المؤهل العلمي

20 رداً



شكل بياني رقم (4-4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

5. الخبرة الوظيفية:

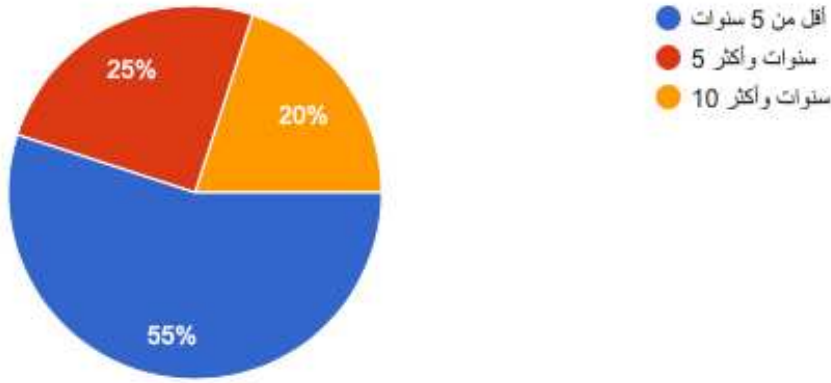
1	سنوات الخبرة	العدد	النسبة
2	أقل من 5 سنوات	11	55%
3	أكثر من 5 سنوات	5	25%
4	أكثر من 10 سنوات	4	20%
5	المجموع	20	100%

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

تبين من الجدول السابق ان اكبر سنوات الخبرة في عينة الدراسة هي أقل من 5 سنوات، حيث تمثل هذه الفئة نسبة (55%) من اجمالي افراد العينة وتليها فئة أكثر من 5 سنوات بنسبة (25%)، كما تظهر الفئة أكثر من 10 سنوات الأقل بنسبة (20%)، هذا التوزيع يعكس تنوع في الخبرات العملية والشكل التالي يوضح النسب:

سنوات الخبرة

20 رداً



شكل بياني رقم (4-5) توزيع افراد العينة على حسب عدد سنوات الخبرة

بعض من الأسئلة فيما يخص الاستبيان للدراسة:
6. التدريب والتطوير:

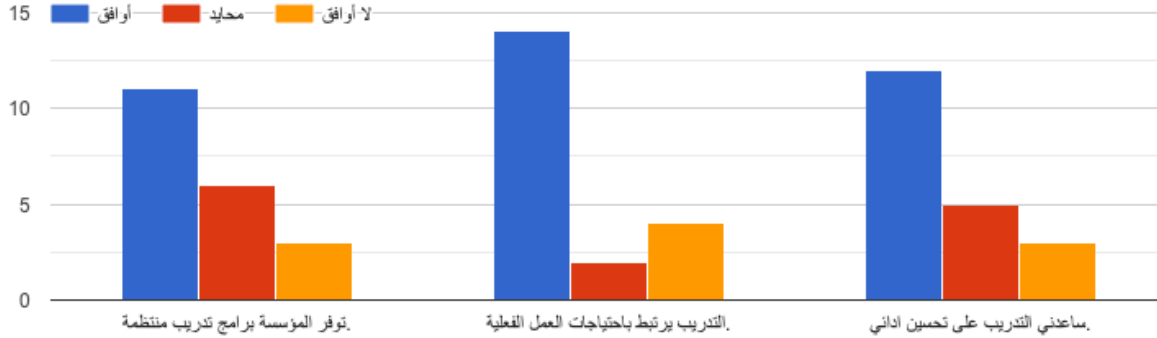
E	D	C	B	A	
المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	التدريب والتطوير	1
20	3	6	11	توفر المؤسسة برامج تدريب منتظمة.	2
20	4	2	14	التدريب يرتبط باحتياجات العمل الفعلية.	3
20	3	5	12	ساعدي التدريب على تحسين ادائي.	4

جدول (7) توزيع افراد العينة على حسب أسئلة في التدريب والتطوير

يتبين من الجدول ان عدد الموافقين فيما يخص اسئلة التدريب والتطوير اكثر عدد، ويسهم في ذلك ان التدريب والتطوير للمؤسسة قد يكون ناجح ومهم للموظفين، كما يوضح الشكل التالي:

نسخ الرسم البياني

التدريب والتطوير



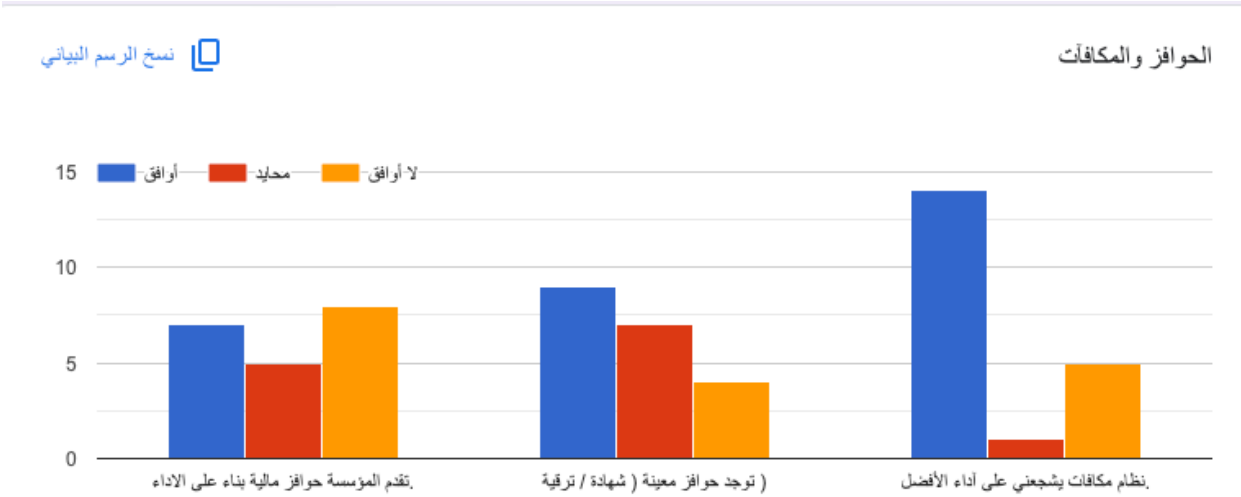
شكل بياني رقم (4-6) توزيع افراد العينة على حسب أسئلة التدريب والتطوير

7. الحوافز والمكافآت:

1	الحوافز والمكافآت	أوافق	محايد	لا أوافق	المجموع
2	تقدم المؤسسة حوافز مالية بناء على الاداء.	7	5	8	20
3	توجد حوافز معينة (شهادة / ترقية)	9	7	4	20
4	نظام مكافآت يشجعي على أداء الأفضل.	14	1	5	20

جدول (8) توزيع افراد العينة حسب الحوافز والمكافآت

يتضح من الجدول أعلاه ان عدد الموافقين والمحايدين والغير موافقين في الحوافز المالية وحوافز الشهادات والترقية مقارب جدا بينما الموافقين أكبر عدد في ان الحوافز والمكافأة تشجعهم على الأداء، وبالتالي ندرج الرسم البياني في الشكل التالي:



شكل بياني رقم (4-7) توزيع افراد العينة حسب الحوافز والمكافآت

8. تقييم الأداء:

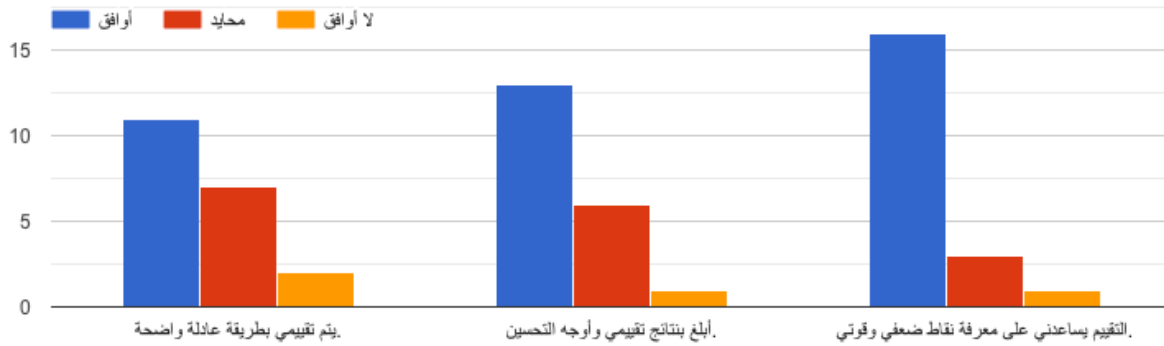
1	تقييم الأداء	أوافق	محايد	لا أوافق	المجموع
2	يتم تقييمي بطريقة عادلة واضحة.	11	7	2	20
3	أبلغ بنتائج تقييمي وأوجه التحسين.	13	6	1	20
4	التقييم يساعدني على معرفة نقاط ضعفي وقوتي.	16	3	1	20

جدول (9) توزيع افراد العينة حسب تقييم الأداء

كما موضح في الجدول أعلاه ان عدد الموافقين اكبر بما في ذلك ان الموظفين يتم تقييمهم بشكل ناجح مما يترتب على ارتياحهم في المؤسسة وعدم قلقهم من ذلك التقييم، ويتم ادراج الرسم البياني لذلك في الشكل التالي:

نسخ الرسم البياني

تقييم الاداء



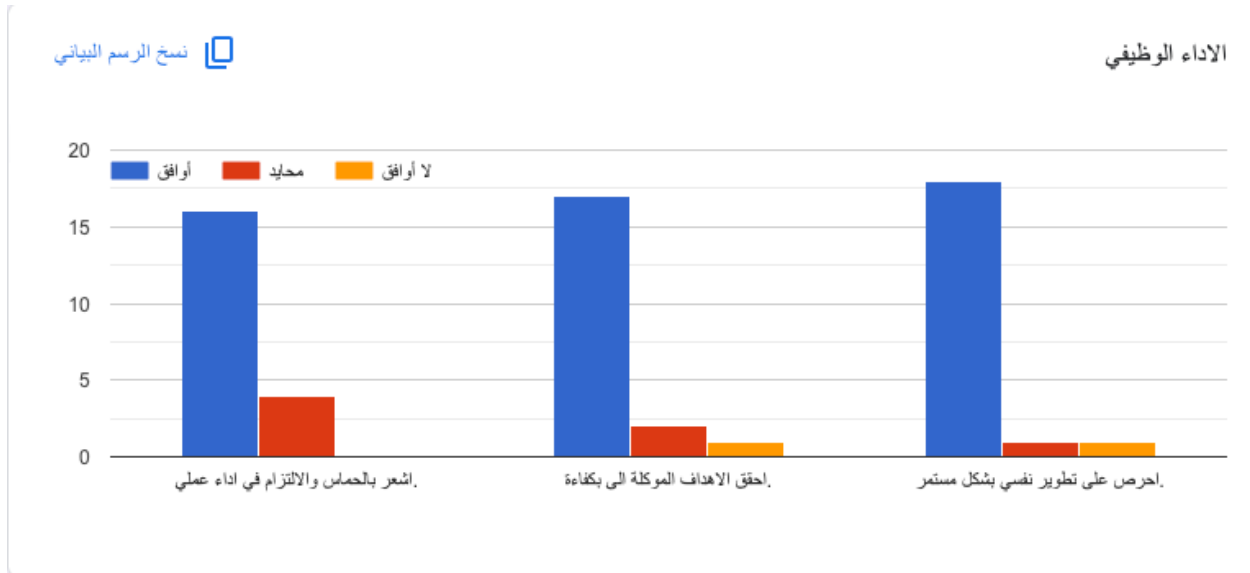
شكل بياني رقم (4-8) توزيع افراد العينة حسب تقييم الأداء

9. الأداء الوظيفي:

E	D	C	B	A	
المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	الأداء الوظيفي	1
20	0	4	16	اشعر بالحماس والالتزام في اداء عملي.	2
20	1	2	17	احقق الاهداف الموكلة الى بكفاءة.	3
20	1	1	18	احرص علم، تطوير نفسي بشكل مستمر.	4

جدول (10) توزيع افراد العينة حسب الأداء الوظيفي

يظهر في الجدول السابق ان عدد الموافقين من الموظفين على الأداء الوظيفي أكبر عدد بما في ذلك نجاح واستمرار للمؤسسة وتطويرها وتحقيق أهدافها، ويتم ادراج الرسم البياني لذلك:



شكل بياني رقم (4-9) توزيع افراد العينة حسب الأداء الوظيفي

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

1. الصدق (Validity):

- **صدق المحتوى:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية للتأكد من ملاءمة العبارات لأهداف الدراسة، وقد أقرّوا بسلامة البنود وارتباطها بمحاور البحث (التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء، الأداء الوظيفي).
- **الصدق البنائي (Construct Validity):** للتحقق من صدق البناء تم إجراء تحليل عامل استكشافي (EFA) باستخدام طريقة العوامل الرئيسية. وأظهرت النتائج ما يلي:
 - عبارات التدريب والتطوير تجمعت في عامل واحد.
 - عبارات الحوافز والمكافآت تجمعت في عامل ثانٍ.
 - عبارات تقييم الأداء ارتبطت في الغالب بعامل واحد مع بعض التداخل البسيط.
 - بينما عبارات الأداء الوظيفي لم تجتمع في عامل واحد، بل توزعت على أكثر من عامل، مما يشير إلى ضعف في تجانس هذا البعد.

2. الثبات (Reliability):

لقياس الثبات تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وجاءت النتائج كما يلي:

المحور	عدد البنود	كرونباخ ألفا	التفسير
التدريب والتطوير	3	0.78	ثبات جيد
الحوافز والمكافآت	3	0.76	ثبات جيد
تقييم الأداء	3	0.79	ثبات جيد
الأداء الوظيفي	3	0.47	ضعيف-يحتاج الى مراجعة

جدول (11) قياس الثبات

النتيجة العامة:

الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات في معظم محاوره، باستثناء محور الأداء الوظيفي الذي يُوصى بمراجعته أو زيادة عدد البنود فيه لتعزيز الاتساق الداخلي.

a. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

1. الخصائص الديموغرافية

يوضح الجدول أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة (70%)، في حين بلغت نسبة الذكور (30%) أما من حيث العمر فقد شكّلت الفئة (25-35 سنة) النسبة الأكبر (85%)، تلتها فئة (أكثر من 45 سنة) بنسبة (10%)، ثم الفئة (36-45 سنة) بنسبة (5%).

وبالنسبة للمؤهل العلمي، فقد كان أغلب أفراد العينة من حملة البكالوريوس بنسبة (75%)، يليهم حملة الدبلوم والدراسات العليا بنسبة (10%) لكل منهما، بينما بلغت نسبة حملة الثانوية (5%). أما سنوات الخبرة، فقد تركزت في فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (55%)، تلتها فئة (5 سنوات وأكثر) بنسبة (25%)، ثم فئة (10 سنوات وأكثر) بنسبة (20%).

2. الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة:

لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان، تم تحويل الإجابات إلى مقياس ثلاثي (لا أوافق = 1، محايد = 2، أوافق = 3). وجاءت النتائج كما يلي:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
التدريب والتطوير	2.45	0.77	درجة متوسطة
الحوافز والمكافآت	2.22	0.87	درجة متوسطة مائلة للضعف
تقييم الأداء	2.60	0.62	درجة متوسطة تميل للإيجابية
الأداء الوظيفي	2.82	0.47	درجة مرتفعة نسبياً

جدول (12) الإحصاء الوصفي

التفسير العام:

تشير النتائج إلى أن تقييم أفراد العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية جاء في المستوى المتوسط بوجه عام. وقد حصل محور الأداء الوظيفي على أعلى متوسط (2.82) مما يعكس رضا الموظفين النسبي عن مستوى أدائهم. بينما حصل محور الحوافز والمكافآت على أدنى متوسط (2.22)، وهو ما يدل على وجود ضعف نسبي في هذا الجانب داخل المؤسسات محل الدراسة.

b. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على تحسين الأداء الوظيفي".

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية، حيث مثل الأداء الوظيفي المتغير التابع، في حين مثلت ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) المتغيرات المستقلة.

أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.407)، أي أن النموذج يفسر ما نسبته (40.7%) من التباين في الأداء الوظيفي. كما كانت قيمة ($F = 3.668$) عند مستوى دلالة ($p = 0.034$)، وهو ما يشير إلى أن النموذج ككل دال إحصائياً. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية الرئسية وقبول الفرضية البديلة، أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي".

أوضحت النتائج أن قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.182$) عند مستوى دلالة ($p = 0.440$)، وهو ما يشير إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي. وبذلك لا يتم رفض الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي".

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار ($\beta = -0.176$) عند مستوى دلالة ($p = 0.329$)، وهو ما يدل على عدم وجود أثر دال إحصائياً للحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي. وعليه لا يتم رفض الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء الوظيفي".

أوضحت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي ($r = 0.608, p = 0.004$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. أما في نموذج الانحدار فقد ظهر تأثير تقييم الأداء بقيمة ($\beta = 0.343$) عند مستوى دلالة ($p = 0.071$) ، وهو ما يعني أنه يقع على حدود الدلالة الإحصائية ويمكن اعتباره مؤثراً عند مستوى (0.10). وبذلك يمكن القول إن تقييم الأداء يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي.

الخلاصة:

- النموذج الكلي يثبت وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.
- يظل تقييم الأداء هو الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في الأداء الوظيفي.
- بينما لا يظهر للتدريب والتطوير أو الحوافز والمكافآت أثر معنوي في هذه العينة.

ربط النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تؤثر بشكل دال إحصائيًا على الأداء الوظيفي، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على الدور المحوري للموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسات، مثل الدراسة التي توصلت إلى أن تفعيل ممارسات الموارد البشرية يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

وبخصوص التدريب والتطوير، أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر معنوي له على الأداء الوظيفي، وهو ما قد يُفسر بعدم فاعلية البرامج التدريبية المقدمة أو عدم ملاءمتها لاحتياجات الموظفين، أو قد يعود إلى أن التدريب يُنظر إليه كإجراء روتيني أكثر من كونه أداة لتحسين الأداء. وتتناقض هذه النتيجة مع الدراسة التي وجدت أن التدريب يسهم بشكل جوهري في تحسين أداء الموظفين، بينما تتفق مع الدراسة التي أوضحت أن التدريب في بعض المؤسسات يفتقر إلى الجودة والمتابعة مما يقلل من أثره.

أما فيما يتعلق بالحوافز والمكافآت، فقد أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لها على الأداء الوظيفي، وهو ما يمكن تفسيره بضعف نظام الحوافز أو عدم عدالته أو عدم توافقه مع توقعات الموظفين. وهذه النتيجة تختلف مع الدراسة التي بينت أن الحوافز الإيجابية تعد من أبرز محددات الأداء، بينما تتفق مع الدراسة التي أشارت إلى أن الحوافز الشكلية أو غير العادلة لا تحقق تأثيرًا يذكر في سلوك الموظفين.

وبالنسبة إلى تقييم الأداء، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية نسبيًا مع الأداء الوظيفي، مما يؤكد أن أنظمة التقييم العادلة والموضوعية تسهم في رفع مستوى الأداء لدى العاملين. وهذه النتيجة تتسجم مع الدراسة التي بينت أن وضوح وشفافية أنظمة التقييم يعزز دافعية الموظفين ويحسن إنتاجيتهم.

بشكل عام، توضح هذه النتائج أن تقييم الأداء يعد من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، في حين أن التدريب والحوافز بحاجة إلى مراجعة وتطوير لتكون أكثر فاعلية في سياق المؤسسات المدروسة.

C. الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وذلك من خلال التركيز على ثلاثة محاور رئيسية تمثلت في: التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء. وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات بواسطة الاستبيان المطبق على عينة من العاملين، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تفسر نسبة معتبرة من التباين في الأداء الوظيفي، مما يعكس أهمية هذه الممارسات في تحسين أداء الأفراد وتعزيز كفاءة المؤسسات. كما تبين أن تقييم الأداء يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي، في حين لم يظهر للتدريب والتطوير أو الحوافز والمكافآت أثر معنوي في هذا السياق. ويُعزى ذلك ربما إلى ضعف تصميم البرامج التدريبية أو غياب العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت.

تؤكد هذه النتائج أن نجاح المؤسسات في تحسين أدائها يعتمد بدرجة كبيرة على تفعيل أنظمة تقييم أداء موضوعية وعادلة، ومراجعة سياسات التدريب والحوافز بما يضمن ملاءمتها لاحتياجات العاملين. كما تبرز الدراسة ضرورة تكامل ممارسات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة من أجل تحقيق الأثر المنشود على الأداء.

وفي ضوء ما سبق، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بعلاقة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي، وتفتح المجال أمام دراسات لاحقة تتناول موضوعات أكثر تفصيلاً، مثل أثر أساليب القيادة، أو الثقافة التنظيمية، أو استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

2. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

a. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

1. حدود الدراسة.

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على ثلاثة محاور أساسية لإدارة الموارد البشرية وهي: التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء، ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. وبالتالي لم تتناول الدراسة ممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية مثل: الاستقطاب والاختيار، إدارة المسار الوظيفي، وإدارة المواهب.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة داخل مؤسسات محددة (يمكنك تحديد القطاع: حكومية/خاصة/خدمية/صناعية) مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المؤسسات.
- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال فترة زمنية معينة (اذكر الفترة إن وجدت)، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع المؤسسات في تلك الفترة، وقد تتغير مع مرور الوقت أو تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت عينة الدراسة على فئة معينة من العاملين داخل المؤسسات محل الدراسة، ولم تشمل جميع المستويات الإدارية أو الفئات الوظيفية الأخرى.
- **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما قد يتأثر بمدى دقة وصدق استجابات المشاركين.

2. الدراسات المستقبلية.

- **توسيع نطاق المتغيرات:** تقترح الدراسة التوسع في بحث دور ممارسات أخرى للموارد البشرية مثل: الاستقطاب والاختيار، التدريب الإلكتروني، وإدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي.
- **اختلاف البيانات المؤسسية:** إعادة تطبيق الدراسة في قطاعات مختلفة (خدمية/صناعية، عامة/خاصة) لمقارنة النتائج واختبار مدى ثباتها في بيئات متنوعة.
- **المتغيرات الوسيطة والمعدلة:** دراسة أثر متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والثقافة المؤسسية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.
- **المنهجيات المتنوعة:** استخدام مناهج نوعية أو مختلطة (مقابلات، دراسات حالة، مجموعات تركيز) لفهم أعمق لتجارب الموظفين وتفسير النتائج الكمية.
- **الدراسات الطولية:** إجراء دراسات طولية لمتابعة أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي على مدى زمني أطول بدلاً من الاعتماد على القياس اللحظي.
- **التوجهات الحديثة:** دراسة أثر استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (مثل أنظمة تقييم الأداء الإلكترونية وتحليل البيانات) على تحسين الأداء الوظيفي.

b. توصيات الدراسة:

- **تفعيل برامج التدريب والتطوير:**
ضرورة إعادة تصميم البرامج التدريبية لتكون أكثر ارتباطاً باحتياجات الموظفين الفعلية ومتطلبات العمل، مع التركيز على التدريب التطبيقي والمهارات العملية بدلاً من الطابع النظري.
- **تحسين نظام الحوافز والمكافآت:**
العمل على تطوير نظام حوافز عادل وشفاف يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، ويراعي العدالة في التوزيع، بما يضمن تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي.
- **تعزيز فعالية تقييم الأداء:**
اعتماد أنظمة تقييم موضوعية وواضحة تستند إلى معايير قابلة للقياس، مع إشراك الموظفين في عملية التقييم، وربط نتائجه بخطط التدريب والترقية والتحفيز.
- **دمج ممارسات الموارد البشرية في الاستراتيجية المؤسسية:**
ينبغي أن تكون سياسات الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، لضمان انسجامها مع أهداف المؤسسة طويلة المدى.
- **التركيز على الجوانب غير المادية:**
الاهتمام بالعوامل المعنوية مثل بيئة العمل الإيجابية، التقدير المعنوي، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، لما لها من دور مكمل للحوافز في تحسين الأداء.
- **استخدام التكنولوجيا الحديثة:**
الاستفادة من نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (HRIS) والتحول الرقمي في عمليات التدريب، التقييم، وإدارة الحوافز، لتعزيز الكفاءة والدقة والشفافية.
- **المتابعة والتطوير المستمر:**
إجراء مراجعات دورية لسياسات الموارد البشرية وتقييم فعاليتها، والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل والتطورات التكنولوجية.

c. الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل ركيزة أساسية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وأن ممارساتها لا تؤثر بدرجة واحدة، بل تتباين بحسب جودة التطبيق وملاءمته للسياق المؤسسي. فقد أظهرت النتائج أن تقييم الأداء يعد الأكثر تأثيراً في تحسين أداء العاملين، بينما لم تحقق ممارسات التدريب والتطوير أو الحوافز والمكافآت الأثر المتوقع، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى إعادة النظر في تصميم هذه الممارسات وتطبيقها بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة ويستجيب لتوقعات العاملين.

وتؤكد هذه النتائج أن نجاح المؤسسات لا يتحقق فقط عبر امتلاك الموارد والإمكانات، وإنما عبر حسن إدارة العنصر البشري وتطويره وتوجيهه بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية. كما أن التكامل بين ممارسات الموارد البشرية يعد عاملاً محورياً لضمان استدامة الأداء وتحقيق التنافسية.

وبذلك، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية عبر تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية كأداة إستراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي، وتقديم للمؤسسات مجموعة من الدروس العملية التي يمكن أن تساعد في تطوير سياساتها وممارساتها بما يضمن تحفيز العاملين وتعزيز إنتاجيتهم. كما تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول موضوعات أكثر عمقاً مثل دور القيادة، الثقافة التنظيمية، والتحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

- 1 - كتاب دليل أرمسترونج لممارسة إدارة الموارد البشرية (سنة النشر ٢٠٢٤)
المؤلف michael armstrong
- 2 - كتاب إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل (الطبعة الرابعة – سنة النشر ١٤٣٦/٢٠١٥)
المؤلف الدكتور. محمد بن دليم القحطاني.
- 3 - كتاب إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية (سنة النشر ١٤٤٢/٢٠٢٠)
المؤلف الدكتور. عبد المحسن نعلاني.
- 4 - كتاب إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثامنة – سنة النشر ٢٠٢٢)
المؤلف الدكتور. أحمد ماهر

الملاحق

1. استبيان يخص الموظفين لمتغيرات البحث.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdxcw29mnBgzhjJWlW1D_7lp4PJ8uo1IVtcThRTngj6s_7eyg/viewform?usp=sharing&oid=117733833980856257979

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات

أعمل حالياً على بحث تخرج علمي واحتاج دعمكم في تعبئة هذا الاستبيان البسيط 🙏 مشاركتكم تعني لي الكثير

تشير إلى أن السؤال مطلوب

1. *المسمى الوظيفي

2. *الجنس

حدد دائرة واحدة فقط

ذكر

انثى

3. *العمر

حدد دائرة واحدة فقط

سنة 25_35

سنة 36_45

أكثر من 45 سنة

4. *المؤهّل العلمي

حدد دائرة واحدة فقط

- ثانوي
دبلوم
بكالوريوس
دراسات عليا



5. *سنوات الخبرة

حدد دائرة واحدة فقط

- أقل من 5 سنوات
سنوات وأكثر 5
سنوات وأكثر 10



يرجى وضع علامة ● في الدائرة الذي ينطبق عليها رأيك

6. *التدريب والتطوير

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	أوافق	محايد	لا أوافق
توفر المؤسسة برامج تدريب منتظمة	☐	☐	☐
التدريب يرتبط باحتياجات العمل الفعلية	☐	☐	☐
يساعدني التدريب على تحسين ادائي	☐	☐	☐

7. *الحوافز والمكافآت

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	أوافق	محايد	لا أوافق
تقدم المؤسسة حوافز مالية بناء على الاداء	☐	☐	☐
توجد حوافز معينة (شهادة / ترقية)	☐	☐	☐
نظام مكافآت يشجعني على أداء الأفضل	☐	☐	☐

8. *تقييم الاداء

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	أوافق	محايد	لا أوافق
يتم تقييمي بطريقة عادلة وامنة	☐	☐	☐
أبلغ بنتائج تقييمي وأوجه التحسين	☐	☐	☐
التقييم يساعدني على معرفة نقاط ضعفي وقوتي	☐	☐	☐

9. *الاداء الوظيفي

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	أوافق	محايد	لا أوافق
أشعر بالحماس والالتزام في أداء عملي	☐	☐	☐
أحقق الاهداف الموكلة الى بكفاءة	☐	☐	☐
أحرص على تطوير نفسي بشكل مستمر	☐	☐	☐